

Kostenvorteile und Prozesseffizienz im nicht-strategischen Geschäftsfeld der Problemkreditbearbeitung

Nach einer Welle von Problemkrediten, die ihren Scheitelpunkt in etwa in der Mitte der 2000er Jahre hatte, ist deren Bearbeitung etwas aus dem Blickfeld vieler Kreditinstitute geraten. Vielfach hört man von den Verantwortlichen, dass es im eigenen Hause nur noch wenige solche Engagements gäbe und man deren Bearbeitung „im Griff“ habe. In der Tat haben viele Kreditinstitute in den vergangenen Jahren Prozesse und Personal für Sub- and Non-Performing Loans installiert. Ein Grund für diese „Make“-Entscheidung könnte die nicht unerhebliche Zahl von Fusionen gerade bei Sparkassen und Volksbanken sein, die zu größeren Einheiten führt und damit auch im Bereich der Problemkreditbearbeitung die Vermutung von „economies of scale“ nahe legt.

Kosten und Regulierung als Treiber

Zahlreiche Servicer, die teilweise von Private Equity Fonds finanziert in diesem Umfeld als Dienstleister tätig waren, sind mittlerweile vom Markt verschwunden oder haben ihre Präsenz zumindest stark reduziert. Unverändert präsent ist das älteste Spezialinstitut für Problemkredite, die Bankaktiengesellschaft (BAG) in Hamm, die im vergangenen Jahr auf 25 Jahre im Markt zurückblicken konnte. Die BAG nimmt in letzter Zeit wieder ein intensiveres Nachdenken über das Management von Problemkrediten bei den Primärbanken wahr, verbunden mit einem verstärkten Bedarf an Outsourcing-Möglichkeiten entsprechender Engagements. Warum macht es doch Sinn, sich mit den „vergessenen“ Problemkrediten zu befassen, welchen Nutzen hat ein solches Institut wie die BAG heute noch (oder wieder)?

Dass der Trend nach Auslagerungen im Problemkreditbereich aktuell wieder deutlich zunimmt – trotz einer Vielzahl von in-

ternen Optimierungsmaßnahmen in den Marktfolgeabteilungen in den letzten Jahren¹⁾, liegt an zwei wesentlichen Treibern:

– der Verbesserung der Kostenposition und -struktur sowie

– der Notwendigkeit, erhöhten regulatorischen Anforderungen gerecht werden zu müssen.

Diese Entwicklung zeigt das aktuelle Arbeitspapier „Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäftes in Genossenschaftsbanken und Sparkassen“²⁾ des Finance Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Abbildung 1) deutlich auf.

Der kostensenkende Nutzen des Outsourcings der Problemkreditbearbeitung wird im Wesentlichen über alle Institutgruppen der befragten Genossenschaftsbanken und

Sparkassen ähnlich gesehen. Dass es dringend geboten erscheint, auch solche vermeintlichen Randthemen anzugehen, zeigt ein Blick auf die aktuelle Ertragsposition zahlreicher Institute.

Zunehmender Ertrags- und Kostendruck

Ein Blick auf die Volksbanken und Raiffeisenbanken mit über 30 Millionen Firmen- und Privatkunden, zu deren Finanzverbund auch die BAG zählt, bringt da einerseits sehr viel Positives zutage: Das Kreditgeschäft legte in 2013 um 4,3 Prozent oder 19 Milliarden Euro auf 462 Milliarden Euro zu.³⁾ Die Marktanteile der genossenschaftlichen Finanzgruppe haben seit 2009 sowohl im Einlagen- als auch im Kreditgeschäft stetig zugenommen. So beträgt der Marktanteil am Kreditgeschäft 14,9 Prozent, bei Privatkunden 22,8 Prozent, im kleinvolumigen Gewerbekundengeschäft gar 30,8 Prozent⁴⁾. Diese positive Entwicklung bei der Kundenkreditvergabe hielt auch im ersten Halbjahr 2014 an⁵⁾. Ausfallraten sind – dank sinkender Insolvenzzahlen und der guten konjunkturellen Entwicklung – dabei bislang sehr niedrig geblieben, das Bewertungsergebnis zeigt sich in den letzten zwei Jahren nahezu ausgeglichen.

