

## Forderungsmanagement und Bewertungsfragen

# Outsourcing der NPL-Bearbeitung aus aufsichtsrechtlicher Sicht

Mit der komplexen juristischen Materie der Bearbeitung von Non-Performing-Loans (NPL) beschäftigt sich der Autor dieses Beitrags. So hat sich die Bank im Falle der Sanierung ein Konzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit des Kreditnehmers vorlegen zu lassen und auf dieser Grundlage eine Entscheidung zu treffen. Letztlich geht es bei der Sanierung um die Frage, wie bei einem in die Krise geratenen Unternehmen die existenzgefährdende wirtschaftliche Schwäche behoben und eine hinreichende Ertragsgrundlage für die Zukunft geschaffen werden kann. Im Gegensatz hierzu sei das vorrangige Ziel der Kreditabwicklung die größtmögliche Forderungsrealisierung unter Sicherheitenverwertung und Vermeidung von Ausfällen beziehungsweise Begrenzung von Einzelwertberichtigungs- und Abschreibungsbedarf. Der Markt für NPL-Transaktionen in Deutschland sei, gemessen an der Größe und der Bedeutung der deutschen Volkswirtschaft sowie am Kreditvolumen, deutlich unterrepräsentiert. Es herrsche ein „Verkäufermarkt“ mit attraktivem Preisniveau aus Verkäufersicht. Der hiesige Markt gestalte sich für Investoren, Verkäufer und Servicer auch wegen seines stabilen rechtlichen Rahmens aber nach wie vor als sehr attraktiv. **Red.**

Die Frage, ob die NPL-Bearbeitung Kerngeschäft aus aufsichtsrechtlicher Sicht ist, ergibt sich aus § 25a Abs. 2 KWG und den hierzu von der BaFin erlassenen Rundschreiben und den damit korrespondierenden Regelungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken (MaRisk, AT 9). Nach § 25a Abs. 2 KWG in Verbindung mit Rundschreiben 15/2009 der BaFin – MaRisk, AT 9 sowie Anlage 1 zu den MaRisk stellt das Forderungsmanagement kein Kerngeschäft im Sinne des § 25a KWG dar, sodass diese Funktionen des „Nichtkerngeschäfts“ auch von externen Dritten wahrgenommen werden können und nicht zwingend im Kreditinstitut verbleiben müssen.

Die MaRisk kennen den Begriff „NPL“, also Non-Performing Loan nicht, sondern nur den „Problemkredit“. Ein Problemkredit

im Sinne der MaRisk ist entweder ein Sanierungs- oder ein Abwicklungseingagement. Es handelt sich hierbei um die letzte Stufe der Bearbeitung eines Kreditengagements, das sogenannte „Work-out“. In Abgrenzung zu der Normalbetreuung und der Intensivbetreuung wird es sich bei einem Non-Performing Loan somit um ein Kreditengagement handeln, bei dem mit einem teilweisen oder vollständigen Ausfall zu rechnen ist.

### Sanierungskonzept des Kreditnehmers nötig

Die Phase der Intensivbetreuung ist nach MaRisk BTO 1.2.4 Textziffer 1 sozusagen die Vorstufe der Problemerkreditbearbeitung und durch eine gesonderte Beobachtung der Kreditengagements gekennzeichnet.<sup>1)</sup> Danach hat das Institut nach Textziffer 1 Kriterien festzulegen, wann ein Engagement einer gesonderten Beobachtung (Intensivbetreuung) zu unterziehen ist. Diese Kriterien sind maßgeblich für die Engagementbegleitung von sogenannten „Watchlist-Fällen“. Für den Fall, dass die Intensivbetreuung nicht zu dem gewünschten Erfolg führt oder die Intensivbetreuung nicht die geeignete Maßnahme darstellt, sehen die MaRisk in BTO 1.2.5. Textziffer 1 vor, dass die Kreditinstitute in ihren Organisationsrichtlinien Kriterien für die Abgabe von Problemerkrediten an einen auf die Sanierung beziehungsweise

se Abwicklung spezialisierten Bereich festzulegen haben.

