

Wettbewerbsfaktor Prozessgestaltung

Special Servicing zwischen Software und Soft Skills

Technik kann zwar Prozesse unterstützen und vielleicht sogar beschleunigen, persönliche Fähigkeiten – die sogenannten Soft Skills – bleiben jedoch ein wichtiger, wenn nicht sogar entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg. Deutlich wird dies vor allem bei der Verwertung notleidender Hypothekendarstellungen. Hier hängt es letztlich von der Erfahrung, den persönlichen Kontakten und häufig sogar von der Sensibilität und Menschenkenntnis der Mitarbeiter ab, wie im Falle von Leistungsstörungen bestmöglich verfahren wird, weiß der Autor. Denn die Zwangsverwaltung, soviel steht fest, kann nur die Ultima Ratio sein, weil sie für alle Beteiligten der teuerste Weg ist. (Red.)

Der Special Servicer ImmoFori ist der unabhängige Spezialist für die Bearbeitung von leistungsgestörten gekündigten Darlehen (NPL) mit Immobilienbesicherung. Das Arbeitsziel besteht darin, unter barwertigen Gesichtspunkten maximale Erträge für den Auftraggeber unter Wahrung von Reputationsgesichtspunkten zu erzielen. Bei den Auftraggebern handelt es sich einerseits um internationale Investoren, die NPL-Portfolios auf dem deutschen Markt kaufen und denen die ImmoFori geeignete Portfolios vermittelt. Andererseits können Kreditinstitute direkt als Auftraggeber fungieren, indem sie ihre NPL als Outsourcing-Modell an den Special Servicer übergeben.

Da NPL-Forderungen aus dem gesamtdeutschen Raum bearbeitet werden, ist eine bundesweite Expertise erforderlich. Gut ausgebaute Netzwerke ermöglichen dem Special Servicer die genaue Kenntnis der lokalen Märkte bei einer gleichzeitigen nationalen Marktdeckung. Die Arbeit bindet zahlreiche Kooperations- und Verhandlungspartner ein und erfordert dadurch sowohl ein gutes Schnittstellenmanagement als auch eine optimale Unterstützung durch die Software.

Hierfür setzt die ImmoFori standardisierte softwaregestützte Prozesse ein, die alle Beteiligten von Anfang bis Ende der Wertschöpfungskette nutzen. Von Beginn der Auftragserteilung an kommen sowohl dem Softwareeinsatz als auch

der Anwendung von Soft Skills große Bedeutung zu.

Die Wertschöpfungskette

● **Projektmanagement (PRM):** Das Projektmanagement betreut die Prüfung von Portfolios (Due Diligence) und ist für die Neuportfolio-Bepreisung zuständig. Die Projektmanager betreuen während dieser Phase potenzielle Auftraggeber. Sie prüfen die zur Verhandlung stehenden Kreditengagements mittels Aktenprüfung und bewerten diese. Sie lassen Stichproben in Abstimmung mit den Auftraggebern für Immobilien von der Abteilung Real Estate Management besichtigen und bewerten, ermitteln Marktpreise, schlagen eine spezifische Verwertungsstrategie mit Dauer, Erträgen und Kosten ihrer Durchführung vor und erarbeiten auf Grundlage aller Analysen ein Pricing für den Kunden als barwertigen Businessplan. All dies findet in enger Kooperation mit der Abteilung Portfoliomanagement statt. Im Erfolgsfall steht am Ende der Transaktion das Closing.

Die Projektmanager verfügen neben soliden Fachkenntnissen im Abwicklungsbereich über gute kommunikative und soziale Kompetenzen für die Verhandlungen mit den Auftraggebern. Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erfordert ausgeprägte Kenntnisse im klassischen Projektmanagement. Eine auf der Microsoft-Software Access basierte und von der ImmoFori selbst entwickelte Transferdatenbank gewährleistet die Datenaufbereitung und ist die Basis für Datenübermittlung in andere Abteilungen. Die Klassifizierung der Einzelfälle nach Strategien und Immobilienklassen ermöglicht in Verbindung mit dem Einsatz von barwertig orientierten und DV-gestützten Szenariobe-

rechnungen hinreichend differenzierte Strategien.

