

# Kreditwürdige Kunden ohne Deckung? Wie aus Unterdeckungen eine virtuelle Captive entstand

**Zusätzliche Versicherungsprodukte erzeugen nicht automatisch zusätzliche Sicherheit. Zu dieser Erkenntnis gelangte die GMH-Gruppe auch in der Warenkreditversicherung. Über viele Jahre war ein umfangreiches Versicherungsprogramm entstanden. Neben den beiden Kernversicherern kamen weitere Deckungen hinzu, um zusätzliche Risiken abzudecken oder den Forderungsverkauf zu unterstützen.**

## I. Die Historie: Mehr Versicherung, weniger Steuerbarkeit

Mit jeder weiteren Police stiegen jedoch Komplexität, Abstimmungsaufwand und Verwaltungskosten. Gleichzeitig nahm das Risiko zu, dass Prozesse unübersichtlicher werden oder Verantwortlichkeiten verschwimmen. Vor diesem Hintergrund begann die GMH-Gruppe, ihren **Versicherungsbedarf kritischer zu hinterfragen**. Die zentrale Frage lautete nicht mehr: Welche Deckung können wir noch kaufen? Vielmehr lautete sie: Welches Risiko wollen wir tatsächlich übertragen und welche Forderungen wollen wir finanzieren?

## II. Die frühere Lücke: Kreditwürdige Kunden ohne ausreichende Deckung

Denn: Trotz umfangreicher Warenkreditversicherungen blieben einzelne Kunden weiterhin ganz oder teilweise unversichert. Gleichzeitig bestand aus Sicht der GMH-Gruppe jedoch eine vertretbare Kreditwürdigkeit. Und über **Unterdeckungsgenehmigungen** (UDG) wurden diese Geschäfte mit Kunden bereits seit Jahren ermöglicht. Die GMH-Gruppe verfügte damit bereits über einen etablierten Entscheidungsprozess.

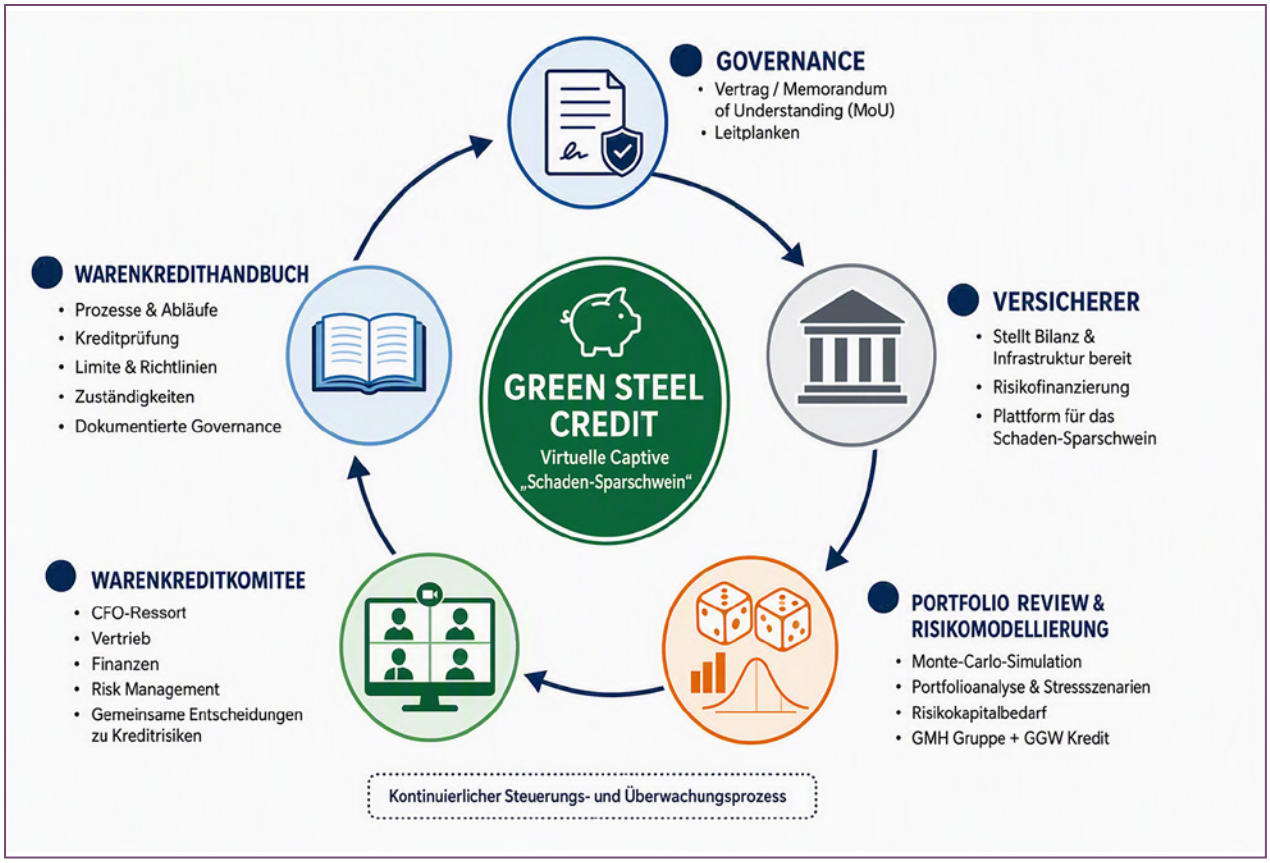
Die UDG erfolgt über einen IT-gestützten Workflow. Grundlage ist eine geordnete Bonitätsprüfung des Kunden. Anschließend entscheiden zwei Führungskräfte über eine befristete Unterdeckung, die auch als Eigenobligo oder Eigenrisiko bezeichnet wird. Bei positiver Entscheidung konnten Warenlieferungen weiterhin auf Kredit erfolgen. Bei negativer Entscheidung musste entweder auf Vorkasse oder andere Sicherheiten umgestellt oder das Geschäft komplett abgelehnt werden.