Im Falle der Sanierung hat sich die Bank nach den MaRisk BTO 1.2.5 TZ 2 ein Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Kreditnehmers vorlegen zu lassen und auf dieser Grundlage eine Entscheidung zu treffen. Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes sowie die Auswirkungen der Maßnahmen sind vom Institut zu überwachen.<sup>2)</sup> Erforderlichenfalls kann bei dem Sanierungsprozess auf externe Spezialisten mit entsprechenden Kenntnissen zurückgegriffen werden.<sup>3)</sup>

### Abwicklungsziel: größtmögliche Forderungsrealisierung

Die letzte Stufe des Work-outs ist die Abwicklung des notleidenden Kredits. Bei Abwicklungskrediten handelt es sich insbesondere um Kredite, die aus Sicht des Kreditinstituts nicht mehr sanierungswürdig oder sanierungsfähig sind oder die aus weiteren Gründen direkt an die Abwicklung abgegeben werden. Diese Gründe können in der Größenordnung der Kredite aufgrund institutsspezifischer Wesentlichkeitsgrenzen für Sanierungen oder in dem fehlenden Erfolg bereits laufender Sanierungsmaßnahmen liegen.

Um auch hierbei eine ordnungsgemäße Übergabe zu gewährleisten, hat das Kreditinstitut gemäß MaRisk BTO 1.2.5 Textziffer 1 S. 1 Kriterien festzulegen, bei deren Vorliegen ein Kreditengagement in den Abwicklungsbereich zu überführen ist. Folgende weitere Kriterien können dabei in Betracht kommen: Einleitung der Zwangsversteigerung oder Zwangsverwaltung durch dritte Gläubiger. Pfändungs- und Überweisungsbeschlüsse durch Drittgläubiger nicht nur wegen Bagatellforderungen und ein Ausgleich dieser Forderungen durch den Kreditnehmer ist nicht möglich.

Vorrangiges Ziel der Kreditabwicklung ist die größtmögliche Forderungsrealisierung unter Sicherheitenverwertung und Vermeidung von Ausfällen beziehungsweise

#### Der Autor



**Klaus Bales**

Rechtsanwalt, Geschäftsführer,  
Altior ImmoAdvisors GmbH, Heidelberg  
www.altior-group.com

weise Begrenzung von Einzelwertberichtigungs- und Abschreibungsbedarf

## Beurteilungsmaßstäbe für die Auslagerung

Als Beurteilungsmaßstab für die Auslagerungsaktivitäten der Institute dienen vor allem die Anforderungen von § 25a Absatz 2 KWG in Verbindung mit den Regelungen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken (MaRisk, AT 9).

Nach MaRisk AT 9 TZ 4 sind grundsätzlich Aktivitäten und Prozesse auslagerbar, solange dadurch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigt wird. Die Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung an das Auslagerungsunternehmen führen. Die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung sind nicht auslagerbar. Hierzu zählen die Unternehmensplanung, -koordination, -kontrolle und die Besetzung der Führungspositionen. Außerdem gehören dazu Aufgaben, die der Geschäftsleitung durch Gesetze oder sonstige Regelungen explizit zugewiesen sind, beispielsweise die Entscheidung über Großkredite nach §§ 13, 13a und 13b KWG (Art 392 der Verordnung (EU) 575/2013 oder das Festlegen der Strategien).

Nach den MaRisk AT 9 TZ 1 liegt eine Auslagerung vor, wenn ein anderes Unternehmen mit der Wahrnehmung solcher Aktivitäten und Prozesse im Zusammenhang mit der Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen institutstypischen Dienstleistungen beauftragt wird, die ansonsten vom Institut selbst erbracht würden.

Grundsätzlich kann das auslagernde Unternehmen (Outsourcer) Tätigkeiten (einzelne Aufgaben/ganze Geschäftsprozesse) auf einen fremden Dienstleister übertragen oder einen selbstständigen Unternehmensbereich auslagern, der seine Dienstleistungen dem Anteilseigner sowie anderen Unternehmen anbietet.

Nicht als Auslagerung im Sinne der MaRisk AT 9 TZ 1 ist der sonstige Fremdbezug von Leistungen. Hierzu zählt zunächst der einmalige oder gelegentliche Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen. Dabei reicht die Bandbreite einer NPL-Bearbeitung in Verbindung mit externen Dienstleistern von einer bloßen Beratungsunterstützung bei der Eigenbearbeitung – zum Beispiel durch Einkauf

juristischer Expertise in Spezialfällen – bis hin zur Abgabe an Inkassounternehmen oder den kompletten Verkauf von ungesicherten oder gesicherten Forderungsportfolios. In der Praxis ist die Notwendigkeit und der Umfang der Auslagerung der NPL-Bearbeitung von verschiedenen – oftmals ganz institutsspezifischen – Faktoren abhängig.

