

Bonitätsmanagement

Nutzung von Servicer-Know-how bei der Gründung einer Bad Bank

Beate Stollenwerk

Bevor aus Aschenputtel eine Prinzessin werden konnte, musste sie bekanntlich Erbsen aus der Asche lesen. Zahlreiche Banken bereinigen derzeit ebenfalls ihre Bestände und sortieren „Florierendes“ von „Verbranntem“, Ertragreiches von Notleidendem und Strategiekonformes von Nicht-Nachhaltigem. Dieser Prozess kann mit spezialisierten Helfern schneller und vielleicht sogar gründlicher abgeschlossen werden als alleine. Wie dies im Märchen funktioniert, ist bekannt. Dass auch Banken mithilfe spezieller Dienstleister ihre Kreditportfolios „reinigen“ können, will die Autorin im Folgenden zeigen. (Red.)

Das Medieninteresse war groß, als der Bundestag im Juli 2009 mit dem Gesetz zur Fortentwicklung der Finanzmarktstabilisierung den Weg für das Bad-Bank-Modell des staatlichen Rettungsfonds SoFFin freimachte. Bis zum Ende der offiziellen Anmeldefrist im Januar 2010 haben mit der WestLB und der Hypo Real Estate allerdings erst zwei Banken einen entsprechenden Antrag auf Gründung einer staatlich geförderten Zweckgesellschaft gestellt.

Doch die Bad Bank ist bekanntermaßen keine Erfindung der Bundesregierung. Weitere Finanzinstitute prüfen zurzeit eigene Wege, leistungsgestörte Wertpapiere und Kredite auszulagern. Oder sie haben diese Wege bereits beschritten. Denn schon vor Beginn der Finanzmarktkrise haben deutsche Finanzinstitute unter der Überschrift „Bad Bank“ notleidende Kredite in Abwicklungseinheiten gebündelt.

Neuer Handlungsspielraum durch Zusammenarbeit mit einem Servicer

Ob mit oder ohne Unterstützung des SoFFin – eine Bank, die problematische Kredite oder Wertpapiere bündelt und auslagert, möchte auf diesem Weg ihre Eigenkapitalausstattung verbessern. Möglicherweise verbindet sie mit der Ausgründung auch das Ziel, dem Institut Freiräume zu verschaffen, um eine stärkere Konzentration auf andere strategische Geschäftsfelder und neue Vertriebschwerpunkte zu erreichen. Damit diese Fokussierung gelingt und das Geschäftsmodell einer Bad Bank zum Erfolgsmodell wird, ist es erforderlich, innerhalb der neuen Gesellschaft die knappen Personalressourcen auf

ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Zu diesen erfolgsrelevanten Kernkompetenzen zählen beispielsweise die Bewertung der übertragenen Assets, das Strukturieren von Portfolios und die Akquise potenzieller Käufer. Volle Aufmerksamkeit für diese Themen steht den Initiatoren einer Bad Bank dann zur Verfügung, wenn sie ihre Mitarbeiter von Routinetätigkeiten entlasten und wenn sie sich dafür entscheiden, die Kreditbearbeitung an einen hierfür spezialisierten Servicer auszulagern, der diese routiniert und – auf Wunsch – im Rahmen einer flexiblen Personalbereitstellung abarbeitet.

Die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Servicer kann sich für die Initiatoren einer Zweckgesellschaft dabei von Anfang an bezahlt machen: Denn bereits die Ausgründung bringt unterschiedliche, oftmals neue operative Herausforderungen mit sich – angefangen bei der Aufbereitung und Bewertung der Daten über die technische Migration bis hin zu den speziellen Anforderungen der Problemerkreditverwaltung sowie des Personalmanagements. Erfolgskritisch sind diese Anforderungen insbesondere auch dann, wenn das auslagernde Institut sich die Möglichkeit offen halten möchte, das übertragene Portfolio oder einen Teil davon an einen Investor veräußern zu können.