Bei Betrachtung dieses etablierten Prozesses stellte sich eine einfache Frage: Warum sollten nur versicherte Kunden durch Risikofinanzierung geschützt werden, nicht aber diejenigen Kunden, die bewusst und kontrolliert auf eigenes Risiko beliefert werden?

## III. Von Green Steel Protect zu Green Steel Credit

Dabei eine Rolle spielte die Erfahrung der GMH-Gruppe mit ihrer virtuellen Captive „Green Steel Protect", die bereits seit einigen Jahren für verschiedene Versicherungssparten etabliert war. Green Steel Protect schließt die Lücke zwischen Selbstbehalt und klassischer Versicherungsdeckung. Vereinfacht beschrieben werden Schäden langfristig aus den über die Laufzeit eingezahlten Prämienmitteln finanziert. Sie imitiert dadurch die Funktionsweise einer normalen Captive, bleibt aber als mehrjähriger Versicherungsvertrag flexibel und modular konzipiert.

Die Erfahrungen mit Green Steel Protect führten zu einem Impuls: Lässt sich dieser Ansatz auch auf Forderungsausfallrisiken übertragen? Die Idee bestand darin, auf bestimmte Top-up- und Annexdeckungen zu verzichten und die freiwerdenden Prämien für den Aufbau eines eigenen Risikokapitals zu nutzen. **Eine zweite virtuelle Captive namens „Green Steel Credit" sollte als „Schaden-Sparschwein" für die GMH-Gruppe**




*Quelle: Benedikt Hintze, eigene Visualisierung*

**fungieren**. Künftig sollten auch diejenigen Kunden in eine Form der Risikofinanzierung einbezogen werden, für die eine Unterdeckungsgenehmigung vorlag, obwohl kein ausreichender Versicherungsschutz am Markt verfügbar war.

## IV. Vom Konzept zur Marktlösung

Der Ansatz ist grundsätzlich umsetzbar, setzt jedoch voraus, dass ein Unternehmen auch größere Forderungsausfälle wirtschaftlich verkraften kann und organisatorisch aufgestellt ist.

Genau hier lag die Aufgabe von GGW Kredit: Die Idee des Kunden in ein belastbares, langfristig tragfähiges und für einen Versicherer umsetzbares Konzept zu überführen. Dafür mussten die Anforderungen an Kreditmanagement, Prozesse, Governance und Vertragsgestaltung zusammengeführt und mit einem geeigneten Versicherer abgestimmt werden. Zugleich war zu klären, welche Aufgaben und Risiken beim Unternehmen verbleiben und wie diese im Vergleich zu einer klassischen Warenkreditversicherung gesteuert werden können.

Die Beratungsleistung bestand daher nicht allein in der Entwicklung einer alternativen Versicherungsstruktur. Ebenso entscheidend war die realistische Einordnung ihrer Voraussetzungen und Grenzen. Eine Captive ist weder ein allgemeiner Ersatz für die Warenkreditversicherung noch für Unternehmen geeignet, die ihr Kreditmanagement oder ihre Risikotragfähigkeit erst aufbauen müssen. In vielen Fällen bleibt die klassische Warenkreditversicherung die passendere Lösung, weil sie Risikoübernahme, externe Bonitätsprüfung, Limitsteuerung und laufende Überwachung miteinander verbindet.

