

Schwerpunkt Non-Performing Loans

Zum Mehrwert beim Umgang mit notleidenden Forderungen

Wie der Genoverbund, vor allem mit seiner BAG, haben auch die Sparkassen in den letzten Jahren gelernt, dass sich ein Kompetenzzentrum für notleidende Forderungen lohnt. 300 Kreditinstitute und 230 Firmen- und Kommunalkunden der Gruppe arbeiten nach Darstellung des Autors inzwischen mit dem Bad Homburger Inkasso (BHI) zusammen. Und nicht ohne Stolz heißt die Ansage: „Die Mandanten erwarten im Rahmen des Outsourcings deutlich höhere Zahlungsrückflüsse und niedrigere Kosten bei mindestens gleicher Qualität im Vergleich zur Eigenbearbeitung.“ Gebündelt wird nach den Produktfeldern Mengen-Inkasso, Immobilien-Inkasso, Mobilien-Inkasso. Dass die Deutsche Leasing der Hauptgesellschafter der BHI ist, kommt dem Know-how deutlich zugute. (Red.)

Das Volumen an notleidenden Forderungen liegt aufgrund der anhaltend stabilen Konjunktur in etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Lediglich bei den Konsumenten- und Gewerbefinanzierungen rechnen Marktbeobachter mit einem leichten Anstieg. Ganz anders verhält sich dies im Markt der Immobilienfinanzierungen. Trotz unverändert steigender Immobilienpreise in Großstädten sowie stadtnahen Regionen führen niedrige Zinsen zu einer weiterhin starken Nachfrage bei Immobilienfinanzierungen.

Die Bestände an notleidenden Immobilienengagements liegen derzeit auf einem niedrigen Niveau. Finanzierende Banken und Institutionen haben ihre Kreditprüfungen in den vergangenen Jahren stetig weiterentwickelt und das Ausfallrisiko weiter begrenzt. Allerdings führt der intensive Wettbewerb bei der Immobilienfinanzierung zu besonders niedrigen Gewinnmargen und zwingt deshalb zu einer effizienten und kostengünstigen Abwicklung, um die ohnehin niedrigen Margen nicht nach-

träglich durch erhöhte Ausfälle zu gefährden.

Auch hier: Spezialisten empfehlen sich

Für Kreditinstitute und finanzierende Institutionen stellt sich deshalb auch in Phasen einer stabilen Konjunktur und einer insgesamt guten Zahlungsmoral die Frage, wie notleidende Forderungen bestmöglich gemanagt werden. Das Vorhalten eigener Ressourcen in einer Abwicklungseinheit ist sehr kostenintensiv und bei schwankenden Stückzahlen obendrein schwierig zu steuern. Sehr schnell entstehen Überbeziehungsweise Unterkapazitäten mit negativen Auswirkungen auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg: Überkapazitäten verteuern die internen Prozesskosten und schmälern somit das Gesamtergebnis, Unterkapazitäten verhindern eine intensive Bearbeitung und reduzieren den Beitreibungserfolg. Der Einsatz und die Beauftragung von Spezialisten bietet hier eine kostengünstige Alternative.

Die Sparkassen-Finanzgruppe beschreitet seit vielen Jahren neue Wege, indem umfassendes Know-how in einem Kompetenzzentrum für Forderungs- und Sicherheitenmanagement zentral gebündelt wird und damit als Alternative für die Eigenabwicklung der einzelnen Institute zentral zur Verfügung steht. Der Trend zum Outsourcing von notleidenden Forderungen schreitet unaufhaltsam voran. Das zeigt sich auch in der Geschäftsentwicklung der Bad Homburger Inkasso (BHI), dem Verbundpartner

der Sparkassen-Finanzgruppe: Rund 300 Sparkassen, Landesbanken, Bausparkassen, Versicherungen und weitere Verbundunternehmen arbeiten heute mit den Spezialisten in Bad Homburg zusammen. Hinzu kommen weitere 230 Firmen- und Kommunalkunden, die auf das umfassende Angebot aus der Sparkassen-Finanzgruppe zurückgreifen. Das bislang übernommene Forderungsvolumen beläuft sich auf insgesamt 14,6 Milliarden Euro. Dahinter verbirgt sich eine Stückzahl von insgesamt 1,22 Millionen Forderungen.

