

Problemkredite

Gekündigte Kredite professionell und effizient bearbeiten (Teil 1).

Der Abwicklungsbereich ist häufig nicht die erste Liebe der Geschäftsleitung. Dennoch bietet der professionelle Umgang mit notleidenden Krediten wichtige Hebel in der Ergebnisentwicklung des Kreditgeschäfts, die es zu nutzen gilt.

Nachdem mit einer Vielzahl von Prozessoptimierungen vor allem das Ziel der MaRisk-Konformität verfolgt wurde, gilt es nun, die Produktivität in der operativen Bearbeitung notleidender Kredite zu steigern. Dies umso mehr, als dass die Aussichten der wirtschaftlichen Entwicklung weltweit und insbesondere in Deutschland von vielen „Wirtschaftsweisen“ als sehr trübe eingeschätzt werden. Auch wenn das Denken in Prozessen zweifellos gewollt ist, spiegelt sich dieses häufig nicht im Ergebnis wider. Fehlende Instrumente und mangelnde Indikatoren zur Messung der Prozessfolge erschweren dem Management eine zielgerichtete Optimierung der Bearbeitung.

Um diese Situation aufzulösen, müssen die Erlöspotenziale über eine realistische Einordnung der Qualität der eigenen Arbeit, der Ergebnisse und der Leistungsziele

identifiziert werden. Hierzu sind die wichtigen Stellgrößen der Kreditabwicklung

- die Steigerung der Erlösintensität,
- die Verbesserung der operativen Performance,
- die Steuerung und Regulierung der Kosten,
- der richtige Ressourceneinsatz

in den Mittelpunkt des täglichen Handelns zu rücken.

Mit einem umfassenden Dienstleistungskonzept unterstützt der Bereich Kreditmanagement in Zusammenarbeit mit der HmcS Unternehmensgruppe die Volksbanken und Raiffeisenbanken des Genossenschaftsverbandes in der Bearbeitung notleidender Kredite. Hierzu werden operative Instrumente und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt. Je nach geschäftspolitischer Ausrichtung dienen sie der Optimierung der internen Prozesse, die fachliche Begleitung in speziellen Abwicklungssituationen vorsehen. Oder auch für die Möglichkeit der Auslagerung von Aufgaben und Funktionen, also das Voll- oder Teil-Outsourcing. Mit über 100 Mandanten zählt die Kooperation der VR Inkasso GmbH im Genossenschafts-

verbund zu den führenden Anbietern von Outsourcingdienstleistungen in der Bearbeitung notleidender Kredite. Sie kann in allen Forderungssegmenten auf erfolgreiche und sehr spezielle Erfahrungswerte und Expertisen verweisen.

Eigenleistung oder Fremdleistung

Die Frage nach der Notwendigkeit einer professionellen Kreditabwicklung ist mit Blick auf die aufsichtsrechtlichen Anforderungen und die engen Margen im Kreditgeschäft leicht zu beantworten. Eindeutig schwerer fällt die Entscheidung über die richtige strategische Ausrichtung.

Grundsätzlich bieten die MaRisk in der Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung einen weiten Rahmen und erlauben verschiedene „zulässige“ Organisationsmodelle im risikorelevanten und nicht risikorelevanten Kreditgeschäft. Im Umgang mit notleidenden Krediten haben sich unterschiedliche Bearbeitungsalternativen entwickelt, die im Wesentlichen wie folgt definiert werden können:

- Eigenbearbeitung durch die Bank
- Eigenbearbeitung unter Einbindung externer Spezialisten
- Fremdbearbeitung von ausgewählten Forderungsbeständen
- Ausgliederung des Aufgabenbereichs (Outsourcing)

Die Erfahrung zeigt, dass es vielen Kreditinstituten schwerfällt, eine strukturierte Grundlage zur Entscheidung über die vorteilhafteste Infrastruktur für ihre Kreditabwicklung zu erarbeiten. Ursächlich

me auf Kennzahlen des Instituts durch Steuerung und Gestaltung des Portfolios. Als weitere strategische Eckpfeiler sind die Personalstruktur und die technische Infrastruktur des Hauses von Bedeutung. Hier stehen Fragen zu Personalkosten, zur Qualifizierung der Mitarbeiter sowie zu deren zukünftigen Einsatzmöglichkeiten im Vordergrund. Nicht unbedeutend ist zudem die Beurteilung der technischen Infrastruktur, die insbesondere im IT-Umfeld eine kostenintensive Position in der Abwicklung darstellt.

