

Marc Knothe

Carve-outs: Verschuldung runter, Banken-Performance rauf

Carve-outs sind für Banken ein Mittel der Wahl, um Problemkredite auszulagern und ihre Cost Income Ratio zu verbessern. Bei der Auslagerung von Non-Performing Loans (NPLs) über einen Carve-out überträgt die Bank Portfolios, Mitarbeitende und IT einem qualifizierten Dienstleister. Das macht Kreditinstitute effizienter und verbessert die Möglichkeiten erneuter Kreditvergabe. Das NPL-Volumen in der Europäischen Union,

und beraten. Die involvierten Banken haben an Stabilität und Finanzkraft nicht zuletzt durch diese Schritte gewonnen. Hier die fünf wichtigsten Beobachtungen:

Bessere Effizienz und Flexibilität – Die weitgehend fixen Kosten für die interne Bearbeitung von NPLs werden durch weitgehend variable Kosten ersetzt. Für die Bank besteht keine Notwendigkeit mehr, die interne Verwertungskapazität

wichtigen Beitrag. Die Bank kann ihre Ressourcen – Personal, IT, Zeit, Weiterbildung, Investitionen – auf ihr Kerngeschäft verwenden.

Gesteigerte Rückgewinnung von Problemkrediten – Analysen zahlreicher bisheriger Carve-out-Transaktionen mit großen Banken in verschiedenen Teilen Europas zeigen, dass spezialisierte Dienstleister in einem definierten Zeitraum eine Verbesserung der NPL-Rückgewinnungs-/Lösungsquote im zweistelligen Prozentbereich erzielen können.

Stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft – Die Bearbeitung von NPLs zählt vor allem aus der Sicht von Investoren nicht zum Kerngeschäft einer Bank. Entscheidet sich das Institut für einen Carve-out, kann das Management seine Zeit und Energie in die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts investieren. Das Gleiche gilt für die IT-Ressourcen.

Kontinuierliche Verbesserung – Dienstleister, die über einen Carve-out NPLs übernehmen, investieren selbst kontinuierlich. Sie führen fortschrittliche IT-Tools ein zur Verbesserung der digitalen Interaktion mit den Kunden. Ferner implementieren sie eine kundenzentrierte Kultur, um die menschliche Interaktion mit den Bankkunden, deren Kredite notleidend geworden sind, zu verbessern.

„Die Finanzbranche setzt den NPL-Aktionsplan der EU dynamisch um.“

das 2016 noch rund 1 Billion Euro betrug, wurde seitdem signifikant zurückgeführt. Auch in der Pandemie hat diese Entwicklung bislang angehalten. Doch nun werden auf der entgegengesetzten Seite – bei der Kreditvergabe – die Bedingungen schwieriger: Die Wachstumsaussichten trüben sich ein, die regulatorischen Bestimmungen werden strenger, und die auch in Europa aufkommende Inflation dürfte mittelfristig zu höheren Zinsen führen. Die Kreditinstitute geraten also erneut unter Druck.

in Kreditabschwungphasen zu erhöhen und Überkapazitäten in Aufschwungphasen zu bewältigen.

Die bankeigenen IT- und Berichterstattungslösungen werden durch spezielle, vom Dienstleister entwickelte Lösungen ersetzt und erweitert. Zwei Vorzüge: Die Bank spart Investitionskosten, gewinnt dafür aber eine bessere Qualität der Analysen und der Berichterstattung und verbessert ihre Fähigkeit zur Segmentierung und Vorbereitung von Kreditportfolios für den Verkauf.

Bessere Cost Income Ratio – Die Banken arbeiten hart daran, ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis zu verbessern. Neben der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und der Aktualisierung der IT-Systeme ist dies einer der wichtigsten Punkte, die Analysten und Investoren seit Jahren zur Verbesserung anmahnen. Mit den oben gezeigten Effizienzverbesserungen leisten Carve-outs an dieser Stelle einen

Carve-outs – Booster für die Banken

Die Finanzbranche setzt den NPL-Aktionsplan der EU (mehr dazu in einem der folgenden Abschnitte) seit seiner Implementierung dynamisch um und hat umfangreiche Erfahrungen gesammelt. Intrum hat seit dem Start des EU-Aktionsplans 25 erfolgreiche Carve-outs begleitet

Drei Wege für notleidende Forderungen

Neben dem Carve-out gibt es noch zwei weitere Durchführungswege zur NPL-Auslagerung, die hier der Vollständigkeit



halber erwähnt werden: den Forderungsverkauf sowie das Outsourcing über ein langfristiges Service-Mandat.