Andererseits aber ist auch die genossenschaftliche Finanzgruppe nicht immun gegen eine dauerhafte Niedrigzinsphase. Das Zinsergebnis, welches bei Regionalbanken mit mindestens 75 Prozent eine dominante Bedeutung für das Gesamtergebnis besitzt, kommt der Höhe nach dem Volumen des Verwaltungsaufwands bedrohlich nahe. Ein anhaltendes Niedrigzinsumfeld führt demnach zu einem nachhaltigen Rückgang des Zinsergebnisses und ist für die Geschäftsmodelle der Regionalbanken ein harter Belastungstest. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zinsstrukturkurve in den letzten

Andreas Zeiselmaier, Mitglied des Vorstands, BAG Bankaktiengesellschaft, Hamm

Mit verbessertem Risikomanagement der Banken und einer anhaltend niedrigen Risikovorsorge im Kreditgeschäft ist die Dringlichkeit einer effizienten Bearbeitung von Problemkrediten in den vergangenen Jahren ohne jede Frage zurückgegangen. Gleichwohl registriert der Autor im aktuellen Bankenumfeld angesichts der anhaltenden Niedrigzinsphase als auch der zunehmenden regulatorischen Auflagen ein verstärktes Interesse über ein Outsourcing von Problemkrediten neu nachzudenken. Die anspruchsvollen Dokumentationspflichten und Meldepflichten wie auch eine möglicherweise schwierige Auslastung hochqualifizierter Mitarbeiter sieht er als wichtigste Motive für eine Auslagerung. (Red.)

Monaten zusehends verflacht ist und damit die Fristentransformation erschwert. Dabei ist das Zinsumfeld keine singuläre Herausforderung der Finanzindustrie, es paart sich mit weiteren Problemstellungen (Abbildung 2).

Sinkende Ergebniserwartungen

Der Kostendruck gilt wie bereits angesprochen nicht nur für den genossenschaftlichen Verbund. Die Umfrage der Deutschen Bundesbank zu den Folgen des Niedrigzinsumfeldes zeigt zum Teil deutlich sinkende Ergebniserwartungen auch bei anderen Institutsgruppen.⁶⁾

Da der auch dank neuer digitaler Anbieter verschärfte Wettbewerb um eine nicht wachsende Zahl von Kunden gerade im Privatkundengeschäft (Stichwort: demografische Entwicklung) wohl kaum eine Verschlankung auf der Vertriebsseite zulässt, müssen Kostensenkungseffekte vor allem aus Backoffice-Bereichen kommen.⁷⁾

Letztlich weist das für die Problemkreditkapazitäten auf eine bewusst gesteuerte Reduzierung mittels natürlicher Mitarbeiterfluktuation und eine höhere Bereitschaft hin, die Betreuung und Bearbeitung der Problemkredite auszulagern. Die Effekte sind erheblich:

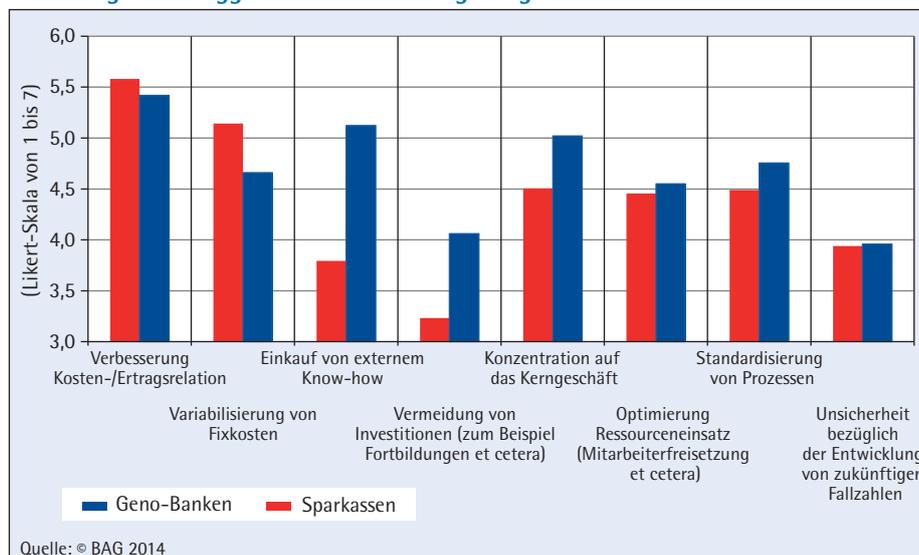
- die Variabilisierung der Fixkosten beziehungsweise die Optimierung der Kostenstrukturen insbesondere durch die Glättung der für diese Art von Fällen erforderlichen Spitzenkapazitäten sowie

- Senkung der Kosten, da die Bündelung und Standardisierung von Prozessen in einer spezialisierten Institution günstiger ist als eine aufgrund der wesentlich geringeren Fallzahlen notwendigerweise weniger standardisierbaren Bearbeitung in der einzelnen Bank.