## BaFin: angemessene Risikokultur ist nötig

Seit der letzten Überarbeitung der MaRisk im Jahre 2012 sind einige Themen zum Risikomanagement in den Vordergrund gerückt, die bisher noch nicht beziehungsweise noch nicht explizit in den MaRisk verankert waren und daher als Haupttreiber einer Novellierung angesehen werden können. Als ein Schwerpunktthema hat sich nach Auffassung der BaFin in letzter Zeit die Erfordernis einer angemessenen Risikokultur herauskristallisiert, das international intensiv diskutiert wird und demzufolge auch in internationalen Papieren seinen Niederschlag gefunden hat. Das einschlägige Papier des Financial Stability Board (FSB) – „Guidance on Supervisory Interaction with financial institutions on Risk Culture“ – kann hier stellvertretend angeführt werden. Hinweise hierzu finden sich aber auch in den einschlägigen Publikationen der EBA, so zuletzt in den EBA „Guidelines on common procedures and methodologies for the SREP“.

Dabei stehen vor allem die Inhalte des Baseler Papiers zur Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (BCBS 239) im Vordergrund, die eine Ergänzung der MaRisk erforderlich machen. Daneben hat sich die BaFin entschlossen, einige Änderungen im Modul AT 9 der MaRisk – Auslagerung – vorzunehmen, wobei hier die stärkere Herausarbeitung der Grenzen von Auslagerungslösungen sowie die institutsinterne Überwachung von ausgelagerten Aktivitäten und Prozessen im Vordergrund stehen. Im Folgenden soll auf die oben genannten Schwerpunktthemen im Einzelnen eingegangen werden: Erfahrungen aus der Aufsichtspraxis, die wiederholt Unklarheiten, aber auch Mängel in der Anwendung der aufsichtlichen Anforderungen bei Auslagerungsverhältnissen zutage förderten, haben die BaFin veranlasst, einen ersten Konsultationsentwurf einer neuen Fassung der MaRisk vorzulegen (Geschäftszeichen BA 54-FR 2210-2016/0008, Bonn/Frankfurt am Main, 19. Februar 2016, zuletzt geändert am 11. März 2016), um einige Ergänzun-

gen und Konkretisierungen im AT 9 vorzunehmen.

## Auslagerung nur bei entsprechender Expertise

Zunächst wird klargestellt, dass die Frage des Auslagerungstatbestands unabhängig von möglichen zivilrechtlichen Ausgestaltungen ist. Dies ist seit vielen Jahren gelebte Aufsichtspraxis, soll aber aufgrund immer wieder auftauchender Fragen und Unklarheiten nochmals ausdrücklich betont werden. In AT 9 Tz. 5 wird zudem deutlich gemacht, dass eine Auslagerung in Kernbankbereichen und in den wichtigen Kontrollbereichen (nur) dann zulässig ist, wenn in diesen Bereichen weiterhin fundierte Kenntnisse und Erfahrungen vorgehalten werden, die es ermöglichen, die Steuerung dieser ausgelagerten Bereiche effektiv wahrzunehmen und bei Bedarf auch eine Rückverlagerung in das Institut ohne Störungen des Betriebsablaufes zu gewährleisten.

Die BaFin legt dabei ein besonderes Augenmerk auf die Kontrollbereiche Risikoccontrolling, Compliance und Interne Revision, die als Steuerungs- und Kontrollinstrumente für die Geschäftsleitung von besonderer Wichtigkeit sind. Nach Ansicht der BaFin wird es der besonderen Bedeutung dieser Bereiche gerecht, wenn Vollauslagerungen der Risikoccontrolling-Funktion gar nicht, Vollauslagerungen der Compliance-Funktion und der Internen Revision nur bei kleinen Instituten möglich sind, bei denen die Einrichtung letztgenannter Funktionen vor dem Hintergrund der Institutsgröße und der betriebenen Geschäfte unverhältnismäßig wäre.