Die Struktur des Portfolios gekündigter Kredite bietet Anhaltspunkte für die strategische Ausrichtung und die Prioritäten in der Prozessorganisation

| Größenklasse T€ | Anteil der Engagements am Portfolio | Anteil der Forderung am Portfolio | Anteil des Erlöses am Portfolio | Komplexitätsstufe |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| 0–25.000 | 75 % | 4 % | 3 % | Prozessmanagement Inkasso/ Blankokredite |
| 25.001–100.000 | 15 % | 9 % | 11 % | Prozessmanagement Abwicklung Standard |
| 100.001–250.000 | 10 % | 25 % | 27 % | Prozessmanagement Abwicklung individuell |
| über 250.000 | 5 % | 62 % | 59 % | Prozessmanagement Abwicklung komplex |
| Portfolio | 100 % | 100 % | 100 % | |

hierfür sind die fehlende Transparenz zur Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit und die fehlenden Kennzahlen zur Orientierung in Ermangelung geeigneter Instrumente. Die Konsequenz ist häufig ein Festhalten an vorhandenen organisatorischen Strukturen und Vorgehensweisen, ohne dass eine vergleichende Betrachtung strategischer und betriebswirtschaftlicher Aspekte zwischen unterschiedlichen Lösungsalternativen angestellt werden kann.

Hierzu werden sowohl strategische als auch operative Aspekte beleuchtet. Für die strategischen Ziele des Instituts gibt die Struktur eines Abwicklungsportfolios Aufschluss über Ertrags- und Risikopotenziale, die in den einzelnen Forderungssegmenten vorhanden sind. Die Struktur bietet zudem eine Aussage über die Einflussnah-

Die Beurteilung der operativen Seite erfolgt auf der Grundlage einer fachspezifischen Analyse und einer kennzahlenorientierten Beurteilung der aktuellen Bearbeitungssituation. Hierzu stehen Ergebnisse der Kreditabwicklung aus einer Vielzahl von Vergleichsinstituten zur Verfügung, die für belastbare Aussagen zur Bestandsentwicklung sowie zur Erlös- und Kostensituation des Instituts herangezogen werden.

Mit Hilfe eines speziell auf die Anforderungen der Kreditabwicklung ausgearbeiteten Fragenkatalogs wird abschließend der Prozess der Entscheidungsfindung geführt, eine Strategie entwickelt und in einen strukturierten Veränderungsprozess überleitet. Dabei werden die zentralen Fragestellungen nach der Leistungserbringung und nach geeigneten Ausgliederungs-

WIR BEANTWORTEN FRAGEN:

- Wie leistungsstark ist meine Kreditabwicklung?
- Welche Prozesse können kosteneffizienter, zeitlich beschleunigt und qualitativ verbessert durchgeführt werden?
- Welche organisatorischen Strukturen bieten den größten Erfolg?

varianten auf der Grundlage von Kosten-Nutzen-Analysen beantwortet.

Die Daten der Abwicklung ermöglichen qualifizierte Aussagen über die:

- **Portfoliostruktur** (Größenklassen, Forderungssegmente)
- **Abgaben- und Bestandsentwicklung** (Laufzeiten, Erledigungen, Abschreibungen)
- **Erlösstrukturen in der Beitreibung und Verwertung** (Aktivierung, Erlösquote, Erlösquellen etc.)
- **Kostenstrukturen aus der Rechtsverfolgung** (Kosten der Rechtsverfolgung und Verwertung)
- **Produktivitätsbetrachtung der Abwicklungseinheit** (Stückkosten, Personalbemessung, Laufzeiten etc.)
- **Kosten-Nutzen-Relationen/Vergleichsbetrachtungen** (Betrachtung der Forderungssegmente)

Eigenleistung durch die Bank

Die Komplexität und Vielfältigkeit der Kreditabwicklung stellt besondere Anforderungen an den Kreditabwickler. Über die juristisch formalen Anforderungen hinaus sind insbesondere betriebswirtschaftliche und organisatorische Aspekte in der Abwicklung entscheidend für das Ergebnis.

