

Manfred K. Wolff

Oliver Benesch

**Verringerung der asymmetrischen Informationsverteilung durch
effizientes Risikomanagement im E-Commerce**

1 Ausschöpfen der Umsatzpotentiale im E-Commerce durch Verringerung der asymmetrischen Informationsverteilung

Betrachtet man die Besonderheiten des E-Commerce, fällt auf, dass die Erschließung der Umsatzpotentiale stark abhängig von den unterschiedlichen Informationen der Marktteilnehmer ist. So herrscht gerade im E-Commerce, bedingt durch die räumliche Trennung bzw. die Anonymität, eine stark asymmetrische Informationsverteilung zwischen Käufer und Verkäufer. Der Käufer kennt in der Regel den Händler zwar nicht persönlich, kann sein Informationsdefizit und damit seine Unsicherheit bezüglich eines Leistungsausfalls aber vorab durch Recherchen wie beispielsweise durch den Besuch von Foren oder Erfahrungsberichte Bekannter senken. Auf der anderen Seite steht der Händler, dem der potentielle Kunde ebenso unbekannt ist. Jedoch bleibt dem Händler in der Regel keine Zeit, um vorab ausgiebige Recherchen über einen potentiellen Kunden anzustellen. Zumeist läuft die Bestellung automatisch im Hintergrund und der Händler erfährt seinen Kunden lediglich bewußt, wenn es zu Problemen kommt und somit bereits zu spät ist. Die Informationsasymmetrie liegt also klar zugunsten des Käufers, der im Gegensatz zum Händler dem Kaufabschluss vorgelagert Informationen einholen kann.

Der Händler hat zwar die Möglichkeit, seinem Informationsdefizit und dem damit verbundenen Risiko zu begegnen, indem er ausschließlich für ihn sichere Zahlungsverfahren, wie beispielsweise Zahlung per Vorkasse, anbietet und somit ein Zahlungsausfallrisiko umgeht. Hier wiederum spielt der Kunde in der Regel nicht mit, was wiederum in seiner eigenen Unsicherheit, also seinem Leistungsausfallrisiko begründet ist. Der Kunde ist in Zeiten des Web 2.0 anspruchsvoller geworden. Die Zeiten, in denen eine Zahlung im Webshop nur per Vorkasse möglich war und dieses vom Kunden ohne Murren akzeptiert wurde, sind lange vorbei. Das Angebot mehrerer Zahlungsarten wird von Händlern mittlerweile als Wettbewerbsvorteil erkannt und vom Kunden dankbar angenommen. Erfahrungswerte zeigen, dass circa 40 Prozent der stehen gelassenen Warenkörbe auf eingeschränkte Zahlungsverfahren zurückzuführen sind. In der Beliebtheit der Kunden stehen weiterhin die klassischen Bezahlverfahren wie beispielsweise Lastschrift oder Rechnungskauf vorne.¹

So sitzt, trotz der Informationsasymmetrie zuungunsten des Händlers, der Käufer im E-Commerce letztendlich am längeren Hebel, denn der nächste Onlineshop ist nur einen Mausklick entfernt. Dieser Widerspruch verdeutlicht auch das grundlegende Dilemma des Händlers im E-Commerce: Umsatz vs. Risiko! Und das Risiko beim Einsatz für den Händler unsicherer Zahlungsverfahren ist gerade im E-Commerce enorm, d. h. jedem Kunden jede Zahlungsart anzubieten unter Umständen sogar ruinös. Denn der moderne Betrüger im E-

¹ Vgl. auch Stahl, Ernst et al.: Wohin geht die Reise im eCommerce? Ergebnisse einer Händlerbefragung im Rahmen des Projekts eCommerce-Leitfaden, Regensburg 2007, S. 27.

Commerce ist informiert und weiß, nicht zuletzt dank einschlägiger Foren, wo er sich welche Leistungen erschleichen kann.

Es ist also für den Händler zwingend erforderlich, die eigene Unsicherheit zu senken, d. h. Informationen bezüglich des Käufers zu erlangen. Hierzu stehen dem Händler grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Sammlung und Verwertbarmachung interner Daten oder Hinzunahme externer Daten.

Interne Daten, also Zahlungserfahrungen zu dem jeweiligen Kunden, haben den entscheidenden Vorteil, dass sie kostenlos sind. Jedoch können diese nur bei Bestandskunden eingesetzt werden. Ansonsten bleibt nur der Weg, auf externe Daten zurückzugreifen. Hierzu stehen mittlerweile zahlreiche Auskunftsteien und Sperrlisten zur Verfügung, die jedoch entsprechende Kosten verursachen. So sind neben der Qualität der zugekauften Informationen gerade die Kosten bei externen Daten ein zentrales Kriterium für deren Einsatz. Denn Ziel des Wirtschaftens ist bekanntermaßen der größtmögliche Gewinn, d. h. die Ausschöpfung des Umsatzpotentials unter Berücksichtigung der Kosten. Untersucht man, bei gleicher Ausschöpfung des Umsatzpotentials durch das Angebot bestimmter Zahlungsverfahren, wie Kosten mit der Unsicherheit einhergehen, ergibt sich folgender Zusammenhang (wobei angenommen wird, dass es sich um rechtschaffende Händler handelt, so dass zusätzliche Informationen auf Kundenseite sich für den Händler positiv auswirken):

$$U_K + U_H \rightarrow C_{Bi} + C_{Be} + C_Z$$

mit:

U_K : Unsicherheit der Käufer

U_H : Unsicherheit des Händlers

C_{Bi} : Kosten interner Bonitätsprüfung (Die Kosten interner Bonitätsprüfung können aufgrund der Möglichkeit einer automatischen elektronischen Verarbeitung von abgewickelten Kaufvorgängen annähernd als Fixkosten angenommen werden, bleiben also insgesamt von einer Veränderung der Unsicherheit unberührt.)

C_{Be} : Kosten externer Bonitätsprüfung (variabel)

C_Z : Kosten für Zahlungsverfahren (Sichere Zahlungsverfahren kosten in der Regel mehr als unsichere Zahlungsverfahren, da sie beispielweise eine Zahlungsgarantie bieten, die vom Händler vergütet werden muss (Ausnahme: Vorkasse).)

Folgende zwei Zusammenhänge sind zu beobachten:

$$(1) U_K \downarrow + U_H \rightarrow C_{Bi} + C_{Be} \downarrow + C_Z \downarrow$$

Der Kunde ist, sofern er den Händler kennt und positiv einschätzt, also die käuferseitige Unsicherheit sinkt, tendenziell eher bereit, sich auch für aus seiner Sicht unsichere Zahlungsarten (Vorkasse) zu entscheiden, d. h. der Händler spart Kosten für Transaktionsgebühren bei der Zahlungsart und damit einhergehend auch bei der externen Bonitätsprüfung, die bei für ihn sicheren Zahlungsverfahren nicht notwendig ist.

$$(2) U_K + U_H \downarrow \rightarrow C_{Bi} + C_{Be} \downarrow + C_Z$$

Der Händler kann, wenn er die Möglichkeit hat, auf interne Daten zurückzugreifen, also für ihn eine geringere Unsicherheit herrscht, seine Kosten für externe Bonitätsprüfungen senken. Die Kosten der internen Prüfung sind annähernd fix, da aufgrund der automatischen Verarbeitung von Daten lediglich ein einmaliger Implementierungsaufwand entsteht und beispielsweise Kosten für Speicherplatz heutzutage nicht mehr ins Gewicht fallen.

Insgesamt bleibt also festzuhalten, dass sowohl ein Abbau der Unsicherheit auf Kundenseite als auch ein Abbau der eigenen Unsicherheit dem Händler, bei gleicher Ausschöpfung der Umsatzpotentiale, Kosten senkt. Da beide Effekte in dieselbe Richtung wirken, ist also streng genommen nicht der Abbau der Informationsasymmetrie entscheidend, sondern der Abbau der Unsicherheit an sich.

2 Grundsätzliche Möglichkeiten zur Senkung der Unsicherheit

Wie gezeigt wurde ist ein Abbau der Unsicherheit generell positiv für den Händler, sollte also in jedem Fall besondere Beachtung finden.

2.1 Senkung der kundenseitigen Unsicherheit

Die kundenseitige Unsicherheit kann passiv und kostenfrei, beispielsweise durch einen guten Ruf in Internet-Foren, oder auch aktiv durch entsprechende Marketingmaßnahmen gemindert werden. Zu Letzterem stehen dem Händler von klassischen Marketingmaßnahmen wie Anzeigen bis hin zu neuen Methoden wie Affiliate- oder Viral-Marketing unzählige und in der Literatur ausgiebig behandelte Maßnahmen zur Verfügung.

2.2 Senkung der händlerseitigen Unsicherheit

Der händlerseitigen Unsicherheit kann durch die Nutzung sowohl interner als auch externer Daten begegnet werden.

2.2.1 Nutzung interner Daten

Da per Definition alle Transaktionen im E-Commerce auf elektronischem Wege vonstattengehen und somit eine automatisierte Verarbeitung ermöglicht ist, können Kundendaten weitestgehend kostenfrei gesammelt und für interne Zwecke verwertet werden. Neben dem

Marketingwert für Zusatz- und Wiederholungskäufe bietet dieses somit den idealen Ausgangspunkt für das interne Scoring. Wichtig ist, neben der Speicherung der grundsätzlichen Kundendaten wie beispielsweise der Anschrift, auch die Information welche Waren von welchem Kunden gekauft wurden sowie die Information zum gezeigten Zahlungsverhalten. So ergibt sich ein relativ genaues Bild des Kunden, wobei dann bei einer Folgebestellung, beispielsweise durch die Kundennummer oder aber über die Rohdaten wie Name und Anschrift, einfach und effektiv eine interne Prüfung vorgenommen werden kann. Der Kunde ist somit bekannt, die Unsicherheit des Händlers gesenkt, wobei das Ausmaß der Unsicherheit natürlich mit der Anzahl der getätigten Bestellungen eines Kunden zurückgeht.