## Besondere Maßstäbe für kleine Banken

Dies berührt die Möglichkeit von Teilauslagerungen in den genannten Funktionen und Bereichen nicht, denn insbesondere auch kleinen Instituten soll und muss die Möglichkeit offenstehen, weiterhin Expertise von außen zu gewinnen, wenn in bestimmten Aufgabenfeldern diese Expertise nicht oder nur unter unverhältnismäßigem Aufwand innerhalb des Instituts zur Verfügung steht. Die BaFin legt dabei großen Wert darauf, dass diese für die Leitung eines Instituts wichtigen Steuerungsinstrumente nicht vollständig in die Hände Dritter gelegt werden und dadurch dem direkten Zugriff des Instituts entzogen sind.

Bezüglich der Auslagerung nach MaRisk AT 9 lässt sich für die geplanten Änderungen der MaRisk 6.0 folgendes Zwischenergebnis festhalten:

- Nach wie vor gelten die Grundsätze der TZ 3. Danach ist bei nicht wesentlichen Auslagerungen die Ordnungsgemäßheit der Geschäftsorganisation nach § 25 a Abs. 1 KWG zu beachten. Außerdem darf die Auslagerung nicht zu einer Übertragung der Verantwortung der Geschäftsleitung führen.
- Nach TZ 4 sind weiterhin grundsätzlich alle Aktivitäten und Prozesse auslagerbar, solange die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsorganisation gemäß § 25 a Abs. 1 KWG nicht beeinträchtigt wird. Dabei sind die nachfolgenden Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung wie bisher auch nicht auslagerbar:
  - Unternehmensplanung, -koordination und -kontrolle
  - Besetzung der Führungskräfte
  - Gesetzlich zugewiesene Aufgaben (Entscheidung über Großkredite gem. § 13 KWG; Festlegung der Strategie)
- Neu TZ 5:
  - Bei Auslagerung von Prozessen in Kontrollbereichen (Risikocontrolling; Compliance, Interne Revision) sowie Kernbankbereichen müssen weiterhin ausreichende Kenntnisse vorhanden sein.
  - Bei Beendigung muss ordnungsgemäßer Betrieb weiterhin möglich sein.
  - Vollständige Auslagerung von Risikocontrolling-Funktionen ist unzulässig.
  - Vollständige Auslagerung von Compliance oder Interner Revision ist nur noch bei kleinen Kreditinstituten möglich.

### Seit Finanzkrise grundlegende Veränderungen

Seit Ausbruch der Finanzkrise hat sich das Umfeld für den Verkauf notleidender Kreditforderungen grundlegend verändert. Nach den Boomjahren 2003 bis 2007 ist ein merklicher Rückgang großer Transaktionen festzustellen, letztlich gibt es solche Transaktionen seit einigen Jahren nicht mehr, zumindest nicht in Deutschland.

Dennoch erreichte das Volumen notleidender Kredite in den Bilanzen der Banken in der Eurozone in 2013 laut einer Studie von Ernst & Young 940 Milliarden Euro und markierte damit einen neuen Rekordwert. Auf die gesamte Kreditsumme der Eurozone umgerechnet bedeutete

dies einen Ausfall von 7,8 Prozent aller Kredite. Besonders prekär war die Lage in Italien und Spanien. So kämpften die Banken in diesen beiden Ländern mit ausfallgefährdeten Krediten in Höhe von 11,5 respektive 12 Prozent des gesamten Kreditvolumens.

### Hiesige NPL-Quote bei 3,2 Prozent

Im Vergleich zum Jahr 2012 bedeutete das Volumen an Non-Performing Loans (NPLs) von 940 Milliarden Euro einen Anstieg um 120 Milliarden Euro beziehungsweise 15 Prozent. Allerdings standen und stehen derzeit die deutschen Banken aufgrund der guten Konjunktur relativ gut dar. So beträgt die NPL-Quote hierzulande lediglich 3,2 Prozent. Gleichzeitig prognostiziert EY bis zum Jahr 2017 für deutsche Banken einen weiteren Abbau der notleidenden Kredite auf 2,8 Prozent.