Eine zentrale Frage war in diesem Fall, wie der Markt auf ein bislang unbekanntes Modell reagieren würde. GGW Kredit begleitete den gesamten Prozess – vom ersten Workshop über die Ansprache der Versicherer und der finalen Auswahl. Dabei wurden die Anforderungen an Kreditmanagement, Risikokapital, Governance und Vertragsgestaltung zu einer konsistenten Lösung zusammengeführt. **So entstand die Green Steel Credit**.

Derzeit sind nur wenige Kreditversicherer bereit, ein Modell ohne vom Versicherer vergebene Kreditlimite zu tragen und zugleich Risiken einzubeziehen, die am Markt nicht oder nur eingeschränkt deckungsfähig sind. Gerade hierin lag eine zentrale Aufgabe im Projekt. Entscheidend ist ebenso die sorgfältige Prüfung, ob ein solcher Sonderweg für den jeweiligen Kunden wirtschaftlich und organisatorisch verantwortbar ist.

## V. Was sich organisatorisch ändern musste und warum es sich lohnte

Auch eine Captive verhindert keine Verluste. Im Gegenteil: Ihr wirtschaftlicher Nutzen steigt, je seltener sie in Anspruch genommen werden muss. Deshalb entwickelte die GMH-Gruppe ihr Warenkreditmanagement weiter, parallel zur Einführung von Green Steel Credit. Dafür gab es sowohl einen inneren als auch einen äußeren Antrieb.

Zum einen forderte der Versicherer ein **Warenkredit-Handbuch**, das den internen Kreditvergabeprozess nachvollziehbar beschreibt. Damit orientierte er sich an der Funktionsweise klassischer Excess-of-Loss-Deckungen. Was zunächst wie eine aufsichtsrechtlich motivierte Formalie erschien, erwies sich im Nachhinein als wertvoller Entwicklungsschritt. Denn erstmals wurde der über Jahre gewachsene Prozess vollständig verschriftlicht, kommunizierbar gemacht und durch die Unterschrift des CFO verbindlich. Gleichzeitig wurden Maximallimite definiert – sowohl für einzelne Kunden als auch für das gesamte Portfolio. Die GMH-Gruppe übernahm damit bewusst Elemente der Steuerungslogik eines Warenkreditversicherers.

Die zweite Weiterentwicklung war die Einrichtung von zwei **Warenkreditkomitees**. Dort befassen sich Vertrieb und Finanzen gemeinsam mit besonderen Risikofällen und arbeiten daran, Umsätze zu ermöglichen, die später auch bezahlt werden. Gleichzeitig wird die Markt- und Kundenkenntnis des Vertriebs stärker für die Kreditbeurteilung genutzt. Denn wer seinen Kunden Zahlungsziele einräumt, vergibt selbst Kredit.

Heute werden Kreditwürdigkeit, Unterdeckungsgenehmigungen und Risikosteuerung deutlich stärker selbst verantwortet. Die GMH-Gruppe ist dadurch zwar nicht zum Warenkreditversicherer geworden. Sie übernimmt jedoch einzelne Aufgaben, die traditionell dort verankert sind. Die Rolle ähnelt sehr den Underwriting- und Special-Risk-Funktionen eines Kreditversicherers.

## VI. Erste Erfahrungen nach dem Start

Der Teufel steckt bekanntlich im Detail. Mit dem Übergang zur Green Steel Credit stellten sich deshalb unmittelbar praktische Fragen.

Die erste betraf Kunden, die sowohl vor als auch nach Einführung der Green Steel Credit kontinuierlich beliefert wurden. Für ihre Forderungen galten damit teilweise unterschiedliche Deckungskonzepte: Bestehende Warenkreditversicherung einerseits und die neue eigenfinanzierte Risikofinanzierung andererseits. Es ging also darum, einen klaren und nachvollziehbaren Übergang zu schaffen, um insbesondere im Schadenfall spätere Abgrenzungsdiskussionen zu vermeiden.

Die zweite Herausforderung betraf die Forderungen, die bereits über Factoringprogramme verkauft worden waren. Diese mussten auch nach Einführung der Captive weiterhin im bisherigen Versicherungsschutz verbleiben, bis die zugrunde liegenden Forderungen vollständig ausgeglichen waren. Das Thema Aushaftung spielte deshalb bei der Umstellung eine wichtige Rolle und erforderte eine saubere vertragliche und organisatorische Lösung.

Auch aus Sicht von Controlling und Rechnungswesen ergaben sich neue Fragestellungen. Die Prämien für Green Steel Credit bleiben bilanziell Versicherungskosten. Gleichzeitig entsteht durch das Modell ein langfristig angelegter Risikopuffer für künftige Forderungsausfälle. Während klassische Versicherungsprämien regelmäßig an Versicherer außerhalb fließen, dient die Green Steel Credit dazu, Risikokapital innerhalb der Gruppenstruktur für definierte Kreditrisiken aufzubauen. Daher handelt es sich nicht bloß um Aufwand. Die Prämien werden hingegen zu einem Instrument **dauerhafter Risikovorsorge** und tragen zur Stabilität des Unternehmens bei.