Sollten negative Zahlungserfahrungen bekannt sein, wird der Kunde entsprechend auf eine sichere Zahlungsabwicklung verwiesen, alle für den Händler unsicheren Zahlungsarten werden ausgeschlossen. Umgekehrt gibt es die Möglichkeit, bei positiven Zahlungserfahrungen weitere Zahlungsmethoden anzubieten, die dem Käufer zunächst nicht angeboten wurden. Jedoch empfiehlt es sich nicht, eine externe Bonitätsprüfung unbekannter Kunden dadurch zu substituieren indem zunächst bei Erstbestellung generell nur Vorkasse oder ein Maximalbestellwert für bestimmte Zahlungsverfahren angeboten wird. Hiergegen sprechen zwei Punkte. Zum einen werden, wie bereits beschrieben, viele Neukunden durch ein mangelndes Angebot an Zahlungsarten abgeschreckt und zum anderen ist diese Methode inzwischen bei Betrügern bereits hinreichend bekannt. Ein, zwei kleinere Bestellungen, die anstandslos bezahlt werden, gehen einer großen Bestellung voraus, die dann auf Rechnung geliefert aber niemals bezahlt wird. Dieses gilt nicht nur für Betrüger, auch Personen mit einem Hang, sich finanziell zu übernehmen, können durch das Angebot von „Buy-now-pay-later“ Probleme verursachen. Eine Hinzunahme externer Informationen ist insbesondere hier hilfreich, da die Händler-Erfahrungen in diesen Fällen nur geringe Bestellwerte abdecken, externe Daten aber auch auf Zahlungserfahrungen größerer Summen wie beispielsweise aus dem Miet- oder Versicherungsbereich zurückgreifen können.

Ebenso können durch die interne Prüfung Betrugsversuche oder Spaßbestellungen, beispielsweise durch gestohlene Kundennummern, aufgedeckt werden, indem Abweichungen zum bisherigen Kaufverhalten anhand eines Abgleichs vergangener Warenkörbe vorgenommen werden und Auffälligkeiten automatisch angezeigt werden. Hinweise liefern hier sowohl die Art der Waren als auch die Höhe der Betraggröße. In solchen Fällen empfiehlt es sich dann immer manuell (beispielsweise telefonisch) einzugreifen, beim Kunden nachzuhaken und neben einer Auftragsbestätigung z. B. noch auf ein Sonderangebot hinzuweisen. So ermöglicht dieses, neben einer Bestätigung der Korrektheit einer Bestellung ohne dem Kunden vor den Kopf zu stoßen, unter Umständen auch die Generierung eines zusätzlichen Umsatzes.

Die händlerseitige Unsicherheit kann wie gezeigt durch interne Informationen wirkungsvoll gesenkt werden, sofern die Daten ausreichend gespeichert werden. Aus Kostengründen sollten Bonitätsprüfungen auch grundsätzlich immer bei der Nutzung interne Daten ansetzen und externe Daten nur ergänzend eingesetzt werden, falls die interne Datenbasis nicht ausreichend ist. Je neuer der Marktauftritt ist, umso größer also der Anteil von Neukunden ist, umso wichtiger wird somit auch die externe Bonitätsprüfung.

2.2.2 Nutzung externer Daten

Für den Zukauf externer Informationen steht dem Händler eine stetig steigende Anzahl an Anbietern und verschiedener Checks zur Verfügung. Neben der bekanntesten Auskunftei, der Schufa, gibt es derzeit Anbieter wie u. a. CEG Creditreform, Infoscore, Bürgel, Accumio, Delta Vista sowie zahlreiche Reseller oder auch Spezialanbieter aus dem Payment- und Inkassobereich, die beispielsweise Kontosperrlisten aufgrund anhängiger Rücklastschriften anbieten. Zwar greifen die verschiedenen Anbieter oftmals auf dieselben Quellen, wie öffentliche Schuldnerregister, zurück und tauschen sich teilweise auch bezüglich ihrer Datenbasis aus, jedoch hat jede Auskunftei auch exklusive Informationen, die insbesondere aus den angeschlossenen oder in Kooperation stehenden Inkassoinstituten aber auch aus direkter Einmeldungen der jeweiligen Kunden stammen. Der Anteil exklusiver Informationen liegt dabei teilweise weit über zehn Prozent. Somit ist es in der Regel sinnvoll, gerade bei höheren Bestellwerten, auf mehr als nur eine Auskunftei zurückzugreifen, um die händlerseitige Unsicherheit in möglichst hohem Maße zu senken. In einem ersten Punkt bleibt also festzuhalten, dass eine Abfrage mehrerer Quellen effektiv eine erhöhte Sicherheit, jedoch natürlich auch höhere Kosten mit sich bringt.

Aber nicht nur in der Datenbasis, sondern auch in der Art der Aufbereitung und Übermittlung vorliegender Informationen gibt es große Unterschiede bei den Anbietern, so dass ein Wechsel von einer einmal angeschlossenen Auskunftei zu einer anderen erhebliche Umstellungskosten erforderlich machen kann.

