

# KREDIT & RATING

## PRAXIS

Zeitschrift der Finanzspezialisten

Offizielles Organ

**BdRA** Bundesverband der  
Ratinganalysten und  
Ratingadvisor e.V.

[www.krp.ch](http://www.krp.ch)

## Problemkredit und Outsourcing

Gekündigte Kredite professionell und effizient bearbeiten – Teil 1



Artikel aus KRP 4/2009  
Finanzierung  
Lutz Hansen

# Problemkredit und Outsourcing

Lutz Hansen

## Gekündigte Kredite professionell und effizient bearbeiten – Teil 1

Auch wenn der Abwicklung notleidender Finanzierungen in der Regel nicht die erste Liebe der Geschäftsleitung gilt, so bietet der professionelle Umgang mit notleidenden Krediten dennoch wichtige Hebel für die Ergebnisentwicklung. Voraussetzung ist eine besondere fachliche und organisatorische Ausrichtung als Grundlage für eine schnelle, sichere und effiziente Vorgehensweise. Aus einer Reihe von guten Gründen kommt die Einbindung externer Spezialisten ergänzend zu den eigenen Ressourcen bis hin zur vollumfänglichen Auslagerung von Abwicklungsaufgaben in Betracht. Die nachstehenden Ausführungen betrachten dabei zunächst allgemeine Voraussetzungen für die effektive Prozessgestaltung. In einem zweiten Teil dieses Beitrages sollen Ergebnisse und Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten vorgestellt werden, in denen Kreditinstitute die Bearbeitung notleidender Kredite vollständig ausgelagert haben.

Die Bearbeitung notleidender Finanzierungen bildet in der Organisation des vielschichtigen Problemkreditmanagements einen Aufgabenschwerpunkt, der nur mit Hilfe eines spezialisierten und organisierten Geschäftssystems erfolgreich bewältigt werden kann. Zudem müssen Forderungsstruktur, Ressourceneinsatz und Infrastruktur in einem ausbalancierten Verhältnis zueinander stehen, um das Ergebnis der Bank über den drohenden Forderungsausfall hinaus nicht mit unangemessenen Kosten zu belasten. Eingeschränkte Mengengerüste, knappe Personalressourcen und die Notwendigkeit einer spezialisierten technischen sowie organisatorischen Infrastruktur bieten Kreditinstituten häufig nur geringe Spielräume, das Ergebnis der eigenen Arbeitsleistung systematisch zu verbessern. Zudem wird der tägliche Umgang mit notleidenden Krediten häufig als Belastung empfunden, so dass für die Aufgabenstellung der Kreditabwicklung das Outsourcing immer als ernst zu nehmende Alternative in Betracht zu ziehen ist.

Nachdem in der Vergangenheit mit einer Vielzahl von Prozessoptimierungen vor allem das Ziel der MaRisk-Konformität verfolgt wurde, gilt es heute die Produktivität in der operativen Bearbeitung ins Visier zu nehmen. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die aktuelle Entwicklung erforderlich. Es bedarf keiner prophetischen Fähigkeiten um zu erkennen, dass die Auswirkungen der Wirtschaftskrise sich mit einer typischen Zeitverzögerung auch im Kreditrisiko der Kreditinstitute niederschlagen werden. Dies bedeutet für die Kreditwirtschaft eine voraussichtlich steigende Anzahl notleidender Kredite und eine Belastung der Abwicklungsergebnisse aufgrund eines schwierigen konjunkturellen Umfeldes.

Auch wenn das Denken in Prozessen zweifellos gewollt und notwendig ist, spiegelt sich das Ergebnis nicht immer in einer Steigerung der Produktivität der Fachabteilungen wieder. Die Erweiterung der Dokumentationspflichten, fehlende Instrumente der

Planung und Kontrolle und mangelnde Indikatoren zur Messung der Erfolge erschweren sowohl den handelnden Personen als auch dem Management eine zielgerichtete Steuerung der operativen Abwicklung. Um dieser Situation wirksam entgegenzutreten, müssen Erlöspotentiale über eine realistische Einordnung der eigenen Arbeitsqualität, der Arbeitsergebnisse und der Leistungsziele identifiziert werden.