Die Autorin

Beate Stollenwerk ist Sprecherin der Geschäftsführung der Hypotheken Management GmbH, Mannheim.

Banken, die ihre leistungsgestörten Kredite bündeln, haben die Chance, auf ein umfangreiches Know-how aufzusetzen, das spezialisierte Servicer in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit Non-performing Loan-(NPL-) Portfoliotransaktionen sowie im gesamten Kreditumfeld gesammelt haben. Dabei profitieren sie nicht nur von der umfangreichen Kredit- und NPL-Expertise der Dienstleister, sondern haben insbesondere auch die Möglichkeit, auf die flexiblen Personalkapazitäten des Servicers zuzugreifen, die neben spezialisiertem Processing-Know-how die im Umgang mit Problemerkrediten erforderliche Sensibilität und Erfahrung mitbringen.

Datenqualität

Im Jahr 1999 gegründet, verfügt die Hypotheken Management GmbH über eine langjährige Praxis und umfangreiche Projekterfahrungen in der Abwicklung von Exit-Portfolios und der Bestandsverwaltung leistungsgestörter Kredite. Von solch einem Erfahrungsschatz und dem gebündelten Know-how können Mandanten bei der Gründung einer Bad Bank in vielerlei Hinsicht profitieren, da die Prozesse und Anforderungen rund um die Ausgründung einer Zweckgesellschaft viele Analogien zur Veräußerung von Kreditportfolios bieten. Beispiele sind die hohen Anforderungen an die Datenqualität oder auch an die Flexibilität und die Skills der eingebundenen Mitarbeiter. Auf Basis der Erfahrungen der Hypotheken Management lassen sich die erfolgskritischen Anforderungen bei der Auslagerung eines Kreditportfolios an eine Zweckgesellschaft verschiedenen Phasen zuordnen:

- Die erste Phase, bei der ein Servicer entscheidende Qualitätsimpulse liefern kann, umfasst die Sicherung der erforderlichen Datenqualität. Die Erfahrung mit einer Reihe von betreuten Portfolioverkäufen hat gezeigt: Je besser die Datenqualität, desto höher ist in der Regel der Preis, den die Bank bei der Veräußerung eines Portfolios erzielen kann. In Analogie dazu ist auch die erfolgreiche Auslagerung eines Portfolios an eine Bad Bank abhängig von einer professionellen Qualitätsanalyse und Aufbereitung der Daten. Die Anforderungen des Risikocontrollings an die Datenqualität bei der Ausbuchung aus der Bank und beim Einbuchen in die Zweckgesellschaft sind hoch. Besonders streng sind aus nachvollziehbaren Erwägungen dabei die Qualitätsansprüche des Managements

einer künftigen Bad Bank. Diese Anforderungen sind entsprechend häufig nur mit großem personellen Aufwand zu erfüllen. Die Hypotheken Management bietet den Gründern von Zweckgesellschaften zu diesem Zweck umfangreiche Services – angefangen bei der Analyse der Datenqualität und der manuellen Datenpflege sowie Datennach Erfassung bis hin zu Bereinigungsaktionen im Buchhaltungsbereich oder zur Wertermittlung von Beleihungsobjekten sowie die Sicherheitenüberprüfung.