Schwierig gestaltet sich auch die grundsätzliche Auswahl der Auskunfteien bzw. Abfragen, um die jeweiligen Anforderungen eines Händlers abzudecken. Hierzu muss zunächst bestimmt werden, welche Arten von Informationen benötigt werden. Grundsätzlich kann sich dabei an der in Tabelle 1 dargestellten groben Einteilung orientiert werden.

Tabelle 1: Grobeinteilung externer Informationen

- **Negativmerkmale** (Geben an, ob bereits negative Zahlungserfahrungen vorliegen.)
 - harte Negativmerkmale (öffentliche Schuldnerregistereinträge)
 - mittlere Negativmerkmale (gerichtliche Mahnverfahren)
 - weiche Negativmerkmale (außergerichtliche Mahnverfahren)
- **Scoring** (Gibt die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit auf Basis mathematisch-statistischer Berechnung einer Vielzahl an Einflußgrößen wieder und kann, insbesondere wenn keine Negativmerkmale zu einem Kunden bekannt sind, dennoch eine Einschätzung zu einem Kunden liefern. Grundlage bilden hier in der Regel immer soziodemografische Werte.)
- **Adressauskünfte** (Reichen von einer reinen Validierung der Anschrift über Zustellbarkeit bis hin zu Umzugsinformationen.)
- **Speziallösungen** (Beispielsweise Kontosperrlisten, „Mietnomadendatenbanken“, Sanktionslisten, Kartenchecks.)

Insbesondere die harten Negativmerkmale wie beispielsweise eine eidesstattliche Versicherung sind essentiell. Wenn bereits solche Merkmale zu einem Kunden vorliegen, sollte in jedem Fall eine Belieferung nur gegen sichere Zahlungsmethoden erfolgen. Diese harten Negativmerkmale werden von allen renommierten Auskunftsteilen ausgegeben, wobei jedoch Unterschiede in der Aktualität der Daten zu verzeichnen sind.

Gerade aber im Bereich der mittleren und weichen Negativmerkmale unterscheiden sich die Datenbestände stark. Und gerade diese Merkmale sind für den Versandhandel wichtig, da sie auf aufkeimende Zahlungsprobleme eines Kunden hinweisen. Denn wenn Liquiditätsprobleme auftreten, werden erfahrungsgemäß zunächst Rechnungen aus Versandhandelsbestellungen nicht bezahlt, während beispielsweise Telefonrechnungen oder auch Miete und Bankkredite weiterhin bedient werden. Wenn in diesen zuletzt genannten Bereichen Rechnungen liegen bleiben, ist zwar ein Eintrag harter Merkmale nicht mehr weit entfernt, für den Versandhändler ist es hier in der Regel jedoch bereits zu spät.

Ein weiterer entscheidender Punkt ist der Ursprung der Daten einer Auskunftsteil. Wichtig ist, darauf zu achten, eine Auskunftsteil zu nutzen, die möglichst Daten von Personengruppen verarbeitet, die der eigenen Zielgruppe entsprechen. Umso größer die Übereinstimmung, desto wahrscheinlicher auch, dass ein Besteller, der bereits anderweitig auffällig wurde, dem Händler auch gemeldet werden kann.

Inwieweit das Scoring im Versandhandel hilfreich sein kann ist strittig. Denn diese Werte werden nicht auf Personenebene, sondern auf der Ebene mehrerer Haushalte gebildet.² Käufer, die zwar an sich eine gute Bonität haben, jedoch das Pech haben, in einer schlechter eingestuften Wohngegend ansässig zu sein, könnten so durch den Ausschluß der gewünschten Zahlungsart abgeschreckt werden. Hier spricht man vom False-positive-effect, der sich darauf bezieht, dass Kunden, die eigentlich zahlungskräftig sind, aufgrund einer negativen Einstufung abgelehnt werden bzw. umgekehrt zahlungsunfähige Kunden als positiv eingestuft werden. Beispielsweise Sozialprogramme, die sozial schwache Familien in „bessere“ Wohngegenden ansiedeln um ein Ghettobildung zu vermeiden können hier unangemessen gute Scoringwerte hervorbringen. Wie gut die Trennschärfe der verschiedenen Scoringangebote für das jeweilige Geschäft tatsächlich ist, muss im Einzelfall beispielsweise durch eigene Tests gezeigt werden. Tests der jeweiligen Anbieter bestätigen zwar eine Trennschärfe, jedoch ist die Gefahr des False-positve-effects in der Regel groß. Daher kann das Scoring, insbesondere wenn es direkt für die eigene Zielgruppe entwickelt wurde, zwar gute Zusatzinformationen liefern, sollte aber immer mit Bedacht eingesetzt werden.