Glaubt man den Prognosen von Deloitte in ihrem jüngst veröffentlichten Deleveraging Europe Report 2015–2016, dann könnten 2016 in Europa Kreditportfolios mit einem Wert von über 130 Milliarden Euro gehandelt werden. Danach lag das Transaktionsvolumen im Jahre 2015 bei rund 104,3 Milliarden Euro, wobei der Großteil mit 74,7 Milliarden Euro auf gewerbliche Immobilienkredite (37,7 Milliarden Euro) und Wohnungsbaudarlehen (36,7 Milliarden Euro) entfiel. Laut Deloitte sind die strengere Regulierung und die Eigenkapitalquoten für Banken und Vericherer, die aus Basel III, Solvency II oder künftig IFRS 9 resultieren, die eigentlichen Verkaufstreiber. In Europa sind Großbritannien und Irland sowie Spanien und Italien die Marktführer, was die Volumina und die Transaktionen angeht. Allein Italiens Banken haben notleidende Kredite von 360 Milliarden Euro in ihren Büchern, was einem Drittel aller europäischen, vom Ausfall bedrohten Darlehen und rund einem Fünftel der Wirtschaftsleistung des Landes entspricht. In Griechenland geht es um notleidende Kredite in Höhe von 117 Milliarden Euro, was zwei Drittel des griechischen Bruttoinlandsprodukts entspricht.

### Voraussetzungen für NPL-Verkauf günstig

In Bezug auf das Transaktionsvolumen nimmt Deutschland mit rund 5,3 Milliarden Euro nur den 5. Platz an, wobei auch hier eine Tendenz zu wachsenden Transaktionsvolumina festzustellen sei, so

Deloitte. Dennoch ist der Markt für NPL-Transaktionen in Deutschland, gemessen an der Größe und der Bedeutung der deutschen Volkswirtschaft sowie am Kreditvolumen deutlich unterrepräsentiert. Aktuell plätschert der Markt auf niedrigem Niveau vor sich hin. Obwohl ausreichend Nachfrage nach Non-Performing Loans besteht, wollen sich die Banken nur zu hohen Preisen von ihren Engagements trennen. Es herrscht sozusagen ein „Verkäufermarkt“ mit attraktivem Preisniveau aus Verkäufersicht. Die Voraussetzungen für einen Verkauf notleidender Kredite sind derzeit günstig, wie lange nicht mehr. Finanzstarke Investoren stehen bereit und suchen nach geeigneten Investitionsmöglichkeiten. Auch die übrigen Rahmenbedingungen wie stabiler deutscher Immobilienmarkt, professionelle Marktteilnehmer, sicherer Rechtsrahmen und florierende Konjunktur sollten eigentlich eine gute Basis für einen wachsenden NPL-Markt sein. Letztlich sind es aber die vorgenannten Rahmenbedingungen, die viele Kreditinstitute für eine Inhouse-Bearbeitung ihrer NPL-Bestände veranlassen. Es besteht aufseiten der Banken kein gesteigerter „Verkaufsdruck“; im Gegenteil: Die gute Konjunktur mit niedriger Arbeitslosigkeit und die starke Nachfrage nach Immobilien einhergehend mit historisch niedrigen Zinsen sorgen für hohe Rückzahlungsquoten und Verwertungserlöse bei notleidenden Krediten. Dennoch schreibt der deutsche NPL-Markt eine Erfolgsgeschichte. Zum einen ist es gelungen, die Bugwelle notleidender Forderungen in den Bilanzen deutscher Banken weitgehend abzubauen. Zum anderen konnten sich Marktstandards etablieren, die bindende Qualitätsstandards definieren, um Käufern, Verkäufern, Kreditnehmern und Servicern Orientierung zu geben. Der deutsche Markt gestaltet sich für Investoren, Verkäufer und Servicer auch wegen seines stabilen rechtlichen Rahmens nach wie vor als sehr attraktiv. Allerdings erhöht die aktuelle wirtschaftliche Performance und ein damit einhergehender weiterer Rückgang der Unternehmens- und Verbraucherinsolvenzen die potenzielle Bearbeitungszeit pro Fall innerhalb der Banken und ermöglicht mehr Inhouse-Sanierung beziehungsweise Work-out. Insgesamt scheint in Deutschland durchaus eine leichte Zunahme der NPL-Transaktionen möglich, jedoch ist mit keiner erneuten „NPL-Welle“ in naher Zukunft zu rechnen.

#### Fußnoten

- 1) Vgl. Arno Kastner, Die Prüfung der Intensivbetreuung und Sanierung in: Prüfung des Kreditgeschäfts, A. Becker/A. Kastner (Hrsg.), Stuttgart 2007, S. 338.
- 2) BTO 1.2.5 Textziffer 3.
- 3) BTO 1.2.5 Textziffer 4.