● **Claim Mortgage Management (CMM):** Die Mitarbeiter dieser Abteilung übernehmen die Fälle bei Beginn der Auftragsbearbeitung und sorgen für eine Erfassung, Anreicherung und Prüfung der Daten. Kernstück ist dabei die Erarbeitung der Initialstrategie im Zeitraum von in der Regel 90 Tagen. Der Kontaktetablierung mit dem Schuldner kommt hierbei herausragende Bedeutung zu. Unter Bewertung der Situation des Schuldners, der rechtlichen Umstände und der Immobilienbewertung erfolgt der Vorschlag für die optimalen Verwertungsstrategien. Die laufende Überprüfung erfolgt alle 90 bis 180 Tage. Die Forderungsbearbeitung, die weiteren Abwicklungsschritte sowie insbesondere die Optimierung der Quote der kooperativen Schuldner für Umfinanzierungen und freihändige Verkäufe obliegen auch dem CMM.

Die Abteilung CMM kooperiert mit vielen Verhandlungspartnern und Kollegen. Besonders im Kontakt mit den Schuldnern sind hervorragende Soft Skills gefragt. Die CMM-Mitarbeiter sorgen darüber hinaus für eine Aufbereitung der vom PRM bereitgestellten Daten. Nach einer sorgfältigen Datenanalyse pflegen sie diese in das Softwaresystem ABIT ein: ein weit verbreitetes Basissystem für Forderungsbearbeitungen und Zwangsversteigerungsverfahren. Die Forderungsbearbeitung unterliegt rechtlichen Anforderungen, welche ABIT automatisch unterstützt. Die Software beinhaltet Formularfunktionen durch die Hinterlegung von Formschriften. Darüber hinaus ermöglicht ABIT umfassende Wiedervorlagefunktionen. Die CMM-Mitarbeiter legen einen Vermarktungsauftrag mit allen objekt- und strategierelevanten Daten in ABIT an. Diesen übermittelt CMM via Data Warehouse an die Abteilung Real Estate Management. Das Data Warehouse System (Ready) wurde eigens von der ImmoFori entwickelt, um eine integrierte und konsistente Datenhaltung zwischen den verschiedenen Abteilungen zu gewährleisten.

● **Real Estate Management (REM):** Die Immobilienexperten der REM-Abteilung sorgen für die Bewertung und die bestmögliche Vermarktung der Immobilien. Die Mitarbeiter vermarkten die Immobili-

Der Autor

Oliver Schwier

Leiter Portfolio Management und IT, ImmoFori AG, Hamburg

en während des freihändigen Verkaufs oder einer Zwangsversteigerung. Sie pflegen ein bundesweites Netzwerk aus Maklern und anderen Kooperationspartnern. Das Netzwerk ist spezialisiert auf die Vermarktung von Immobilien aus gekündigten Krediten. Das seit Unternehmensgründung im Jahr 2004 etablierte Maklernetzwerk umfasst Experten für Wohn- und Gewerbeimmobilien. Darüber hinaus wurde im Laufe der Jahre ein Netzwerk von potenziellen Anlegern erschlossen sowie eine Kooperation mit zusätzlichen Vertriebskanälen, wie privaten Immobilienauktionen, etabliert.