Adressauskünfte können gerade in Hinsicht auf Betrugs- oder sogenannte Spaßbestellungen gute Dienste leisten. In den meisten Bonitätschecks sind sie daher zumindest in Form einer Plausibilitätsprüfung von Straße und Postleitzahl bereits enthalten. Oftmals empfiehlt sich dennoch die Hinzunahme von tiefergehenden Adresschecks, die beispielsweise die Zustellbarkeit einer Person an einer bestimmten Adresse prüfen. Denn oftmals versuchen Personen, die über ihre Negativeinträge in Datenbanken bereits informiert sind, durch Angabe einer falschen Hausnummer oder leichter Veränderung des eigenen Namens eine Beauskunftung zu umgehen (eine Prüfung auf bestehende Negativmerkmale setzt als Mindestangabe Adresse und vollständigen Namen voraus, anhand derer dann geprüft wird). Die Bonitätsprüfung kann die Person dann unter Umständen aufgrund der automatisierten Verarbeitung nicht den gespeicherten Einträgen zuordnen, der Postbote wird jedoch einen Herrn Berthold Mayer in der Poststrasse 11 durchaus einem Bert Maier in der Poststraße 13 zuordnen können. Zwar werden die Zuordnungsalgorithmen der Auskunfteien nicht zuletzt aus diesem Grunde ständig verbessert; eine vorgelagerte Adressprüfung, die solche Angaben erkennt und Korrekturen direkt liefert, ist, da relativ kostengünstig, jedoch oftmals zu empfehlen und kann gerade zur Betrugsprävention gute Dienste leisten. In solchen Fällen empfiehlt sich immer ein manuelles Nachhaken, um tatsächliche Betrugsfälle von einfachen Tippfehlern zu unterscheiden.

Speziallösungen gibt es für bestimmte Zahlungsarten, die immer dann eingesetzt werden sollten wenn genau diese Zahlungsart gewählt wird. Da diese Checks in der Regel

² Vgl. auch Benninghaus, Thomas: Sicherheitsmerkmale von elektronischen Zahlungssystemen, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik - Zahlungssysteme/E-Banking, 39. Jg Nr. 224, S. 52f.

kostenmäßig im Bereich weniger Cent liegen, empfiehlt es sich, diese Checks immer einer Überprüfung auf Negativmerkmale vorgelagert einzusetzen. So können beispielsweise Kreditkarten anhand der Kartenprüfziffer auf gewisse Kriterien überprüft werden, wie z. B. das Herkunftsland. Wenn eine Bestellung innerhalb der Landesgrenze mit einer ausländischen Kreditkarte getätigt wird, sollte in jedem Fall eine weitere Prüfung stattfinden, denn die meisten Kreditkartenbetrugsfälle der letzten Jahre wurden mit gestohlenen Kreditkarteninformationen aus dem Ausland begangen. Insbesondere für das derzeit kundenseitig beliebteste Zahlungsverfahren im deutschen E-Commerce, dem elektronischen Lastschriftverfahren, stehen eine Vielzahl an Checks zur Verfügung, die sowohl kostengünstig als auch sehr effektiv sind. So sollte in jedem Fall eine Plausibilitätsprüfung der Bankverbindung durchgeführt werden. Ein einfaches Vertippen des Kunden kann so in den meisten Fällen erkannt werden, was ansonsten zu einer Rücklastschrift mit relativ hohen Rücklastschriftgebühren und Nachbearbeitungsaufwand führen würde. Weiterhin existieren sowohl White- als auch Blacklists, die prüfen, ob mit dieser Bankverbindung in der Vergangenheit bereits gezahlt wurde und ob beispielsweise aktuell Rücklastschriften anhängig sind, was mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer weiteren Rücklastschrift führen würde.

Wichtig ist es bei der Auswahl der externen Abfragen neben Transaktionskosten und Qualität auch auf zusätzliche Kriterien wie Mindestabnahmemengen oder auch Einmeldepflichten eigener Zahlungserfahrungen zu achten. Gerade die Einpflege eigener Zahlungserfahrungen in externe Datenbanken erfordert in der Regel oftmals manuellen bzw. zusätzlichen Implementierungsaufwand.