- das Outsourcing beinhaltet nicht nur die Bearbeitung, sondern gleich den Verkauf der Forderung, führen Risikoentlastung und Bilanzschonung letztlich auch zu Kostensenkungseffekten – und zu umgehenden realisierten Verwertungserlösen.

Im Ertragsbereich spielt die Konzentration auf das beziehungsweise die Investition in das Kerngeschäft vor Ort eine wesentliche Rolle. In der Problemkreditbearbeitung kann dagegen die Einschaltung eines

Abbildung 1: Beweggründe für die Auslagerung von Problemkrediten



Spezialisten zu verbesserten Ergebnissen führen. Waren es bislang eher einzelne Engagements, so werden deshalb heute häufiger Portfolios beziehungsweise der gesamte Bestand an Problemkrediten ausgelagert, um das volle Potenzial der Auslagerung nutzen zu können.

Problemkreditbearbeitung als Risikofaktor

Der Trend zum Outsourcing aus regulatorischen Gründen hat viel mit einer Veränderung der Zusammensetzung des ausgelagerten Geschäfts zu tun. Neben der Auslagerung von homogenen Standard-Abwicklungsportfolios liegt derzeit ein Fokus auf zum Teil komplexen Sanierungs-

engagements mit gewerblichen Kreditnehmern, die sich in der Ertragsbeziehungsweise Liquiditätskrise befinden. Neben den hohen wirtschaftlichen Risiken spielen hier die Haftungsrisiken der involvierten Banken bei der Vergabe von Sanierungskrediten beziehungsweise während der Sanierungsphase eine große Rolle. Schon bei der geforderten Grundsatzentscheidung (Sanierungsbegleitung – Stillhalten – Kündigung) ist ein besonders hohes Maß an Qualifikation zwingend erforderlich. Zudem – und hier zeigt sich der enge Zusammenhang von Kostengründen und regulatorischen Qualitätsanforderungen – ist die Kapazitätsauslastung dieser hochspezialisierten Mitarbeiterkapazitäten derzeit oftmals nicht sicherzustellen.

Abbildung 2: Das Branchenumfeld

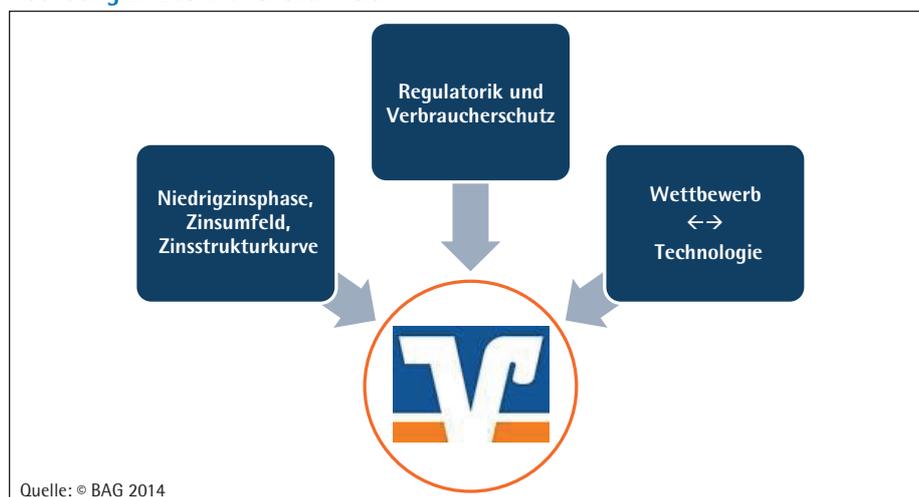
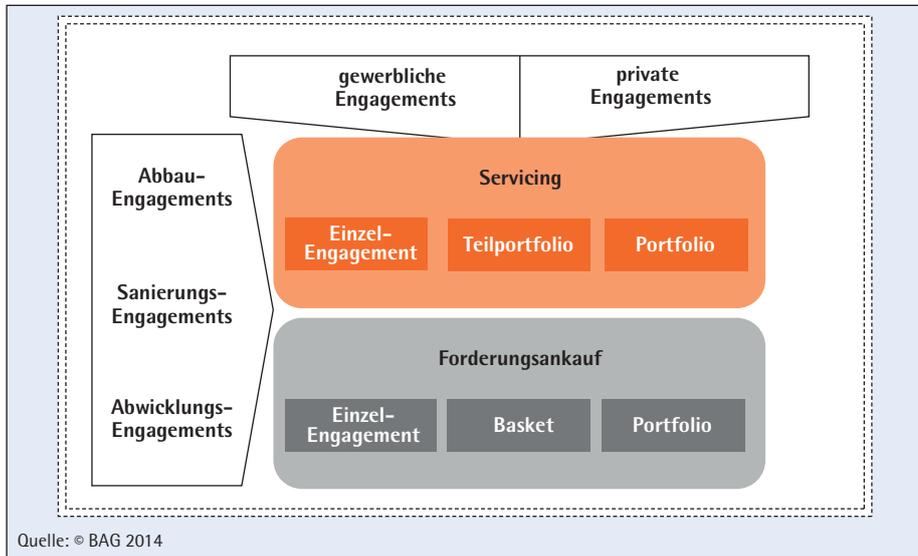