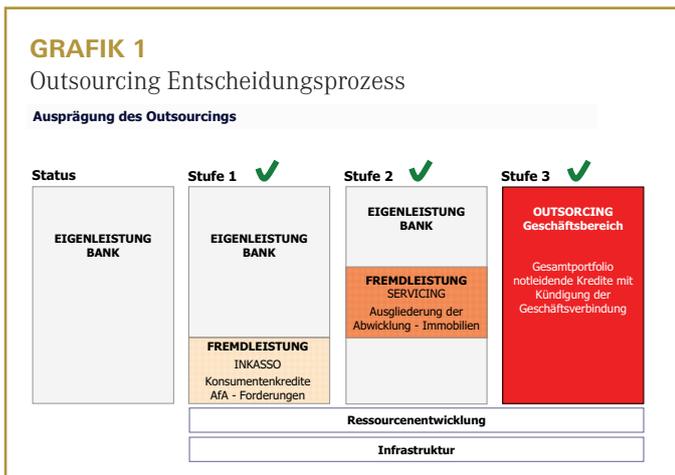
Zielsetzungen für die Praxis sind daher immer:

- Die Erlösintensität nachhaltig sicherzustellen und zu steigern
- Die operative Performance permanent zu kontrollieren und zu verbessern
- Die Aktivitäten und damit auch die Kosten zu steuern und zu regulieren
- Den Einsatz der Ressourcen zu planen und zu steuern
- Die Prüfung von Bearbeitungsalternativen.

### GRUNDLAGEN DES ENTSCHEIDUNGSPROZESSES.

Die Frage nach der Notwendigkeit einer professionellen und effektiven Kreditabwicklung ist leicht zu beantworten. Eindeutig schwerer fällt die Entscheidung über die richtige strategische Ausrichtung des Aufgabenbereiches zur Erreichung dieses Zieles. Für die Fragestellung, ob und in welcher Form, ein Outsourcing bei der Erreichung dieser Ziele einen positiven Beitrag leistet, ist ein strukturiertes Vorgehen daher unumgänglich.

**HANDLUNGSOPTIONEN.** Grundsätzlich bieten die gesetzlichen Anforderungen in der Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung einen weiten Rahmen und erlauben verschiedene «zulässige» Organisationsmodelle im risikorelevanten Kreditgeschäft. Im Umgang mit notleidenden Finanzierungen haben sich in der Praxis unterschiedliche Bearbeitungsalternativen entwickelt, mit denen institutsspezifische Zielsetzungen ver-



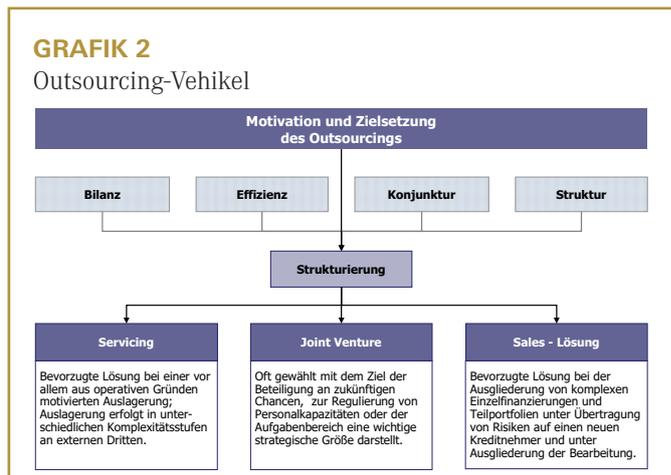
folgt werden können. Während die Varianten Status, Stufe 1 und Stufe 2 aus Grafik 1 in der Praxis als etabliert gelten, stellt die vollständige Ausgliederung der Kreditabwicklung, also die Auslagerung eines gesamten Kompetenzbereiches, in der Praxis noch eine Ausnahme dar.