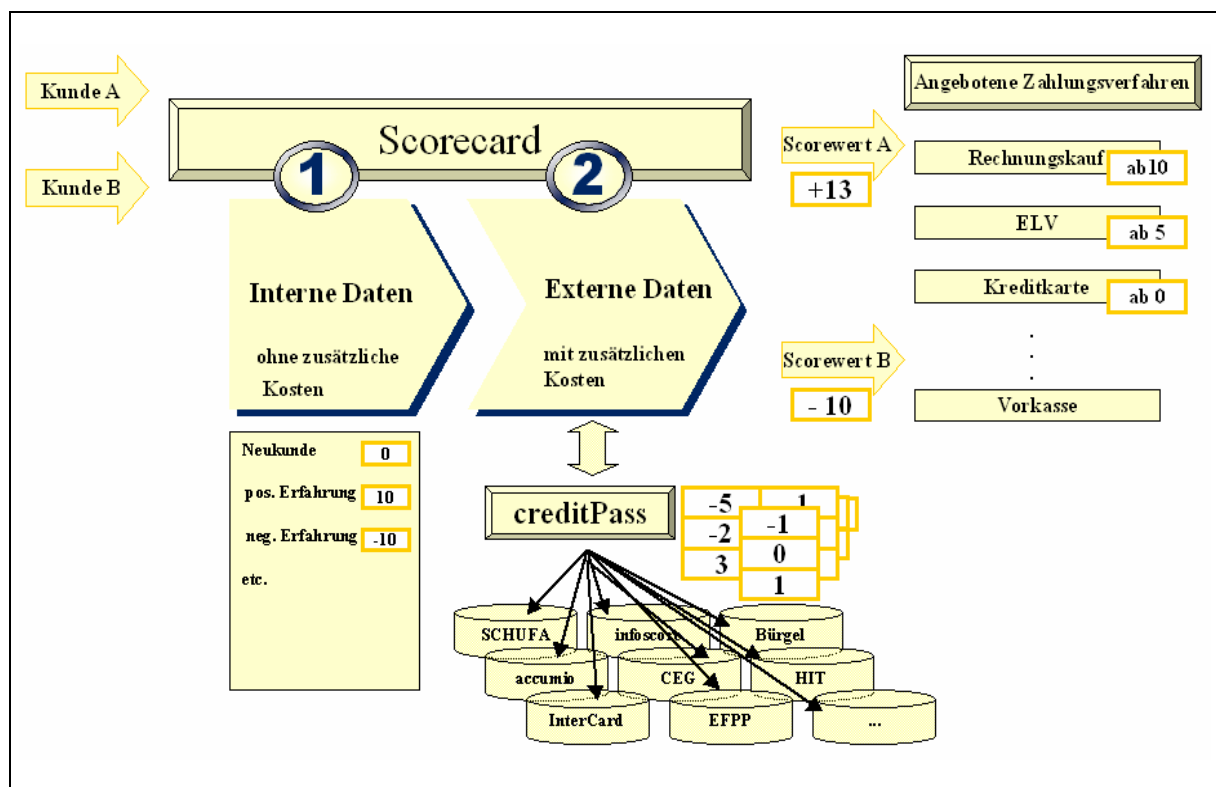
3 Optimierung des Risikomanagements durch Bildung effizienter Scorecards

Ziel eines automatisierten Risikomanagements ist die Erstellung einer effizienten Scorecard, um die jeweiligen Kunden möglichst trennscharf einzustufen, d. h. die händlerseitige Unsicherheit soweit zu senken, dass eine automatisierte Entscheidung erfolgen kann, welches Zahlungsverfahren welchem Kunden angeboten werden kann. Somit werden anhand von Entscheidungslogiken die Einzelbewertungen der jeweils zur Verfügung stehenden Informationen, die je nach Bedarf auch extern bezogen werden können, zu Scorewerten verdichtet, anhand derer dann, je nach Wert, Zahlungsarten angeboten oder ausgeschlossen werden können.

Eine Scorecard ist jedoch nicht immer einfach zu erstellen, zu unterschiedlich sind verschiedene Branchen, zu schnell der Wandel im E-Commerce. Insofern ist es wichtig, ein System einzusetzen, das kurzfristige Änderungen bezüglich der genutzten Daten bzw. eine Feinjustierung zulässt. Voraussetzung einer effizienten Scorecardgestaltung ist somit, dass zwischen verschiedenen Abfragen sowie zwischen Auskunftsteilen einfach gewechselt werden

kann, also nicht vorab ein langwieriger Prozess wie beispielsweise das Aufsetzen von Schnittstellen, Vertragsverhandlungen etc. vorangehen muss. Hierzu bietet sich die Nutzung neutraler Risikomanagement-Plattformen an, die neben dem entsprechenden Know-how eine Vielzahl an Abfragen über nur eine Schnittstelle zur Verfügung stellt. Als derzeit umfangreichste deutsche Plattform für diesen Bereich ist hier creditPass zu nennen, die alle renommierten und relevanten Produkte angeschlossen hat, wodurch ein Wechsel der genutzten Abfragen durch einfaches Austauschen der zugehörigen Produktcodes erfolgen kann (siehe auch Abbildung 1).

Abbildung 1: Mögliche Nutzung einer Scorecard am Beispiel creditPass



Bei der Bildung einer Scorecard sollte anfangs die Auswahl der benötigten Informationen sowie der entsprechenden Logiken im Vordergrund stehen. Im ersten Schritt muss daher definiert werden, welche Zahlungsverfahren den Kunden grundsätzlich zur Verfügung gestellt werden sollen. Grundsatz ist hier: je mehr Zahlungsarten angeboten werden, desto geringer die Gefahr eines Kaufabbruchs. Auch hier gibt es wiederum Anbieter, die über nur eine Plattform eine Vielzahl an Zahlungsverfahren zur Verfügung stellen, so dass nicht jede Zahlungsart einzeln implementiert werden muss. Beispiele hierfür sind die Zahlungsplattform Saferpay der Telekurs Card Solutions oder auch die Payment Services der Ogone GmbH, die neben kompetenter Beratung alle relevanten Zahlungsarten zur Verfügung stellen.