Abbildung 3: Das Leistungsangebot der BAG



Die Studie des Finance Center der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster zeigt, die Sicherung einer erhöhten Qualität durch den Einkauf zusätzlichen Know-hows ist eine wesentliche Motivation für Kreditinstitute, Problemerkredite outzusourcen.

Anforderungen etwa in den Bereichen der Problemerkredit-Risikomodelle oder der Dokumentationspflichten sind für nicht entsprechend ausgerichtete Banken nur mit großem Aufwand zu erfüllen. Bei Nichtbeachtung drohen entsprechende Feststellungen bei aufsichtsrechtlichen Prüfungen. Outsourcing wird insofern auch als eine „Versicherung“ gegen regulatorische Probleme angesehen.

Antwort auf Herausforderungen in der Problemerkreditbearbeitung

Die BAG Bankaktiengesellschaft ist ein integraler Bestandteil der genossenschaftlichen Finanzgruppe. Sie steht auf dem festen Fundament genossenschaftlicher Werte, das beinhaltet auch – so weit wie möglich – einen entsprechenden Umgang mit den Kreditnehmern. Dies ist nicht zuletzt deshalb bedeutsam, wenn man bedenkt, welche negativen Imageeffekte das Agieren einiger Servicer in den vergangenen Jahren ausgelöst hat. Die BAG bietet subsidiär ein umfassendes und bedarfsorientiertes Leistungsspektrum in dem sensiblen Segment der problembehafteten privaten als auch gewerblichen Engagements an (Abbildung 3).

Sie ist nicht auf eine Form der Bearbeitung ausgerichtet, sondern arbeitet je nach Anforderung der Primärbank im Rahmen des Outsourcings, der Risikoübertragung mittels True Sale (Ankauf), der Konsortialbeteiligung oder der Ausgliederung gemäß Umwandlungsgesetz (UmwG). Bei besagten komplexen Sanierungsfällen zum Beispiel wird im Verlauf der Bearbeitung regelmäßig die konsortiale Beteiligung an Sanierungskrediten gewünscht, um den Kreditnehmer auf Basis eines umfassenden Sanierungskonzeptes erfolgreich aus der Krise führen zu können. Hier kommt der BAG ihre Vollbanklizenz zugute, wenn es darum geht „fresh money“ zur Verfügung zu stellen.

Abbildung 4: Der BAG Konzern



Während das Interesse am Verkauf notleidender Forderungen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe begrenzt war, stieg und steigt die Nachfrage nach der reinen Bearbeitung der problembehafteten Kundenforderungen stetig an. So hat sich das Neugeschäft des BAG Servicing in diesem Jahr bereits mehr als verdoppelt. Das Risiko und die Entscheidungshoheit verbleiben hierbei bei der abgebenden Bank. Der BAG gelingt es in diesem Zusammenhang, in den Bereichen Kosten und Regulatorik eine gegenüber der Eigenbearbeitung durch die Banken vorteilhafte Lösung anzubieten.