Der klassische Forderungsverkauf bedeutet die Trennung der Bank von einem Paket an NPL-Forderungen. Beim Outsourcing beauftragt die Bank den NPL-Dienstleister mit dem Management der bei der Bank verbleibenden NPLs.

In einem Carve-out übernimmt der Dienstleister den kompletten NPL-Bereich aus einer Bank. Das Institut gliedert ein oder mehrere Portfolios, die Abteilung inklusive der Mitarbeitenden sowie die mit dem Bereich verbundene Infrastruktur aus und überträgt diese auf den Dienstleister. Die Übernahme von Personal erleichtert den Weg für die Veräußerung großer Mengen besicherter NPL an Drittinvestoren. Üblicherweise wird die Transaktion mit einem Servicevertrag kombiniert.

Die Transaktion geschieht entweder über einen Asset Deal oder eine Beteiligung an einer separaten Tochtergesellschaft. Ein für die Bank wichtiger Vorzug des Carve-outs: Angesichts der Due-Diligence-Prüfung und strategischer Synergien werden Kreditportfolios in der Regel ein höherer Wert zugewiesen, wenn diese im Rahmen einer Carve-out-Transaktion der Inkassogruppe erworben werden. Häufig entscheidet sich die Bank dafür, die Ausgliederung mit einem gleichzeitigen Verkauf eines Teils des alten NPL-Portfolios an den NPL-Dienstleister zu kombinieren. Dies eignet sich besonders für größere, komplexere Portfolios. Hier ist eine offenere, iterative und granulare Bewertungsdiskussion erforderlich. Intrum führt diese Diskussionen im Rahmen langfristiger Partnerschaftsgespräche, aber nicht im Rahmen eines Verkaufs auf dem freien Markt.

Anstelle eines Verkaufs ist auch eine Entkonsolidierung über eine Verbriefungsstruktur möglich. Hier werden bei sehr großen Portfolios im Bedarfsfall finanzielle Co-Investoren einbezogen. Die Bank kann sich dafür entscheiden, eine Minderheitsbeteiligung an dem verkauften NPL-Portfolio zu behalten, um an et-

waigen Gewinnen aus dem Portfolio mittelfristig zu partizipieren.

Mitarbeitende: soziale Aspekte bei Carve-outs

Mitarbeiter, die aus der Bank ausgegliedert werden, müssen motiviert sein. Deshalb ist es sinnvoll, vor der Ausgliederung eine Reihe von adäquaten Maßnahmen durchzuführen, um die Mitarbeiter abzuholen und vorzubereiten. Hier können Strategie und Kultur des neuen Arbeitgebers erläutert und die Bedenken ausgeräumt werden.

In der Regel werden Bankmitarbeiter nach einem besonderen Tarif bezahlt und genießen auch eine Reihe von Sonderleistungen. Es empfiehlt sich, diese Vorteile und Rechte so weit wie möglich zu erhalten, damit das wirtschaftliche Wohlergehen und der Status der Mitarbeiter bei einem Wechsel von der Bank nicht geschmälert werden. Das Unternehmen hat eine langjährige Erfahrung im Dialog mit Gewerkschaften und immer wieder gemeinsam Lösungen entwickelt, um für beide Seiten eine Win-win-Situation zu schaffen. Dazu gehört, den bisherigen tarifvertraglichen Schutz weitgehend zu erhalten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, die übernommenen Mitarbeitenden sofort in die Weiterbildung einzubeziehen, ihnen modernste Tools zur Verfügung zu stellen und ihnen klare Möglichkeiten bieten, innerhalb ihrer neuen Organisation zu wachsen und aufzusteigen.

Der Deal Intesa Sanpaolo: eine Blaupause

Intrum und Intesa Sanpaolo haben im Frühjahr 2018 eine gemeinsame Asset-Management-Gesellschaft zur Verwertung und Wertsteigerung notleidender Kredite gegründet. 49 Prozent der Anteile an dem Joint Venture hält Intesa Sanpaolo. Intrum brachte den Großteil seiner Aktivitäten in Italien in das Joint Venture ein, die Bank ihre NPL-Serviceplattform. Die auf diese Weise entstandene NPL-Asset-Management-Gesellschaft beschäftigt rund 1000 Mitarbeitende und managt notlei-