Durch die Verkaufsorientierung bedingt, kommt dem Einsatz von Soft Skills wie Kontaktherstellung, Strategie, Verhandlungsgeschick und Lösungsorientierung in Verbindung mit soliden fachlichen Kenntnissen überragende Bedeutung zu. Die Verwertung von größeren oder komplexeren Immobilien nimmt hierbei schnell Projektcharakter an. Auch hier wird der persönliche Kontakt durch den Softwareeinsatz unterstützt. Die von der Abteilung CMM via Data Warehouse bereitgestellten Daten werden in die Software-Flow-Fact übertragen, ein weit verbreitetes System, welches die Datenverarbeitung im Feld der Immobilienvermarktung nebst Customer Relationship Management sowie Vermarktungsaktivitäten abdeckt. Die kooperierenden Makler setzen Flow-Fact als Software ein und übermitteln ihre Daten in diesem System. Sie transportieren einen EDV-gestützten standardisierten Makler-Sachstandsbericht an die Abteilung REM. Die angelieferten Daten werden stetig ausgewertet und in einem Makler-Scoring überwacht. Die Bewertung von Immobilien erfolgt über flexible Standardvorlagen.

Schnittstelle Portfoliomanagement

- **Portfoliomanagement (POM):** Die betriebswirtschaftlich und kaufmännisch ausgebildeten Mitarbeiter der Portfoliomanagementabteilung verantworten das Controlling der Portfolioperformance. Die Abteilung fungiert als Schnittstelle zwischen dem Auftraggeber und den operativen Abteilungen der Immofoiri. Schon während die Abteilung PRM das Pricing durchführt, verschaffen sich die POM-Mitarbeiter einen Überblick über das Portfolio und führen eine Plausibilitätsanalyse über dessen Ertragschancen durch. Daraufhin erarbeiten die POM-Mitarbeiter unter Verwendung der Ergebnisse von CMM und REM einen Busi-

Abbildung 1: Teams im Special Servicing

Projektmanagement (PRM)	Claim Mortgage Management (CMM)	Real Estate Management (REM)	Portfolio-management (POM)
<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche und wirtschaftliche Bewertung von Portfolios • Ermittlung von fairen Preisen • Durchführung von Due Diligence, Übernahme von Portfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Verwertungskonzepten • Operative Umsetzung der Verwertungsstrategien • Forderungsbearbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilienmanagement • Immobilienbewertung • Immobilienvermarktung 	<ul style="list-style-type: none"> • Businessplan Erstellung • Reporting und Controlling • Kundenbetreuung

Quelle: Immofoiri AG

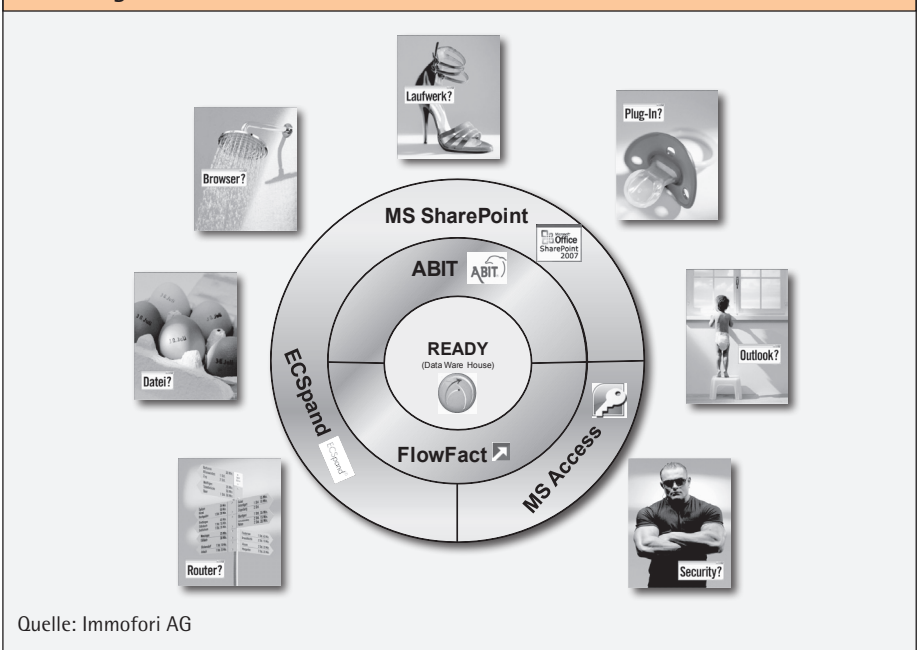
nessplan zur Ermittlung der geplanten Portfolioperformance. Es erfolgt eine monatliche Berichterstattung über die Performance des Businessplans an die Investoren: das Reporting.