Kredit- und Finanzinstitute erwarten von einem Dienstleister als Partner an ihrer Seite alle Leistungen aus einer Hand, sozusagen ein „Rund-um-Serviceangebot“ um die notleidende Forderung. Das ermöglicht ihnen jederzeit frei zu entscheiden, welche Forderungen in Eigenbearbeitung und welche an Spezialisten ausgelagert werden bis hin zur kompletten Auslagerung der Abwicklungsfälle. Als marktführendes Kompetenzzentrum und Verbundunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe bietet die BHI mit ihrer dazugehörenden BHS Bad Homburger Servicegesellschaft umfassende Gesamtlösungen rund um die notleidende Forderung mit Sicherheiten, insbesondere mit Immobilien- und Mobiliensicherheiten an.

Erwartungen an Rundum-Service

Die Mandanten erwarten im Rahmen des Outsourcings deutlich höhere Zahlungsrückflüsse und niedrigere Kosten bei mindestens gleicher Qualität im Vergleich zur Eigenbearbeitung. Diese Synergiepotenziale im Forderungsmanagement freizusetzen ist der Auftrag an das Kompetenzzentrum BHI.

- Ein hohes Maß an Rechtssicherheit, Fachkompetenz und intelligente technische Lösungen sind die Basis, um Inkassostrategien erfolgreich umzusetzen. Die BHI erfüllt alle rechtlichen Voraussetzungen, um Forderungen geschäftsmäßig einzuziehen und Beitreibungskosten verursachungsgerecht zu erheben.

Der Autor

Jürgen Nosber



Leiter Inkassomanagement, Bad Homburger Inkasso GmbH, Bad Homburg v. d. Höhe

- Als Dienstleister für das operative Inkassogeschäft stellt die dazugehörige BHS hierfür die gesamte IT-Infrastruktur und Technik, sowie Personal und weitere Serviceleistungen zur Verfügung.

Die Bearbeitungsgrundsätze folgen den Empfehlungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), die im Rahmen des Projektes „Modellorganisation Problemerkreditbearbeitung“ (Modell Pro) erarbeitet wurden. Es zielt auf die Optimierung der Problemerkreditbearbeitung in der Sparkasse ab und berücksichtigt die Auslagerung von Gesamt- oder Teilprozessen an spezialisierte Dienstleister wie die Bad Homburger Inkasso. In 2014 kommt es zu einer Neuauflage und Weiterentwicklung dieses Modellprojektes zur Validierung und Aktualisierung der Empfehlungen.

Bündelung

Die Mandanten profitieren von der Bündelung des umfangreichen Know-hows und dem Einsatz einer leistungsfähigen und innovativen Technik. Das wirkungsvolle Zusammenspiel dieser Faktoren ist entscheidend für den Beitreibungserfolg und den wirtschaftlichen Kosteneinsatz.

Die Handlungsfelder beziehen sich auf

- Transparenz des notleidenden Kreditportfolios
- Ordnungsmäßigkeit in der Handhabung,
- Ergebnisoptimierung durch effiziente und standardisierte Prozesse,
- Wahrung des Images der Auftraggeber.

Abbildung 1: Kompetenzen rund um die gekündigte Forderung



Insbesondere die Transparenz steht hierbei im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsabwicklung und das Reporting im Vordergrund. Die BHI steht als Dienstleister in der Pflicht, den Kreditinstituten bei der Umsetzung ihrer Anforderungen aus den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ein adäquates Reporting zur Verfügung zu stellen und erfüllt diese in vollem Umfang. Die Spezialisierung umfasst die standardisierte und automatisierte Mengenabwicklung von Forderungen aus dem Privatkundengeschäft sowie die Abwicklung großvolumiger und komplexer Forderungen aus dem Gewerbe- und Firmenkundengeschäft, einschließlich der Bearbeitung von Verbraucher- und Regelin insolvenzverfahren.