Die Erfahrung zeigt, dass es vielen Kreditinstituten schwer fällt, eine Entscheidung zwischen Eigenleistung und Fremdleistung auf der Grundlage belastbarer Daten und Kennzahlen herzuleiten. Zudem bestehen oftmals falsche Vorstellungen von der konkreten Gestaltung eines Outsourcings und den damit verbundenen Voraussetzungen. Die Folge ist häufig ein Festhalten an vorhandenen organisatorischen Strukturen und Vorgehensweisen. Eine vergleichende Betrachtung strategischer und betriebswirtschaftlicher Aspekte zwischen unterschiedlichen Lösungsalternativen werden nicht angestellt.

Für das Forderungsinkasso (Betreibung von Konsumentenkredit und Blankoforderungen) haben sich bereits in der Vergangenheit eine Vielzahl von Kreditinstituten der spezialisierten Dienste Dritter bedient. Die dabei früher oft geführte Diskussion um qualitative Aspekte wie zum Beispiel Arbeitsqualität, Imagefragen, Informationsstand der Bank oder operative Risiken ist heute durch positive Erfahrungen am Markt zunehmend in den Hintergrund getreten. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen vielmehr zunehmend betriebswirtschaftliche und beschäftigungspolitische Erwägungen.

Aufgrund der vorstehend beschriebenen Entwicklung im Geschäftsumfeld wächst allerdings auch zunehmend eine Nachfrage nach Auslagerungsalternativen, die deutlich über die Ansätze der für das «Mengengeschäft» konzipierten Inkasso-Modelle hinaus gehen. Gegenstand der Betrachtung ist die externe Bearbeitung von komplexen Kreditengagements, dass heißt notleidender Immobilien- und Firmenkundenfinanzierungen, deren strategische und wirtschaftliche Bedeutung für ein Kreditinstitut ungleich höher einzustufen ist. Dementsprechend ist auch die Auslagerung mit schwierigeren rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen verbunden, sofern die Auslagerung dieser Kredite nicht auf dem Wege eines Verkaufs gestaltet wird.

**BESTANDSAUFNAHME UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.** Ausgangspunkt der richtigen Bearbeitungsalternative ist dabei, sich über die eigenen Motivationen und Zielsetzungen klar zu werden, dies mit den bestehenden Abwicklungsdaten in den richtigen Zusammenhang zu setzen um auf dieser Basis die



Entscheidung über das richtige Modell zu finden. Die Entscheidung über ein Outsourcing in der Kreditabwicklung wird dabei von unterschiedlichen Überlegungen und Kennzahlen geprägt.

- **Strategische Aspekte.** Bei der Suche nach dem geeigneten Geschäftssystem für die Kreditabwicklung sind die strategischen Ziele des Institutes von maßgeblicher Bedeutung. So gibt die Struktur eines Abwicklungsportfolios Aufschluss über die Ertrags- und Risikopotentiale, die in den einzelnen Forderungssegmenten stecken und bietet einen Überblick über bestehende Optionen, auf die Kennzahlen eines Institutes gestaltend durch Steuerung des Portfolios Einfluss zunehmen. Weitere Eckpfeiler zur Ausrichtung der Problemkreditbear-

### GRAFIK 3

#### Outsourcing Entscheidungsprozess

**Portfoliostruktur**

Die Struktur eines Abwicklungsportfolios und die daraus resultierende Komplexität in der Ausarbeitung ist eine wesentliche Ausgangsgröße in der Gestaltung einer Outsourcinglösung.

**Strukturbeispiel eines Abwicklungsportfolios**

Kategorie	Anzahl	Forderung	Erlöse
0 € bis 2.500 €	30%	1,5%	2,9%
2.501 € bis 5.000 €	17%	0,7%	0,9%
5.001 € bis 10.000 €	15%	2,0%	2,8%
10.001 € bis 25.000 €	16%	4,7%	6,6%
25.001 € bis 50.000 €	4%	2,9%	3,3%
50.001 € bis 100.000 €	4%	5,3%	6,0%
100.001 € bis 250.000 €	7%	15,3%	9,2%
250.001 € bis 500.000 €	4%	15,3%	14,5%
500.001 € bis 1.000.000 €	2%	22,0%	25,0%
über 1.000.000 €	1%	30,4%	28,8%

Grad der Komplexität wirtschaftliche Bedeutung: gering bis hoch

beitung bilden die Personal- und Infrastruktur des Fachbereiches. Hier stehen Fragen zu Personalkosten, zur Qualifizierung der Mitarbeiter sowie deren zukünftigen Einsatzmöglichkeiten im Vordergrund.