Marc Knothe



CEO, Intrum Deutschland und Österreich, Heppenheim

Carve-outs sind für Banken ein Mittel, um Problemkredite auszulagern. Das macht Kreditinstitute nach Ansicht des Autors effizienter und verbessere die Möglichkeiten erneuter Kreditvergabe. Auf diese Weise wurden die NPLs in der EU in den vergangenen Jahren signifikant abgebaut. Auch in der Pandemie habe diese Entwicklung bislang angehalten. Doch die Bedingungen für die Kreditvergabe werden laut Knothe schwieriger: Die Wachstumsaussichten trüben sich ein, die regulatorischen Bestimmungen werden strenger und die auch in Europa aufkommende Inflation dürfte mittelfristig zu höheren Zinsen führen. Damit geraten die Kreditinstitute seiner Einschätzung nach erneut unter Druck. So blieben Carve-outs ein wichtiger Beitrag, um die Versorgung von Unternehmen, Institutionen und Konsumenten mit günstigen Darlehen sicherzustellen. Und indirekt seien Carve-outs sogar politisch gewollt. Der Autor beschreibt Erfahrungen mit der Durchführung von Carve-outs und gibt einen Ausblick auf die künftige Entwicklung. (Red.)

dende Kredite mit einem Volumen von mehr als 40 Milliarden Euro.

Für ein Joint Venture entscheidet sich die Bank, wenn sie als Minderheitsaktionär an der ausgegliederten Einheit beteiligt bleiben will. Diese kann als eigenständige Tochtergesellschaft des Dienstleisters gegründet werden.

Vorteile, die Intesa Sanpaolo aus der Transaktion ziehen konnte:

– Intesa erreichte eines ihrer wichtigsten strategischen Ziele: den Abbau und die bessere Betreuung von Non-Performing Loans.

– Intesa behält eine große Minderheitsbeteiligung sowohl an der Plattform als auch am Portfolio.

– Intesa erzielte eine erhebliche Reduzierung der NPLs und realisiert gleichzeitig einen Buchwertgewinn von circa 400 Millionen Euro.

– Eine attraktive Rendite aus der signifikanten Beteiligung an dem Portfolio ist zu erwarten.

– Von der Absichtserklärung bis zum verbindlichen Angebot vergingen nur vier Monate.

– Die Transaktion wirkt sich positiv auf das Kapital und das Ergebnis der Bank aus; sie stellt eine Benchmark sowohl für die Governance (im Vergleich zum Rückstellungsniveau) als auch für die Transaktionsperspektive dar.

Die Transaktion ist den Interessen aller relevanten Stakeholder gerecht geworden. Einige Marktteilnehmer sehen sie sogar als Blaupause für ihre eigenen Transaktionen, so heißt es im Markt. Bei Intrum folgten nach dem Deal in Mailand mehrere Transaktionen der bei Intesa Sanpaolo genutzten Struktur: 2019 bei der spanischen Sabadell sowie bei der griechischen Piraeus Bank.

Abgesehen von den Banken zieht die gesamte Volkswirtschaft einen Nutzen aus einer effektiven Bewältigung der Verschuldung von Unternehmen und Privatpersonen. Die hatte die EU-Kommission im Blick, als sie unter dem Eindruck der durch die Lehman-Pleite ausgelösten Finanzkrise den NPL-Aktionsplan ersann.

EU mit NPL-Aktionsplan erfolgreich

Der 2017 gestartete NPL-Aktionsplan der EU-Kommission ist eine Erfolgsgeschichte. Nach der Finanzkrise 2008/09 schossen die Problemkredite, vor allem in Ländern wie

Griechenland oder Italien, in die Höhe und erreichten 2016 ein bedrohliches Niveau von einer Billion Euro.¹⁾ Am Ende des ersten Halbjahres 2021 betrug das NPL-Volumen in der Europäischen Union 422 Milliarden Euro.²⁾ Drei Jahre zuvor hatte es noch bei 657 Milliarden Euro gelegen. Im selben Zeitraum ging der Anteil der NPLs am gesamten Kreditvolumen im EU-Durchschnitt von 4,4 Prozent kontinuierlich auf 2,3 Prozent zurück. Selbst während der Pandemie hat diese positive Entwicklung angehalten. Dazu beigetragen haben die staatlichen Interventionen, ebenso wie das konsequente Management der NPLs durch den Finanzsektor.