Im zweiten Schritt müssen die Logiken der Scorecard erstellt werden, d. h. welchem Kunden wird unter welchen Voraussetzungen welcher Scorewert zugeordnet. Da die Unsicherheit

bezüglich der Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit nicht für jeden einzelnen Kunden in vollem Maße gesenkt werden kann, als auch eine solche detaillierte Einstufung aus Kostengründen nicht tragbar wäre, gilt es im Zuge eines effizienten Risikomanagements zunächst Gruppen zu bilden, anhand derer eine bestimmte Entscheidungslogik Anwendung finden kann. Die Bildung von Gruppen sollte zunächst die verschiedenen Ziel- bzw. Warengruppen eines Händlers erfassen, da die Erfahrung zeigt, dass hier große Unterschiede zu verzeichnen sind. Im nächsten Schritt ist festzulegen, welche Gruppe mit welchen Abfragen geprüft werden sollte. Hilfreich ist es hier, wenn bereits auf reale Zahlungserfahrungen zurückgegriffen werden kann. Hier können beispielsweise via creditPass bei den verschiedenen Auskunfteien Tests durchgeführt werden, wie viele Negativmerkmale zu welcher Gruppe jeweils gefunden worden wären. Hierbei muss jeweils im Zuge des Tests je Gruppe in „gute Zahler“ und „schlechte Zahler“ unterschieden werden. Anhand durchschnittlich angenommener Werte, was ein „guter Zahler“ an Einnahmen, ein „schlechter Zahler“ an Kosten verursacht sowie der jeweiligen Trefferquote, kann die optimale Auskunftei(-kombination) ermittelt werden, die anhand der jeweiligen Datenbasis die beste Trennschärfe zu erreichen vermag. Berücksichtigung bei der Auswahl der Abfragen muss in jedem Fall, neben den Kosten pro Auskunft, auch der False-positive-effect finden, d. h. der entgangene Gewinn „guter Zahler“ die Negativtreffer haben als auch umgekehrt der Verlust, der mit „schlechten Zahlern“ ohne Negativeinträge erzielt worden wäre. Aber auch wenn noch keine Zahlungserfahrungen vorliegen, kann creditPass oder ein anderer neutraler Anbieter dennoch aufgrund von Erfahrungswerten Empfehlungen bei der Auswahl aussprechen.

Aus Effizienzgründen ist es sinnvoll, innerhalb der Ziel- bzw. Warengruppen auch anhand des tatsächlich gewählten Zahlungsverfahrens zu unterscheiden. So können jeweils genauere Logiken verwendet werden, was gerade aus Kostengründen sinnvoll ist. Beispielsweise können bei Kunden, die das elektronische Lastschriftverfahren ausgewählt haben, bereits für wenige Cent auf creditPass vorab diverse Konten-Checks durchgeführt werden. Sollte die Kontoverbindung nicht korrekt sein oder aktuell schon eine Rücklastschrift vorliegen, kann diese Zahlungsart bereits ohne weitere Schritte ausgeschlossen werden. Zuvor sollte anhand der eigenen Kontosperrlisten, die auf creditPass kostenfrei zur Verfügung stehen, stets geprüft werden, ob mit dieser Kontoverbindung bereits eigene negative Erfahrungen gemacht wurden, d. h. ob bereits interne Daten zur Verfügung stehen. Sollte ein Kunde von sich aus bereits die Vorkasse gewählt haben, erübrigt sich unter Umständen sogar jeglicher weitere Einsatz von Prüfverfahren. Auch von der jeweiligen Bongröße und dem damit jeweils verbundenen Risiko sollte die Anzahl der genutzten externen Checks abhängig gemacht werden. Oftmals ergibt es keinen Sinn, selbst Kleinbestellungen extern zu prüfen, da die Marge hierfür keinen Spielraum zulässt. Gerade aber bei höheren Bestellwerten sollten sukzessive weitere Checks und Auskunfteien eingebunden

werden. Hier gilt das Motto: Umso höher die Kosten für einen Ausfall sind, desto stärker sollte die eigene Unsicherheit und damit das entsprechende Zahlungsausfallrisiko gesenkt werden.

Mit der wichtigste Schritt ist die Festlegung, wie sich welche Information auf den zu verdichteten Scorewert auswirkt, d. h. welches Gewicht der Einzelinformation beigemessen wird. Oftmals ist ein vorliegendes weiches Negativmerkmal kein Grund, ein Zahlungsverfahren direkt auszuschließen; ein hartes Negativmerkmal dagegen sollte viel strenger bewertet werden und in der Regel auch direkt ein Ausschlusskriterium unsicherer Zahlungsarten sein. Vom Prinzip her sollten positive Zahlungserfahrungen den Scorewert erhöhen, negativ einzustufende Informationen den Wert entsprechend senken. Somit muss jede Information je nach Gewicht mit einem entsprechenden Wert versehen werden, damit sich am Ende der Prüfkette aus allen Einzelinformationen ein entsprechend verdichteter Wert zur Einstufung eines Kunden ergibt.