Vier Schlüsselfaktoren

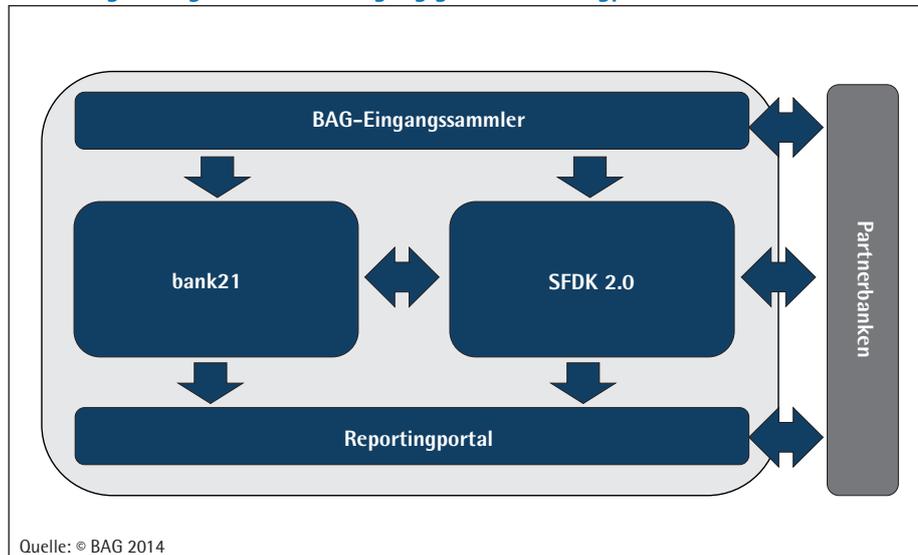
Entscheidend dafür sind eine Reihe von Schlüsselfaktoren:

1. Klare Definition und Controlling der Erreichung des Bearbeitungsziels:

Je nach Segment ist das Bearbeitungsziel entweder die Begleitung der Sanierung bis zur Wiederherstellung der Kapitaldienstfähigkeit und die Überführung in die Normalbetreuung oder die schonende, wertoptimierende Verwertung der verfügbaren Sicherheiten auf Basis aktueller Marktwerte inklusive der persönlichen Vollstreckung.

Über die Zielerreichung wird der Auftraggeber regelmäßig mittels sogenannter Meilenstein-Reportings sowie anlassbezogen, zum Beispiel bei Zielwertabweichungen, informiert. Die Steuerung erfolgt über die barwertige Betrachtung des erwarteten

Abbildung 5: IT-gestützter, durchgängiger Outsourcingprozess



Cashflow im Rahmen fester, zeitlicher Bearbeitungsvorgaben.

2. MaRisk-sichere Bearbeitung: Alle Prozesse der BAG werden regelmäßig den aktuellen Anforderungen der Regulatorik angepasst.

3. Kombination von Engagementüberblick an der Schnittstelle zu Primärbank und Kreditnehmer gepaart mit der Einbindung von Spezialisten: Die BAG ist so organisiert, dass ein Engagementmanager im Rahmen eines Projektes eine Reihe beteiligter Spezialisten zeit- und aufgabenorientiert koordiniert und orchestriert. Dabei greift er auf diverse Spezialisten der Gruppe zurück, so zum Beispiel auf eigene Wertgutachter (BAG Wert), Terminvertreter (BAG IZV/VR Rechtsberatung), Immobilienmakler (GHG) sowie das eigene Inkassobüro (HFI/GTG). Für spezielle Branchenanforderungen werden eigene Betreibergesellschaften vorgehalten, so beispielsweise die Voyage GmbH für den Betrieb von Hotels sowie ein Netzwerk von Unternehmensberatern (Abbildung 4).

4. IT-gestützte Workflow-Prozesse, beginnend an der Schnittstelle zu den Primärbanken: Die BAG Bankaktiengesellschaft optimiert laufend ihre IT. Dabei geht es nicht nur darum, mittels IT-Einsatzes die Bearbeitungskosten und die Bearbeitungssicherheit innerhalb der Gesellschaft zu verbessern. Als Systempartner der Genossenschaftsbanken geht es ihr um einen durchgängigen Geschäftsprozess von der

Schnittstelle zu und von Engagements abgebenden Banken bis in die eigene Bearbeitung hinein. Dies garantiert neben hoher Effizienz die lückenlose Abdeckung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen und IT-Sicherheitsstandards. Dies erfolgt künftig über einen elektronischen Eingangsbereich, welcher die ausgewählten Daten aus dem Bankarbeitsverfahren der Partnerbanken importiert, einer bidirektionalen Umsatz- und Datenschnittstelle und einem umfassenden Reportingportal sowie einer hocheffizienten Bearbeitungssoftware (Abbildung 5).