Die Abteilung POM muss für ihre Reportingaufgaben einem hohen finanzmathematischen Anspruch gerecht werden. Hierfür wurde ein Standardreporting entwickelt, welches auf dem Data Warehouse und dem flexiblen Einsatz von Microsoft-Office-Produkten basiert. Das Reporting deckt vier unterschiedliche Verwertungstragsarten und acht verschiedene Kostenarten ab. Die umfassenden Berichte werden für diese vielen Ebenen „Line by Line“ ausdifferenziert. Gleichzeitig geben sie über die Gesamtheit der Portfolioaggregation

Auskunft. Diese Vielschichtigkeit dient sowohl der Transparenz gegenüber dem Auftraggeber als auch der Bereitstellung von Daten für die interne Analyse, die erforderliche Businessplan-Anpassungen aufzeigt.

Die Abteilung führt eine ständige Datenanalyse der bearbeiteten Engagements und Immobilien mithilfe von standardisierten und flexiblen Tools des Data Warehouse durch. Die POM-Mitarbeiter lassen die Analyseergebnisse in die Cash-Flow-Modelle einfließen. Dies neben der laufenden Arbeit an den Portfolios auch dem Projektmanagement für Neuportfolio-Bepreisungen. Sie sorgen außerdem für eine ständige Kontrolle und Plausibilisierung der Daten. Hier hat sich die Immofoiri einen großen Erfah-

Abbildung 2: Verwendete Software-Tools der Immofoiri



Die Eskalation der Finanz- zur Wirtschaftskrise



Von Bernhard Nietert (Hrsg.)
2011. 136 Seiten,
broschiert, 17,90 Euro.
ISBN 978-3-8314-1233-4.

An der Brisanz des Themas hat sich seit dem Ausbruch der Finanzkrise Mitte 2007 nichts geändert. Zwar gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Büchern, die sich mit Ursachen und Auswirkungen der Krise auseinandersetzen, doch dieses Buch geht inhaltlich darüber hinaus.

Es diskutiert nämlich nicht nur die ABS-Transaktionen, sondern ebenso wichtige Aspekte wie die Rolle von Entscheidungsunterstützungssystemen, von makroökonomischen Modellen, Bilanzierungsregeln und Qualitätsanforderungen an Aufsichtsräte. Und es untersucht neben den Wegen in die Krise hinein auch die, die wieder herausführen – also krisenbedingte Anpassungen der Fiskal-, Arbeitsmarkt- und Geldpolitik einschließlich potenzieller Exit-Strategien nach Ausklingen der Krise.

Fritz Knapp Verlag

60046 Frankfurt | Postfach 11 11 51
Telefon (069) 97 08 33-21
Telefax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de
www.kreditwesen.de

rungsschatz erarbeitet und hält – auf Basis von Microsoftprodukten – ein monatlich durchgeführtes Datenqualitätsmanagement fest.

Die POM-Mitarbeiter benötigen neben ihren Fachkenntnissen gute Soft Skills. Denn die Abteilung fungiert als Schnittstelle für die internen Abteilungen CMM und REM. Bei Fallanpassungen erfolgt die Aufbereitung und Vorstellung gegenüber dem Kunden durch POM. Die POM-Mitarbeiter betreuen die Auftraggeber auch bei regelmäßigen Performance Reviews in Hamburg. Hierfür müssen sie nicht nur Verhandlungsgeschick und kommunikative Fähigkeiten mitbringen, sondern auch eine hohe Fremdsprachenkompetenz, da die Verhandlungen mit Investoren meist in englischer Sprache verlaufen.

Workflows zwischen den Abteilungen der Immofoori werden regelmäßig über die Microsoft basierte Software Sharepoint abgebildet. Die Immofoori steigert die Verwertungsergebnisse durch den Einsatz von spezialisierten Kooperationspartnern.