Bedeutsam ist zudem die Beurteilung der technischen Infrastruktur, die eine kostenträchtige Position mit häufig nur geringem Mehrwert für die Abwicklung komplexer Finanzierungen darstellt.

- **Operative Aspekte.** Zur Beurteilung der operativen Aspekte wird der Blick auf die konkrete Bearbeitungssituation gerichtet. Fragen nach Stückzahlen, Arbeitsergebnissen und Ressour-

cenbindung sind zu beantworten und auf einzelne Forderungssegmente herunter zu brechen. Bereits die Strukturierung des Abwicklungsbestandes nach Größenklassen eröffnet die Basis für eine vergleichende Betrachtung und bietet damit die ersten Erkenntnisse für einen operativen Handlungsbedarf.

Mengengerüste, Erlöspotential und Kostenrisiken in den einzelnen Segmenten bestimmen das Potential der Optimierung. Während die Rentabilität im Mengengeschäft, das heißt in der Bearbeitung von Krediten mit vergleichbar geringem Volumen bei hoher Stückzahl, durch die Bildung von Mengengerüsten, durch Standardisierung und Automatisierung erzielt wird, rückt mit zunehmender Komplexität der Engagements (Individualgeschäft) die qualifizierte und zeitnahe Verwertung der Immobilien sowie die intensive und individuelle Verhandlungsführung mit dem Kreditnehmer ins Blickfeld einer renditeorientierten Abwicklung. Vor diesem Hintergrund bietet die Einschätzung der Bearbeitungsqualität und -effizienz verbunden mit einer Mitarbeiteranalyse wichtige Parameter für die Entscheidungsfindung.

- **Ergebnis.** Die Kennzahlen zu einem Ergebnis zusammengefasst erlauben qualifizierte Rückschlüsse auf die Qualität der Forderungen, auch auf die Qualität der eigenen Abwicklungseinheit und ermöglichen, finanzielle und operative Aspekte abzuwägen. Damit liegen die notwendigen Informationen vor, die für eine Auslagerung in Betracht kommenden Prozesse zu identifizieren, die richtige Ausgliederungsvariante zu wählen und zielgerichtet umzusetzen.

Die Daten der Abwicklung ermöglichen also qualifizierte Aussagen über die

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

und beantworten Fragen wie zum Beispiel:

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

Diese Daten bilden schließlich die Basis, um die Ziele und Risiken einer Eigenbearbeitung oder alternativ einer Auslagerungsentscheidung zu begründen.

## HANDLUNGSOPTIONEN IM DETAIL.

- **Eigenleistung durch das Kreditinstitut.** Die Komplexität und Vielfältigkeit der Kreditabwicklung stellt besondere Anforderungen an den Umgang mit notleidenden Krediten. Über die juristisch formalen Anforderungen hinaus sind insbesondere betriebswirtschaftliche und organisatorische Aspekte im Umgang mit Problemkrediten entscheidend für das Ergebnis. Vor diesem Hintergrund müssen Effizienz und Effektivität das Vorgehen bestimmen und im Mittelpunkt der Planung, Durchführung und Steuerung stehen. Dies gilt für das Forderungsinkasso und die Verwertung von Kreditsicherheiten gleichermaßen.

Während der Erfolg in der Beitreibung von Forderungen im Inkasso (Konsumentenkredite / Blankoforderungen) im Wesentlichen in der Leistungsfähigkeit und in der Leistungsbereitschaft der säumigen Kreditnehmer zu suchen ist, fußt der Erfolg in der Abwicklung komplexer Kredite (Individualgeschäft) auf einer professionellen Verwertung der gewährten Immobiliarsicherheiten in Verbindung mit einer qualifizierten Behandlung der Kreditnehmer und sonstiger Beteiligten. Grundlage der Produktivität ist ein Prozessmanagement, welches die richtigen Anreize und Schwerpunkte in der Bearbeitung der Forderungen setzt. Hierzu bedarf es einer auf die Komplexität der Kredite abgestellten Aufbau- und Ablauforganisation, mit der die Abgrenzung von Aufgaben, Funktionen, Kompetenzen und Vorgehensweisen sichergestellt ist. Zielführende Handlungsalternativen und strukturierte Arbeitsabläufe verbunden mit Standardbearbeitungszeiten stellen die Intensität in der Arbeit am Kreditnehmer sicher und bilden die Grundlage für Steuerungsgrößen und Kontrollen.