- Bei den Unterstützungsleistungen in der zweiten Phase, der Vorbereitung und Bereitstellung der Datenräume, ist der Servicer ebenfalls auf die strengen Anforderungen vorbereitet, die die übernehmende Bad Bank an die Datenqualität stellt. Zum Leistungspaket zählen beispielsweise die elektronische Bereitstellung der erforderlichen Aktenauszüge inklusive Tätigkeiten wie Scannen, Indexierung und Markierung sowie die Organisation und der Betrieb der elektronischen wie physischen Datenräume.
- In der dritten Phase erfolgt bei einer Auslagerung eines Kreditportfolios die Migration auf eine separate Prozess- und IT-Landschaft. Hypotheken Management bietet die Realisierung und das Projektmanagement der Datenmigration auf die Zweckgesellschaft an. Dabei unterstützt der Servicer bereits im Vorfeld des Auslagerungsprojektes, indem er den Portfoliotransfer konzeptionell vorbereitet.
- In der vierten Phase, der Bestandsverwaltung des übertragenen Portfolios, kommt die spezialisierte Expertise des Servicers an der besonders sensiblen Schnittstelle zum Endkunden zum Tragen. Die Bad Bank steht im Bereich der Personalplanung und des Kapazitätsmanagements hier vor besonderen Herausforderungen. Bei der Verwaltung und Verwertung der Problemkredite handelt es sich um ein sehr zeitintensives Geschäft, das spezielle Mitarbeiter-Skills und Erfahrungen im Umfeld des Forderungsmanagements und der Verwertung erfordert. Die Zusammenarbeit mit einem Servicer, beispielsweise im Rahmen einer Personalbereitstellung, bietet den Zugang zu Mitarbeitern, die das erforderliche Problembewusstsein und die Routine mitbringen, um im Umgang mit säumigen Kreditnehmern finanzielle Schäden oder auch Reputationsschäden zu vermeiden.
- Die Aufgabe der Bad Bank ist es, die leistungsgestörten Kredite und Wertpa-

piere nicht nur zu verwalten, sondern diese als Spezialinstitut möglichst erfolgreich zu verwerten. Als besonderer Erfolg der Ausgründung wird es in der Regel gewertet, wenn es der Bad Bank gelingt, die Portfolios oder Teile davon einträglich an einen Investor zu veräußern. Diese aus Sicht der Hypotheken Management fünfte Phase des Prozesses ist in vielen Teilen ein Ergebnis einer intensiven, professionellen Arbeit der ersten vier Phasen. Im Veräußerungsprozess profitieren Verkäufer und Investor nicht nur von einer hohen Datenqualität und einer bereits erfolgreich durchgeführten Separierung der Datenbestände und Prozesse. Auch eine hohe Flexibilität der Mitarbeiterkapazitäten, wie sie durch die Zusammenarbeit der Bad Bank mit einem Servicer möglich ist, vereinfacht die Transaktion.

Reaktionsgeschwindigkeit

Denkbar ist auch, dass erst im Rahmen der Verkaufsvereinbarung die Entscheidung getroffen wird, einen Kreditserver mit einem Unterstützungsprojekt zu beauftragen. Die Hypotheken Management bietet in diesem Fall an, die eigenen Ressourcen noch in der Bad Bank in die Bestandsbearbeitung einzuarbeiten. Diese Ressourcen werden dann

für eine definierte Übergangszeit von beispielsweise sechs Monaten auch dem Erwerber angeboten. Auf der Basis einer solchen Vereinbarung können Anbieter und Investor bereits zum Zeitpunkt ihrer Verhandlungen sichergehen, dass der Übergang des Portfolios ohne Qualitätsnachteile oder Einbußen in der Bearbeitungsgeschwindigkeit absolviert werden kann.

Durch die Zusammenarbeit mit einem Servicer verschaffen sich Banken personelle Flexibilität und gleichzeitig die Sicherheit der professionellen Bearbeitung ihrer Problemkredite wie auch ihres gesamten Kreditbestandes. Selbstverständlich können Kreditinstitute auch im Vorfeld ihrer Entscheidung für oder gegen die Ausgründung einer Zweckgesellschaft von diesen Vorteilen profitieren. Der Servicer kann auch unabhängig von einer Bad-Bank-Konstruktion dazu beitragen, die Kreditportfolios fungibel, das heißt handelbar zu machen und damit die Grundlage für die Separierung von Teilportfolios oder die Übertragung vollständiger Portfolios schaffen. Durch den reduzierten Anpassungsbedarf von Prozessen und Systemen steigt die Attraktivität des Portfolios für potenzielle Investoren genauso wie die Reaktionsgeschwindigkeit der Bank. ■