

## BAG Bankaktiengesellschaft – Spezialkreditinstitut mit Zukunft

Heutzutage hat die BAG zu mehr Banken aus der genossenschaftlichen Finanzgruppe Geschäftsbeziehungen als je zuvor, obwohl sich das Umfeld für die Volks- und Raiffeisenbanken in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert hat. Nach einer Umfrage aus dem Jahr 2011 kennen 99 Prozent der Umfrageteilnehmer die BAG, eine Vielzahl arbeitet bereits konkret mit ihr zusammen, jedoch nutzen nicht alle die gesamte Breite des Dienstleistungsangebotes der BAG-Gruppe.

### Begleitung in allen Phasen der Kreditnehmerbeziehung

Die BAG steht heute für Kompetenz in der Begleitung und Bearbeitung von problematischen Kundenbeziehungen (Intensiv-, Sanierungs- und Abwicklungskredite) und kann dabei auf eine 25-jährige Erfahrung zurückgreifen. Sie zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus: Als Kreditinstitut mit Vollbanklizenz stehen speziell ihr alle Möglichkeiten einer Bank zur Begleitung eines Kunden in den unterschiedlichsten Phasen einer Kreditnehmerbeziehung zur Verfügung. Anders als jede andere am Markt agierende Servicegesellschaft ist sie in der Lage, einem sanierungsfähigen Kreditnehmer mit weiteren Kreditmitteln zur Verfügung zu stehen und diesen durch konsequente Begleitung die Möglichkeit zu eröffnen, wieder in eine Kundenbeziehung ohne Krise zurückzuführen. Dies spielt mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung zunehmend eine Rolle bei dem klassischen Kundenklientel der Volks- und Raiffeisenbanken – dem Mittelstand –, der von der ihn begleitenden Bankengruppe eine qualifizierte Hilfestellung bei der Krisenbewältigung erwartet und benötigt.

Gerade in dieser Situation kann die BAG mit ihrer Flexibilität und in dem Zusammen-

spiel mit ihren Tochtergesellschaften und Kooperationspartnern einen Mehrwert sowohl für die Verbundbank als auch gerade für den Kunden schaffen.

Durch Verlagerung der Prozesskette „Problemkreditbearbeitung“ ganz oder teilweise auf die Spezialisten der BAG, übernimmt diese, egal an welcher Stelle der Prozesskette, die Bearbeitung des Kreditengagements respektive die Begleitung des Kunden in der Krise. Diese Möglichkeit besteht bereits für den Einzelfall, aber auch für ein gesamtes Portfolio. Je nach übertragenem Volumen ist die abgebende Volks- und

Raiffeisenbank in der Lage, freigewordene Ressourcen in ihren Kerngeschäftsfeldern einzusetzen.

### Eine Verbundlösung

Immer häufiger wird die sich ständig verschärfende Rechtsprechung zulasten der Banken, die Notwendigkeit aufsichtsrechtliche Normen einzuhalten, aber auch die klare Erkenntnis, dass Problemkreditbearbeitung nicht zur Kernkompetenz der Volks- und Raiffeisenbanken gehört, als Grund für eine Zusammenarbeit angegeben. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass die BAG eine Verbundlösung darstellt und für die Beachtung genossenschaftlicher Grundprinzipien steht. Dabei sind marktgerechte Preise (sowohl beim BAG-Forderungskauf und BAG-Servicing) selbstverständlich.

Die Ansprüche der mit der BAG zusammenarbeitenden Banken haben sich im Laufe der Jahre deutlich gewandelt: Vor 25 Jahren stand die Unterstützung von in Schieflage geratenen Banken der genossenschaftlichen Finanzgruppe im Vordergrund. Heute bietet die BAG ihren Geschäftspartnern die Optimierung des Problemkreditgeschäfts als Kompetenzzentrum der genossenschaftlichen Finanzgruppe ebenso an, wie das Handling von Problemimmobilien und gegebenenfalls Problembeteiligungen. Um den Anforderungen, Wünschen und dem Bedarf zu entsprechen, hat sie zusammen mit ihren Tochtergesellschaften eine umfassende mehrwertorientierte Leistungspalette aufgebaut (siehe Abbildung).

Das Kerngeschäft der BAG ist der Forderungsverkauf als eine Möglichkeit, für Primärbanken eine direkte Risikoentlastung herbeizuführen. Letztlich wirkt dieser Verkauf wie eine Ablösung durch den Schuld-