Mehr als ein reiner Outsourcingpartner

Der BAG ist aber auch bewusst, dass sie innerhalb des Verbundes Aufgaben hat, die über die eines reinen Outsourcingpartners hinausgehen. Neben dem risikoschonenden Verkauf beziehungsweise kostenvariabilisierenden Auslagern der NPLs steht die BAG den Genossenschaftsbanken auch als Berater für die Bearbeitung von Problemkrediten zur Verfügung. Verbleiben Betreuung und Bearbeitung weiterhin im Hause der Bank vor Ort, kann der betreffende Mitarbeiter sich jedoch durch das Fachpersonal der BAG beraten lassen. Nachgefragt werden vor allem Unterstützung beim Aufbau eines Abwicklungskonzeptes, bei der Analyse von Sanierungskonzepten beziehungsweise die Qualitätssicherung bei der Bestandsaufnahme sowie bei der daraus resultierenden Engagementstrategie. Auch diese Dienstleistung dient der Sicherung

einer hohen Qualität sowie einer ausgewogenen Risikobalance.

Die genossenschaftliche Finanzgruppe kann aus der Position der Stärke agieren, grundsätzlicher Veränderungen des nachgewiesenermaßen tragfähigen Geschäftsmodells bedarf es nicht. Neben der klugen Integration des technologischen Wandels in das eigene Bankgeschäft und das Absichern des qualitativen Wachstums, zum Beispiel mit den gestarteten Projekten „Beratungsqualität“ und „Web-Erfolg“ im Rahmen „Kundenfokus 2015“, ist der ständigen Management-Aufgabe der Kosteneffizienz gerade auch durch Bündelung der Kräfte zu begegnen.

Dies gilt insbesondere in den nicht-strategischen Geschäftsfeldern wie der Betreuung und Bearbeitung von Problem-Engagements. Das steigende Interesse an das Outsourcing dieses Nichtkerngeschäftes zeigt nicht zuletzt das starke Bewusstsein des Verbundes für die aktuellen Herausforderungen auf der Kosten- und Ertragsseite. Die BAG stellt sich hierbei als Systempartner der Genossenschaftsbanken mit einem flexiblen Dienstleistungsangebot auf.

Fußnoten

- ¹⁾ Vgl. zu Outsourcingmodellen: Theurl, T.: Outsourcing-Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition, in: Outsourcing und Finanz-Verbund, Theurl, T./Krawinkel, M. (Hrsg.) Aachen, 2003, zu empirischen Ergebnissen vgl. Spandau, J.: Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen Finanzgruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapier Nr. 118 des Instituts für Genossenschaftswesen, 2011.
- ²⁾ Pffingsten, A./Bélorgey, C./Hesse, F.: Konzeptionelle Überlegung und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäftes in Genossenschaftsbanken und Sparkassen, Arbeitspapier des Finance Center Münster, 06/2014.
- ³⁾ BVR Jahresbericht 2013/Jahrespressekonferenz des BVR am 12. März 2014 in Frankfurt am Main.
- ⁴⁾ Vgl. hierzu auch: Hofmann, G.: Europäische Bankenunion: Perspektiven und Handlungsoptionen für die genossenschaftliche Finanzgruppe, BAG Vorstandsabend, Berlin, am 28. August 2014.
- ⁵⁾ Vgl. Genossenschaftsverband „Volksbanken und Raiffeisenbanken auf solidem Wachstumskurs“, vom 28. Juli 2014/GVWE „Genossenschaftsbanken erzielen gute Halbjahresergebnisse“, vom 4. August 2014. Siehe Schorr, G.: Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken: Nachhaltig und robust – vor gewaltigen Herausforderungen, BAG Vorstandsabend, Stuttgart, am 16. September 2014, Rolf W. Barkey: Genossenschaften zwischen Markt und Regulatorik, BAG Vorstandsabend, Bochum, am 30. September 2014.
- ⁶⁾ Walch, K.: Ertragsperspektiven deutscher Banken im Niedrigzinsumfeld, Bundesbank Symposium Bankenaufsicht im Dialog, 9. Juli 2014.
- ⁷⁾ So kürzlich etwa Dr. Holger Dümler, Partner bei Oliver Wyman.