Auch Erhebungen, die unter Firmen und Gewerbetreibenden durchgeführt wurden, bestätigen diesen Befund: Die Lage war, nach eigener Einschätzung, erheblich besser als zu Beginn der Pandemie befürchtet. Neben den staatlichen Hilfen war hierfür in vielen Fällen eine Veränderung des Geschäftsmodells verantwortlich. Das war eine der Hauptbeobachtungen aus dem European Payment Report, für den Unternehmen aus 29 europäi-



IMPRESSUM

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9, 60594 Frankfurt am Main
Postfach 70 03 62, 60553 Frankfurt am Main

Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 0
Telefax +49 (0) 69 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto (K.O.)

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.)

Redaktion: Swantje Benkelberg (sb), Carsten Englert (ce), Philipp Hafner (ph), Miriam Veith (mv), Frankfurt am Main

Redaktionssekretariat und Lektorat: Volker Schmidt

Satz und Layout: Patricia Appel

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift

angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenleitung: Timo Hartig

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 43

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 64 vom 1.1.2022 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 673,26 bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 346,32, 1/4-jährlich € 181,32.

Ausland: jährlich € 734,46. Preis des Einzelheftes € 25,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement

mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 1031,60, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 545,38, 1/4-jährlich € 286,46. Ausland: jährlich € 1136,00.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Telefon +49 (0) 69 97 08 33 - 25

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Frankfurter Sparkasse,
IBAN: DE68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 0341-4019

Fotonachweise für Heft 5/2022 – Seite 2: Verlag Fritz Knapp GmbH; Seite 11: Seite 9: M. von der Heyde/ausmoney, R. Müller u. J. von Schorlemer/ING Deutschland, D. Quinten/BVR; Seite 13: C. Heller/Value Balancing Alliance, O. Schwebel/Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH, G. Wiesheu/Bankhaus Metzler; Seite 17: C. Schubart/IU Internationale Hochschule GmbH, C. Bernardy/Volksbank RheinAhrEifel eG; Seite 23: Intrum; Seite 27: KPMG; Seite 29: HAWK:AI; Seite 31: C. Glaser; Seite 37: Kirsten Wagenbrenner; Seite 43: F.-B. Blomeyer



schen Ländern und elf Branchen befragt wurden.³⁾

Die Ergebnisse haben aber auch eine andere Seite und diese rückt mit dem Fortdauern der Pandemie mehr und mehr in den Vordergrund. In Deutschland sagten im Jahr 2021 rund 50 Prozent der befragten Unternehmen, dass Kreditausfälle bei Kundenzahlungen problematisch sind – vier Prozentpunkte über dem europäischen Durchschnitt. Die meisten europäischen Befragten (62 Prozent) gaben an, dass sie noch nie so besorgt über die Zahlungsfähigkeit ihrer Schuldner waren und prognostizieren, dass das Risiko von Zahlungsverzug in den nächsten zwölf Monaten zunehmen wird. Nahezu die Hälfte aller europäischen Unternehmen geht davon aus, dass das Risiko von Zahlungsverzögerungen und -ausfällen zunehmen wird und mit dem Wegfall der staatlichen Unterstützung wird die Situation noch schwieriger werden.

Auch mit Blick auf das tatsächliche Zahlungsverhalten der Unternehmen und ihrer Geschäftspartner ist in den kommenden 18 Monaten mit einer Zunahme von Zahlungsausfällen zu rechnen. So, wie sich die Daten bisher darstellen, jedoch eher in Form mehrerer kleiner Wellen, nicht in Form eines Tsunamis.

Anstieg der NPLs im Euroraum nur eine Frage der Zeit

Auch in der Bundesbank ist man sich dieses Problems bewusst und befürchtet infolge der Pandemie sogar eine Trendwende: „Ein erneuter Anstieg notleidender Kredite ist im Euroraum wohl nur eine Frage der Zeit. Sobald die Unterstützungsmaßnahmen auslaufen, werden wir einen Anstieg des NPL-Niveaus sehen“, so Bundesbank-Vorstandsmitglied Joachim Wuermeling im Sommer vergangenen Jahres.⁴⁾

Mittlerweile haben die Wirtschaftsinstitute die Prognosen deutlich gesenkt.⁵⁾ Auch der Jahreswirtschaftsbericht von Bundesminister Robert Habeck fiel für 2022 deutlich weniger optimistisch aus als vorhergesagt. Habeck korrigierte die Wachstumsaussicht nach unten auf 3,6 Prozent.⁶⁾

Damit rückt das von Bundesbankvorstand Wuermeling skizzierte Szenario näher: Eine schwächelnde Wirtschaft in Verbindung mit Zahlungsausfällen wird Investoren und Einleger alarmieren. Sie werden fragen, inwieweit die betreffenden Kreditinstitute in der Lage sind, Wertberichtigungen vorzunehmen oder Verluste aufzufangen. Es sei wichtig, „jetzt gegenzusteuern“, sagte Wuermeling im Juli 2021 und forderte, an den anspruchsvollen bisherigen NPL-Regeln festzuhalten.