*Udo Wittler, Vorsitzender des Vorstands, BAG Bankaktiengesellschaft, Hamm*

*Alles hat seine Zeit. In diesem Sinne ist es verständlich, dass die Arbeit der BAG Bankaktiengesellschaft Hamm derzeit ein wenig in den Hintergrund gerückt ist. Denn anders als in den Phasen hoher Kreditrisiken in der deutschen Kreditwirtschaft vor knapp zehn Jahren als selbst die Spitze des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken nach außen zeigen wollte, welch feinen Dienstleister die genossenschaftliche Gruppe zur Sanierung und Verwertung von Problemkrediten hat, spielt das Thema Kreditrisiken in den Primärbanken heute nicht die entscheidende Rolle. Entsprechend betont der Autor neben allen demonstrativen Hinweisen auf die Leistungsfähigkeit seines Hauses in den angestammten Geschäftsfeldern Verschiebungen in der Kundenstruktur. War in der Vergangenheit meist eine Schwäche einzelner Banken der Auslöser für eine zwingende Zusammenarbeit, registriert er heute unter seinen Kunden verstärkt wirtschaftlich starke und organisatorisch gut aufgestellte Primärbanken, die sich von der Einbindung seines Hauses Vorteile in der Problemkreditbearbeitung versprechen. (Red.)*

ner: Die Primärbank erhält einen Rückfluss auf ihren leistungsgestörten Kredit. BAG-Forderungsverkauf ist sowohl bei gekündigten als auch ungekündigten Engagements möglich. Da die BAG ein Kreditinstitut mit Vollbanklizenz ist, kann bei fehlender Zustimmung durch den Kreditnehmer eine Risikoübertragung an die BAG auch durch eine Konsortialbeteiligung im Innenverhältnis erreicht werden. Bei größeren Portfolios ist eine Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz eine häufig und erfolgreich praktizierte Variante.

#### Ganzheitlicher Betreuungsansatz

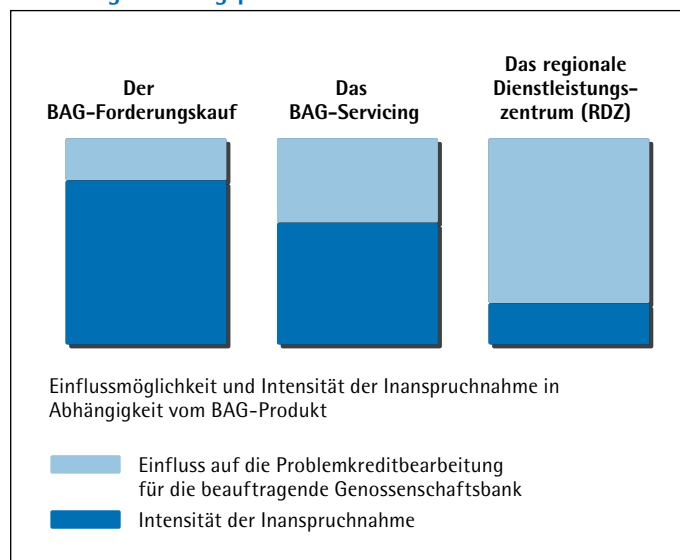
Im Rahmen des Servicing ist die BAG reiner Dienstleister der Problemkreditbearbeitung. Im Gegensatz zum Forderungsverkauf bleibt die Primärbank hier weiterhin Forderungsinhaber des Kreditengagements, die Einflussnahme auf den Kreditfall ist wesentlich stärker und es entsteht die Möglichkeit der Variabilisierung der Bearbeitungskosten der Primärbank.

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Bankgeschäft erfordern auch im Bereich der Problemkreditbearbeitung neue Lösungsansätze. Durch Einbringung der Primärbank und der BAG in einer gemeinsamen Gesellschaft wird eine Zusammenarbeit geschaffen, in der die Selbstbestimmung der Primärbank bestehen bleibt und die BAG mit der Leistungspalette unterstützend tätig wird.

#### Kernelemente der Zukunftsstrategie

Im Falle einer Sanierung eines Unternehmens begleitet die BAG den Kreditnehmer mit einem ganzheitlichen Betreuungsansatz durch die Krise. Sie begleitet dabei den Kreditnehmer mit allen Möglichkeiten eines Kreditinstitutes, dies aber unter spezieller Berücksichtigung durch Gesetz und Rechtsprechung unter Beachtung erhöhter

Abbildung: Leistungspalette der BAG



Haftungspotenziale zulasten eines finanzierenden Kreditinstitutes.

Zusammengefasst ist die Zukunftsstrategie der BAG-Gruppe wie folgt ausgerichtet:

- Das Verbundunternehmen für Problemkredite, Problemimmobilien und Problem-beteiligung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe,
- weiterer Ausbau des Dienstleistungsangebots zur Begleitung von Intensiv- und Sanierungsengagements,
- Unterstützung der Volks- und Raiffeisenbanken im Kapazitätsmanagement durch Outsourcing problembehafteter Kundenbeziehungen bis hin zur Bildung einer gemeinschaftlichen Bearbeitungsgesellschaft.

Die BAG Bankaktiengesellschaft ist damit ein fester Bestandteil der genossenschaftlichen Finanzgruppe und dient dieser als subsidiärer Partner auf allen Feldern problembehafteter Risikoaktiva.

War in der Vergangenheit die schwache Situation der einzelnen Bank der Auslöser für eine (zwingende) Zusammenarbeit, sind es heute gerade die Banken, die wirtschaftlich und organisatorisch gut aufgestellt sind, die in der Einbindung der BAG in ihre Problemkreditbearbeitung Vorteile erkennen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass heute mehr Banken denn je mit der BAG-Gruppe zusammenarbeiten.