- **Umfinanzierung:** Die Erarbeitung eines Umfinanzierungskonzepts für einen notleidenden immobilienbesicherten Kredit ist bekanntlich die klassische Win-Win-Strategie für die Schuldnerseite und den Verwertungserlös. Die Immofoori kooperiert hierfür mit Umfinanzierungsdienstleistern, welche bundesweit aufgestellt sind und mit regionalem Marktzugang operieren. Daneben ermöglicht der Einsatz des Netzwerks eine schnelle und hohe Abdeckung von Schuldnerbesuchen.

- **Freihändiger Verkauf:** Der freihändige Verkauf steht für die kooperative Veräußerung der Immobilie. Der Erlangung der Verkaufsvollmacht durch die Schuldner oder Zwangsverwalter kommt hierbei entscheidende Bedeutung zu. Bei der Immobilienvermarktung nutzt die Immofoori ihr Maklernetzwerk, welches alle deutschen Regionen und die unterschiedlichen Immobilienarten abdeckt.

- **Zwangsversteigerung:** Falls Zwangsmaßnahmen eingesetzt werden müssen, die in eine Zwangsversteigerung münden, wird neben Maklern mit regional spezialisierten Terminsvertretern zusammengearbeitet, die die Zwangsversteigerungsverfahren vor Ort verfolgen. Der Einsatz des Maklernetzwerkes ermöglicht die regionale Bewerbung, Bieterakquise und Bieterzuführung.

- **Sonderfall Rettungserwerb:** Beim Rettungserwerb wird die Immobilie aus dem

notleidenden Kredit über den Umweg eines Kaufs durch den Auftraggeber selbst dem anschließenden freihändigen Verkauf zugeführt. Hierfür arbeitet die Immofoori zusätzlich mit bundesweit agierenden, aber lokal aufgestellten und spezialisierten Facility Managern.

Für alle vier Strategien ist ein gutes Schnittstellenmanagement zwischen den verschiedenen Netzwerkpartnern und den Immofoori-Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen wichtig.

Persönliche Kompetenz und Kundenkontakt

Die Arbeit eines Special Servicers erfordert einen gut aufeinander abgestimmten Einsatz von Software und Soft Skills. Hierbei setzt die Immofoori zusätzlich zur praktischen Arbeit auf Schulungs- und Qualifikationsmaßnahmen, die auf vier Säulen basieren: fachliche Qualifikation (Zwangsversteigerung, Insolvenz, Immobilienbewertung), persönliche Qualifikation (Verhandlung, Kommunikation und Management), Software (MS-Office, ABIT, Flow-Fact) und Englisch.

Die Abteilungen setzen unterschiedliche Software wie ABIT oder Flow Fact ein, die ihre speziellen Aufgaben optimal unterstützt. Für den Datentransfer zwischen den verschiedenen Abteilungen werden ein maßgeschneidertes Data-Warehouse-System, zur Workflow-Unterstützung das System Sharepoint und eine selbst entwickelte Transferdatenbank genutzt. Dadurch wird außerdem eine abteilungsübergreifende Datenanalyse für eine ständige Qualitätskontrolle und Prozessoptimierung möglich. Die EDV dient den Mitarbeitern also als wichtige Unterstützung bei ihrer Arbeit.

Jenseits aller Softwarenutzung und der Anwendung von umfassenden Fachkenntnissen stellt jedoch der Einsatz von Soft Skills eine zentrale Anforderung an alle Mitarbeiter von Special Servicern dar. Denn wie gezeigt, stehen sie mit vielen Parteien in Kontakt: nationalen und internationalen Auftraggebern, zahlreichen Kooperationspartnern aus den verschiedenen Netzwerken, Schuldner sowie Kollegen aus anderen Abteilungen. Bei all diesen persönlichen Kontakten sind Kommunikationsstärke und Verhandlungsgeschick unerlässlich. Besonders beim Kontakt mit den Schuldner ist die Herstellung eines kooperativen Verhältnisses ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor. ■