Die auf dem Prozessmanagement beruhenden Kennzahlen (Mengengerüste, Erlöspotential, Kostenrisiken und Durchlaufzeiten) erlauben das in der Abwicklung steckende Potential 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 geführt werden.

Mit der strukturierten Definition der Geschäftsprozesse werden folgende Ziele verfolgt:

- Prozessdifferenzierung nach Art und Komplexität der Aufgabenstellung
- Standardisierung der Bearbeitung
- Spezialisierung innerhalb der Organisationseinheit
- Einschaltung von Experten in besonderen Bereichen
- Fokussierung durch Festlegung von Bearbeitungsgrenzen und Intensitäten
- Ergebnisoptimierung durch
  - Einsatz professioneller Instrumente
  - Ausnutzung von Handlungsspielräumen
  - Eindeutig geregelte Verantwortlichkeiten
- Definition von Steuerungsgrößen und Kennzahlen
- Einsatz geeigneter technischer und operativer Hilfsmittel

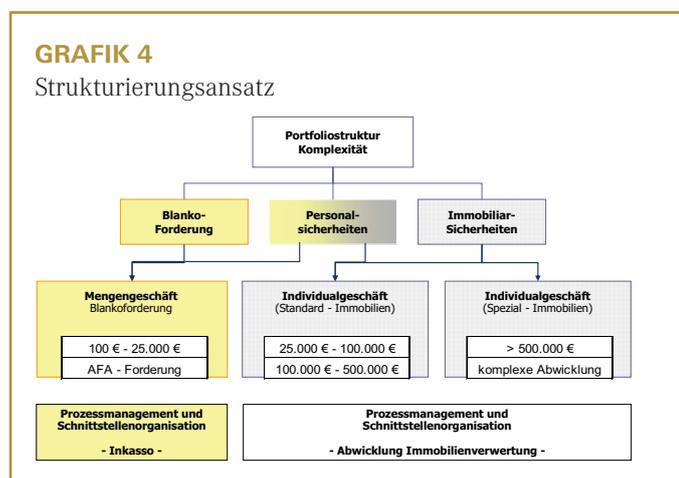
Wenn Rahmenbedingungen mit der dargestellten Ausrichtung im Fachbereich nicht sichergestellt werden, besteht eine große Gefahr, durch das Setzen falscher Bearbeitungsschwerpunkte

Vermögenswerte in der Abwicklung zu verlieren und das bestehende Ausfallrisiko zu erhöhen. Gerade in kleineren Häusern stellt sich zusätzlich oft das Problem, das die erforderliche Prozessdifferenzierung und Spezialisierung aufgrund der naturgemäß vorhandenen Beschränkung der vorhandenen Ressourcen nicht oder nicht im notwendigen Umfang umgesetzt werden kann. In diesen Fällen bieten sich alternative Bearbeitungsmodelle an.

#### ■ Allgemeine Anforderungen bei externer Bearbeitung.

Die externe Bearbeitung notleidender Kredite ist ein von der BaFin ausdrücklich befürwortetes Organisationsmodell. Voraussetzung für eine Auslagerung der Abwicklungsaufgaben sind allerdings Rahmenbedingungen, die den Anforderungen der Kreditwirtschaft in besonderem Maße entsprechen. Dies bedeutet, dass das auslagernde Institut die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsabwicklung in buchhalterischer, operativer und administrativer Hinsicht weiter sicherstellt und die dazu erforderlichen Voraussetzungen auch bei externer Bearbeitung gewährleisten muss. Dies gilt sowohl für die Funktion des Forderungsinkassos (Konsumentenkredite) als auch für die Abwicklung komplexer durch Immobilien gesicherter Kredite (notleidende Immobilienfinanzierungen) einschließlich Sonderfinanzierungen wie zum Beispiel Refinanzierungen aus Förderprogrammen.