„Die Rahmenbedingungen zur Kreditvergabe werden insgesamt schwieriger.“

Zudem unterstützte er den Vorschlag der Kommission, nationale Asset Management Companies – kurz AMCs – zu errichten und zu vernetzen.⁷⁾

AFS: strengere Kapitalanforderungen ab Februar 2023

Seit Mitte Januar sind die Kreditinstitute einer zweiten Herausforderung konfrontiert: Der Ausschuss für Finanzstabilität (AFS), der aus Vertretern von Bundesfinanzministerium, Bundesbank und BaFin besteht, will strengere Kapitalanforderungen durchsetzen. Der antizyklische Kapitalpuffer, der in den vergangenen neun Jahren knapp über Null lag, soll zum 1. Februar 2023 auf 0,75 Prozent der risikogewichteten Aktiva heraufgesetzt werden. Die Deutsche Kreditwirtschaft (DK) kritisierte den Schritt massiv. Der Verband beklagte, hierdurch würden die Kreditvergabemöglichkeiten der Banken und Sparkassen „zur Unzeit“ eingeschränkt.⁸⁾ Erschwerend kommen für die Banken noch die künftigen Kapitalmarktregeln aus Basel III hinzu.⁹⁾

Auch die Kredite selbst dürften mittelfristig teurer werden. Der Präsident der US-Notenbank, Jerome Powell, hat nach der jüngsten Sitzung des Zentralbankrates deutlich gemacht, dass ab der nächsten Sitzung im März Zinserhöhungen in kleinen Schritten kommen dürften.¹⁰⁾ Die Europäische Zentralbank wird sich dieser

Entwicklung, sofern sie anhält, nicht völlig entziehen können.

Forderung nach mehr Transparenz

Die Rahmenbedingungen zur Kreditvergabe werden insgesamt schwieriger. Kreditinstitute tun weiterhin gut daran, sich auf der NPL-Seite zu entlasten, damit sie neue Darlehensrisiken tragen können.

Und schließlich ist die Auslagerung von Non-Performing Loans in darauf spezialisierte Asset-Management-Gesellschaften sogar politisch gewollt. Deshalb werden Carve-outs auch unter Pandemiebedingungen dazu beitragen, das Problem der Überschuldung von Unternehmen und Privathaushalten im Griff zu behalten und erleichtern den Banken weiterhin die Vergabe günstiger Kredite. Wünschenswert auf regulatorischer Seite wäre, wenn die EU-Kommission ihre Forderung nach mehr Transparenz in den Sekundärmärkten auch durchsetzen würde: Der gemeinsame Datensatz für NPL-Transaktionen in der EU muss Standard werden.

Fußnoten

1) Mitteilung der EZB vom 6. Oktober 2021: ECB publishes supervisory banking statistics for the second quarter of 2021: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2021/html/ssm.pr211006~a-12ec7f0fd.en.html>

2) EZB, ebenda

3) Intrum European Payment Report 2021: <https://www.intrum.com/epr2021/>

4) Prof. Joachim Wuermeling, Vorstandsmitglied der Bundesbank, Keynote beim NPL-Forum der Frankfurt School, 08.07.2021.

5) Ifo Institut, 14.10.2021: Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2021: Krise wird allmählich überwunden – Handeln an geringerem Wachstum ausrichten <https://www.ifo.de/node/65592>

6) Regierungserklärung zum Jahreswirtschaftsbericht 2022, Deutscher Bundestag, 28.01.2022 sowie Bundestagsdrucksache 20/520

7) Wuermeling, ebenda

8) Börsen-Zeitung, „Ausschuss für Finanzstabilität schränkt Darlehensvergabe „zur Unzeit“ ein“, 13.01.2022, Seite 1

9) Börsen-Zeitung, „Der große Sprung“, 13. Januar 2021, Seite 1

10) Börsen-Zeitung, „US-Notenbank avisiert erste Zinserhöhung für März 2022“, 26. Januar 2022