„Stellst du einen Mann an die Spitze, mag er sein, was er will. Jurist oder Techniker; bewährt er sich, so ist er Kaufmann.“

Walther Rathenau

Vor diesem Hintergrund müssen effiziente und effektive Vorgehensweisen im Mittelpunkt der Planung, Steuerung und Durchführung der Abwicklung stehen.

Dies gilt gleichermaßen für das Mengengeschäft (i.d.R. Blankoforderungen, Konsumentenkredite und abgeschriebene Forderungen), in dem durch hohe Stückzahlen, durch Standardisierung und durch Automatisierung die Rentabilität erzielt wird. GleichermäÙen aber auch für Engagements mit zunehmender Komplexität (Individualgeschäft), bei denen die qualifizierte und zeitnahe Verwertung der Sicherheiten sowie die intensive und individuelle Verhandlungsführung mit dem Kreditnehmer in das Blickfeld einer renditeorientierten Abwicklung rückt.

Grundlage der Produktivitätssteuerung ist ein Prozessmanagement, mit dem die richtigen Anreize und Schwerpunkte in der Bearbeitung gesetzt werden. Hierzu bedarf es einer Aufbauorganisation, die eine klare Abgren-

zung der Aufgaben sicherstellt. Hier müssen eindeutige Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie die Ausübung von Weisungen und Kompetenzen definiert sein. Eindeutige Handlungsalternativen und Arbeitsabläufe sowie Standardbearbeitungszeiten bilden die Grundlage für Steuerungsgrößen, zielgerichtete Kontrollen und Entscheidungsregelungen.

Die auf dem Prozessmanagement beruhenden Kennzahlen (Mengengerüste, Erlöspotenzial, Kostenrisiken und Durchlaufzeiten) erlauben das in der Abwicklung steckende Potenzial zu identifizieren, realistische Ziele zu setzen und die organisatorischen Rahmenbedingungen laufend zu optimieren. Unter diesen Voraussetzungen können sich dann Know-how, Erfahrung und Engagement in der Arbeit am Kunden entfalten und zu guten Ergebnissen in der Kreditabwicklung führen.

Entscheidet sich die Bank für eine externe Bearbeitung der notleidenden Kredite, hängt

der Erfolg der Funktionsausgliederung maßgeblich von der Gestaltung der Schnittstelle zwischen der Bank und dem externen Partner ab.

Im zweiten Teil dieses Beitrags werden die Optionen der Auslagerung und die damit verbundenen Voraussetzungen beleuchtet.

■ Foto: Fotolia

AUTOREN

Lutz Hansen
Geschäftsführer
VR Inkasso GmbH
Tel.: 0511 763333-0
lutz.hansen@
hmcs.com



Valentin Herrmann
Bereichsleiter Kredit und
Risikomanagement
Tel.: 0511 9574-376
valentin.herrmann@
genossenschaftsverband.de



Problemkredite intelligent managen!

Instrumente und Dienstleistungen zur Steuerung und Bearbeitung notleidender Kredite.

Das Ziel der Problemkreditbearbeitung ist, wirtschaftlichen Schaden von den Kreditinstituten abzuwenden. Hierzu nehmen wir die wichtigen Stellhebel der Produktivität ins Visier:

- die Steigerung der Erlösintensität
- die Verbesserung der operativen Performance
- die Steuerung und Regulierung der Kosten

Zudem identifizieren wir messbare Potentiale und liefern Instrumente zur Planung und Steuerung der Kreditabwicklung.

Die Dienstleistungen der Hmcs und der VR Inkasso sind auf die Auslagerung von Ausfallrisiken (Forderungskauf) und die Auslagerung operativer Aufgaben (Outsourcing) ausgerichtet. Mit Hilfe einer prozessorientierten Schnittstellenorganisation gestalten wir die Ausgliederung von Inkassoaufgaben und gewährleisten eine qualifizierte Ausarbeitung von notleidenden Immobilienfinanzierungen.

- **Organisationsberatung:** Strategieentscheidung und Optimierung
- **Risikoverlagerung:** Forderungskauf
- **Outsourcing:** Forderungsinkasso und Sicherheitenverwertung

VR Inkasso GmbH

Hannoversche Straße 149
30627 Hannover
Telefon 0511.76 33 32-0
Telefax 0511.76 33 32-90
mail@vr-inkasso.de
www.vr-inkasso.de



VR inkasso