## VII. Für wen ist das Konzept geeignet?

Das Modell der Green Steel Credit kommt vor allem für Unternehmen infrage mit einem ausreichend großen und diversifizierten Forderungsportfolio, einer belastbaren Schadenhistorie, hoher



Datenqualität sowie einer starken Ertragslage und Bilanzstruktur. Voraussetzung ist, dass auch unerwartete und gegebenenfalls hohe Forderungsausfälle aus dem laufenden Ergebnis oder vorhandenen Kapitalpuffern getragen werden können.

Unverzichtbar ist ein klar definierter, dokumentierter und konsequent angewendeter Kreditmanagementprozess. Dazu gehören eindeutige Zuständigkeiten, nachvollziehbare Kreditentscheidungen, verbindliche Genehmigungswege, regelmäßige Überwachung sowie festgelegte Einzel- und Portfoliolimite. **Besonders bedeutsam ist der Umgang mit *unexpected losses***, also Forderungsausfällen, die deutlich über die aufgrund der bisherigen Schadenhistorie erwartbaren Verluste hinausgehen. Sie können beispielsweise durch Großschäden, Kundenkonzentrationen oder die gleichzeitige Verschlechterung mehrerer Abnehmer entstehen. Ausreichendes Risikokapital, klare Eskalationsmechanismen und eine belastbare Liquiditätsplanung müssen sicherstellen, dass das Unternehmen auch in einem ungünstigen Schadenjahr handlungsfähig bleibt.

Vor einer Umsetzung sind daher unter anderem die Portfoliostruktur, die Schadenhistorie, bestehende Forderungsverkaufs- und Factoringprogramme, der Kapitalbedarf, die Governance, die Datenqualität sowie die bilanziellen und vertraglichen Auswirkungen zu analysieren. Ergänzend sollten Stresstests und Szenarioanalysen zeigen, wie sich Großschäden, Kumulrisiken und unexpected losses auf Ergebnis, Bilanz, Liquidität und Finanzierungsspielräume auswirken.

Bedeutsam ist zudem, dass bislang nur wenige Kreditversicherer eine solche Lösung anbieten. Da der Versicherer keine Kreditlimite vorgibt und auch Risiken einbezogen werden sollen, die am Markt üblicherweise nicht versicherbar sind, steigen die Anforderungen an Versicherer, Vertragsgestaltung und interne Steuerung.

## VIII. Auf den Punkt gebracht: Vom Versicherungsnehmer zum Mit-Underwriter

Green Steel Credit ist ein Ausgleich zwischen klassischer Warenkreditversicherung und dem vollständigen Verbleib des Ausfallrisikos im Unternehmen. Die eigentliche Innovation liegt dabei nicht in der Captive selbst. Entscheidend war die Auseinandersetzung mit den eigenen Kreditrisiken, den Entscheidungsprozessen und der Frage, welche Risiken die GMH-Gruppe bewusst selbst finanzieren möchte.

Die Captive wurde damit nicht zum Ausgangspunkt, sondern zum Ergebnis dieser Überlegungen. Sie ist deshalb weniger ein neues Versicherungsprodukt als ein **zukunftsfähiger Umgang mit Kreditrisiken**. Die Lösung ist nicht für jedes Unternehmen geeignet, verdeutlicht jedoch, dass sich auch in der Warenkreditversicherung neue Perspektiven eröffnen, wenn bestehende Grenzen nicht als gegeben hingenommen werden. ■



*Benedikt Hintze,*
*Director Risk & Insurance,*
*GMH Gruppe SE & Co. KG,*
*Geschäftsführer,*
*pecusec Versicherungsvermittlungsgesellschaft mbH*



*Robert Brixius,*
*Geschäftsführer,*
*GGW Kreditversicherungs-Makler GmbH*




**Die VersicherungsPraxis**
Fachzeitschrift für die versicherungsnehmende Wirtschaft

**Praxiswissen – Fachartikel – Beratungsfälle**

- 10 ePaper-Ausgaben (incl. 2 Doppelausgaben) im Jahr
- Kostenlos im Rahmen einer Mitgliedschaft
- Jahrespreis Abonnement: 55 € (inkl. MwSt.)

**Für Risk and Insurance Manager**

Weitere Infos zur Zeitschrift sowie zum Herausgeber Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft e.V. (GVNW) erhalten Sie unter:
**Tel. 0228/98223-0**
**E-Mail: gvnw@gvnw.de**