Produktfeld Mengen-Inkasso

Im Bereich Mengen-Inkasso werden ausgemahnte, gekündigte, titulierte und niedergeschlagene Forderungen bearbeitet. In der Regel handelt es sich um

Forderungen aus dem Privat- und Gewerbe kundengeschäft der Sparkassen, der Öffentlichen Versicherer, der Bausparkassen, der Landesbanken sowie der Kommunal- und Mittelstandskunden. Auch bereits titulierte beziehungsweise niedergeschlagene Forderungen aus dem laufenden Bestand der Auftraggeber sowie ausgeklagte Altfälle, sogenannte „Kellerfälle“, werden in diesem Segment bearbeitet.

Gerade die Bearbeitung von Forderungen aus dem Mengen-Inkasso bietet enorme Potenziale für die Ergebnisverbesserung der Auftraggeber durch standardisierte und automatisierte Geschäftsprozesse. Die Technik unterstützt eine konsequente Vorgehensweise und Überwachung der Fälle, was zu höheren Beitreibungsquoten führt, gleichzeitig werden die Personal- und Sachkosten reduziert.

Ziel ist stets, mit den zahlungspflichtigen Kunden der Mandanten einvernehmliche und außergerichtliche Lösungen zu treffen. Das gerichtliche Mahn- und Vollstreckungsverfahren stellt

Weiterbildung in der Bau- und Immobilienwirtschaft

- **Master of Science (Immobilienmanagement)**
- **Sachverständiger für Immobilienbewertung**
- **Immobilien-Projektentwicklung**
- **Bau- und Immobilien-Projektmanagement**
- **EIPOS-Sachverständigentage Immobilien- und Bauschadensbewertung (mit Ausstellung)**
26./27. 06. 2014 im Congress Center Dresden

berufsbegleitend
anwendungsorientiert
praxisnah



Abbildung 2: Leistungsspektrum im Forderungs- und Sicherheitenmanagement

Krediterte Forderungen	Fällige Forderungen	Beantragung MB, VB ²⁾	Titulierte/niedergeschlagene Forderungen	Eigentum/Sicherheiten
Debitorenverwaltung	Vorgerichtlicher Forderungseinzug	Gerichtliches Mahnverfahren	Langzeitüberwachung	Sicherstellung und Vermarktung
<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsverwaltung • Betreuung • Überwachung • Mahnung • Zahlungstransaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationsinkasso • Persönlicher Kontakt zum Kunden • Realistische RZV¹⁾ treffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerichtliches Mahn-Zwangsvollstreckungsverfahren bis zur VA³⁾ • Rückgabe an Vollstreckungsbeamte bei öffentlich-rechtlichen Forderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivationsinkasso • Überwachung • Kontrolle • Reaktivierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilien • Immobilien • Einzug abgetretener Forderungen
Streitige Verfahren und Klagen durch Vertragsanwälte				
Umfassende Serviceleistungen Sicherheitenbewertung, Insolvenzbegleitung, Reporting et cetera				
<small>¹⁾ RZV: Rückzahlungsvereinbarung ²⁾ Umsetzung neues Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) bei BHI ³⁾ Vermögensauskunft (VA)</small>				

grundsätzlich die letzte Eskalationsstufe für solche Fälle dar, in denen Schuldner ihre Kooperation verweigern und an einer einvernehmlichen Lösung nicht mitwirken.

Produktfeld Mobilien-Inkasso

Mobilien-Inkasso umfasst die Sicherstellung, Bewertung und Vermarktung mobiler Sicherungsgüter. In der Regel handelt es sich um großvolumige und komplexe Forderungen aus dem Geschäfts- und Firmenkundengeschäft. Auftraggeber sind insbesondere die Deutsche Leasing sowie Sparkassen und Landesbanken. Die Verwertungsspezialisten für Mobilien verfügen über umfangreiche Asset-, Branchen- und Marktkennntnisse und haben Zugang zu nationalen und internationalen Käufermärkten.