Im letzten Schritt muss dann eine entsprechende Logik zur Zuordnung der verschiedenen Zahlungsarten zu den jeweiligen Scorewerten erfolgen, d. h. es muss festgelegt werden, bis zu welchem verdichteten Scorewert eine Zahlungsart angeboten bzw. ab wann eine Zahlungsart ausgeschlossen wird.

Wichtig ist es, gerade in der sich schnell ändernden Welt des E-Commerce, sich nicht auf eine einmal erstellte Scorecard blind zu verlassen, sondern diese laufend zu überprüfen und fein zu justieren. Hier ist es wichtig, auch kurzfristig reagieren zu können und beispielsweise bei dem Auftauchen von Hinweisen in einschlägigen Foren (beispielsweise „der Anbieter scheint keine Bonitätsprüfung zu nutzen und verfolgt keine Zahlungsausfälle unter 50 Euro“) die Strenge der Logiken umgehend zu erhöhen. Umgekehrt muss, wenn zu viele Kunden in der Auswahl der angebotenen Zahlungsverfahren eingeschränkt werden und mit einem Kaufabbruch reagieren, die Logik entsprechend gelockert werden, bis sich dem Optimum zwischen Umsatz und Kosten für Bonitätsprüfung sowie Zahlungsausfällen wieder angenähert wird. Dieses Optimum stets auf den Punkt zu treffen ist wenig realistisch, sich diesem aber bestmöglich anzunähern mit einem effizienten Risikomanagement und den richtigen Partnern dagegen keine Hexerei. Gerade spezielle Lösungsanbieter wie creditPass bieten mit der Vielzahl integrierter Auskunftsarten, der schnellen Anpassungsmöglichkeiten sowie dem entsprechenden Know-how im Bereich E-Commerce eine optimale Grundlage für das Risikomanagement von Online-Händlern.

Wie tiefgehend die Erstellung einer Scorecard gehen sollte richtet sich in der Regel an der Größe des Anbieters aus. Gerade bei kleineren und mittleren E-Shop-Anbietern stellt die Erstellung einer bis ins letzte Detail ausgearbeiteten Scorecard sicherlich einen nicht zu rechtfertigenden Aufwand dar. Gerade für solche Bedürfnisse entstehen daher in jüngster

Zeit vorgefertigte Shoplösungen wie beispielsweise bei Oxid eFire, die neben einem breiten Zugriff auf verschiedene renommierte Abfragemöglichkeiten auch eine Vielzahl an individuellen Einstellungsmöglichkeiten zur Feinjustierung des Risikomanagements bieten.

Die „goldenen Regeln“ eines effizienten Risikomanagements lassen sich abschließend wie in Tabelle 2 dargestellt zusammenfassen.

Tabelle 2: Goldene Regeln des effizienten Risikomanagements

- Nutzung interner Daten immer vorab
- Zukauf externer Daten nur in dem Maße wie benötigt
- Strikte Beachtung der Kosten-Nutzen-Relation bei externen Daten (d. h. kostengünstige Checks immer vorab, bei höherem Bestellwert u. U. auch eine größere Anzahl der Checks)
- Ein laufend optimiertes Risikomanagement, d. h. ständiges Monitoring und laufende Optimierung der Entscheidungslogiken
- Schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit bei Änderungen der Marktgegebenheiten, der Qualität externer Auskunftsdienste sowie dem eigenen Angebot
- Passende Zahlungsmittel im Anschluss anbieten

Literaturverzeichnis

Benninghaus, Thomas: Sicherheitsmerkmale von elektronischen Zahlungssystemen, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik - Zahlungssysteme/E-Banking, 39. Jg Nr. 224 (2002), S. 43-60.

Stahl, Ernst et al.: Wohin geht die Reise im eCommerce? Ergebnisse einer Händlerbefragung im Rahmen des Projekts eCommerce-Leitfaden - ibi resarch 2007 www.ecommerce-leitfaden.de, Regensburg 2007.

Autoren

Dipl.-Kfm. Manfred K. Wolff (geb. 1966) war nach Aufhalten in England und Frankreich sowie Examen an der Universität zu Köln fünf Jahre für eine Unternehmensberatung tätig, zuletzt als Bereichsleiter für Sanierungsmanagement und Controlling. Bei dem Serviceprovider Talkline war er unter anderem für das Internetgeschäft sowie das Geschäftskundenmarketing verantwortlich, bevor er Ende 1998 die telego! als geschäftsführender Gesellschafter gründete. Seit 2000 leitet er den Arbeitskreis ePayment und ist seit 2003 Vorsitzender des Bundesverbandes der Dienstleister für Online-Anbieter BDOA e.V.



Dipl.-Kfm. Oliver Benesch (geb. 1978) ist nach Abschluss des Studiums an der Ludwig-Maximilians-Universität München und diversen Praktika seit 2005 bei der telego! im Produktmanagement/Vertrieb für die Bereiche Risikomanagement (creditPass) und ePayment tätig.



Kontakt: telego! GmbH, Mehlbeerenstraße 4, 82024 Taufkirchen, Tel.: 089/273747-0, Fax: 089/273747-400, E-Mail: info@creditpass.de.