Das Know-how steht der BHI über ihre Hauptgesellschafterin Deutsche Leasing zur Verfügung, die vor 14 Jahren ihr gesamtes Abwicklungsgeschäft, einschließlich der Mitarbeiter, an die BHI und ihre Servicegesellschaft BHS ausgelagert hat. Jährlich werden über 3 000 Sicherstellungen und Verwertungen durchgeführt.

Das Angebot bietet den Auftraggebern insbesondere folgende Vorteile:

- Die umfassenden Asset-Kenntnisse sind Grundlage für eine „Best-Practice-Verwertungsstrategie“.
- Für den Auftraggeber (Gläubiger) können höhere Verwertungserlöse erzielt werden.

- Mit der intensiven Begleitung und Überwachung der Aktivitäten des Insolvenzverwalters können die Interessen des Auftraggebers (Gläubigers) gewahrt werden, um den bestmöglichen Verwertungserlös zu erzielen.

- Bei Selbsteintritt nach § 168 InsO und anschließender Verwertung der Sicherheit durch die BHI wird in der Regel ein höherer Verkaufserlös erzielt; es fallen lediglich die Feststellungskosten in Höhe von vier Prozent an.

Produktfeld Immobilien-Inkasso

Die Abwicklungs- und Immobilienmanager der BHI kümmern sich um den vollständigen Abwicklungsprozess ab der Kündigung eines Engagements mit vorwiegend wohnwirtschaftlich genutzten Immobilien.

Hierfür werden professionelle Vermarktungsinstrumente eingesetzt und ein freihändiger Verkauf angestrebt. Auch die Revitalisierung eines Zahlungspflichtigen ist im Einzelfall eine Option für die bestmögliche Abwicklungsstrategie.

Die Basisleistungen Immobilien-Inkasso umfassen folgende Module: Übernahme der Akten und Verscannung der Dokumente, Festlegung der Abwicklungsstrategie, einschließlich eines Vorschlags für die Risikovorsorge, Ablösung von Drittgläubigern (Landesbausparkassen, öffentliche Fördermittel) unter Berücksichtigung verbandsspezifischer Gegebenheiten, Vermarktung der Immobilie durch freihändigen Verkauf oder Zwangsversteigerung, Vermarktung von

Abtretungen: Lebensversicherungen, Bürgschaften et cetera, Begleitung von Verbraucher- und Insolvenzverfahren, Monatliches Reporting und Auskehrung der Inkassoerlöse.

Weitere Zusatzleistungen können darüber hinaus beauftragt werden, wie beispielsweise die Kündigung der Engagements, das Erstellen des Realisationswertgutachtens, die Prüfung der Kredit- und Sicherheitenverträge auf rechtliche Bestandskraft, die Immobilienverwaltung sowie das Erstellen einer Nutzungs- und Vermarktungskonzeption.

Die Stärken der BHI liegen insbesondere in der Bündelung technologischer und prozessualer Kompetenz, verbunden mit der regionalen Fachkompetenz der Sparkassen in ihrer Geschäftsregion, die ihr Know-how mit einbringen. Das Angebot berücksichtigt die Besonderheiten und Anforderungen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe und trägt zur Optimierung der Vermarktungsergebnisse bei. Die Konzentration und Kräftebündelung führt im Ergebnis zu geringeren Geschäftsprozesskosten.

Vorteile, Nutzen und Mehrwert für Mandanten

Die Konzentration auf innovative technische Lösungen und hohe Qualitäts- sowie Sicherheitsstandards ermöglichen den Mehrwert für Kunden:

- Umfassende Spezialisierung und Automation führen zu höheren Beitreibungserfolgen.
- Umfangreiche Marktkennntnisse ermöglichen höhere Verwertungs- und Vermarktungserlöse.
- Personal-, Sach- und Fremdkosten werden deutlich reduziert.
- Fixkosten werden im Rahmen des Outsourcings durch variable Kosten ersetzt.
- Faire, seriöse und professionelle Abwicklung gegenüber den Kunden der Auftraggeber.

Standardisierte und automatisierte Geschäftsprozesse sowie die Bündelung von Know-how rund um mobile und immobile Sicherheiten sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren der BHI. Mandanten erhalten somit alle Leistungen aus einer Hand und entscheiden über den Umfang der Zusammenarbeit.