Unterschiedliche Komplexität, Spezialität und strategische Bedeutung der Kredite verlangen nach einer spezifischen organisatorischen Verankerung der externen Leistung, um die mit dem Outsourcing verfolgten Ziele auch erreichen zu können.



Zu Beginn dieses Prozesses muss dabei jeweils eine Risikoanalyse nach AT 9, Textziffer 2 der MA-Risk stehen. Generell muss die Risikoanalyse die Frage beantworten, ob die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse im Bezug auf die Gesamtrisikolage des Instituts wesentlich oder nicht wesentlich sind. Dabei ist die Abgrenzung der Wesentlichkeit institutsindividuell zu treffen. Diese Einstufung ist für die weiteren Anforderungen an den Outsourcingprozess maßgeblich.

Insbesondere bei der Auslagerung von komplexen Finanzierungen ist sicherzustellen, dass die Steuerung und die Kontrolle der ausgelagerten Aufgabe weiterhin durch die Geschäftsleitung des Institutes sichergestellt werden. Diese Anforderungen, sowie die Tatsache, dass der ausgelagerte Bereich weiterhin in das Risiko-

management und Risikocontrollingsystem der Bank mit einbezogen wird, stellen eine zusätzliche Herausforderung für die Schnittstellenorganisation zwischen Kreditinstitut und externem Partner dar. Gelingt es nicht, die externen Dienste mit den institutsspezifischen Abläufen der Bank zu verankern, besteht die große Gefahr, die angestrebten Ziele, wie zum Beispiel Ressourcenenlastung, Kostensenkung, Qualitätsgewinn oder Performancesteigerung, durch redundante Tätigkeiten zu verfehlen. Entscheidet sich die Bank für eine externe Bearbeitung als Alternative und nicht nur als situative Ergänzung der Eigenleistung, kann dies auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Grundsätzlich sollte der Dienstleister das gesamte Spektrum der für die Bearbeitung der Forderung erforderlichen Tätigkeiten abdecken und die Übertragung der Kredite ohne inhaltliche und qualitative Selektion ermöglichen. Dies erfolgt in der Regel auf der Grundlage vertraglicher Vereinbarungen. Damit begibt sich das Kreditinstitut in die Position des Auftraggebers und regelt seine Einflussnahme über vertragliche Regelungen.

- **Hinweis:** Soweit der Umfang des Outsourcings im Rahmen der Risikoanalyse als wesentlich erkannt wurde, sind bei der Vertragsgestaltung besondere Anforderungen zu berücksichtigen:

#### AT 9 - Textziffer 6 MA-Risk

Bei wesentlichen Auslagerungen ist im Auslagerungsvertrag insbesondere Folgendes zu vereinbaren:

- Spezifizierung und gegebenenfalls Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen zu erbringenden Leistung
- Festlegung von Informations- und Prüfungsrechten der Internen Revision sowie externer Prüfer
- Sicherstellung der Informations- und Prüfungsrechte sowie der Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
- soweit erforderlich Weisungsrechte
- Regelungen, die sicherstellen, dass datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden
- angemessene Kündigungsfristen
- Regelungen über die Möglichkeit und über die Modalitäten einer Weiterverlagerung, die sicherstellen, dass das Institut die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen weiterhin einhält
- Verpflichtung des Auslagerungsunternehmens, das Institut über Entwicklungen zu informieren, die die ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können

Diese Form der Auslagerung ist zumeist operativ motiviert und durch eine hohe Flexibilität in Bezug auf die Auswahl und den Einsatz externer Dritter gekennzeichnet.

Stellt der auszulagernde Aufgabenbereich allerdings eine wichtige strategische Größe für das Institut dar, sollen personalpolitische Ziele verfolgt oder gar unternehmerische Chancen wahrgenommen werden, sind vertragliche Rahmenbedingungen gegebenenfalls nicht ausreichend. In diesen Fällen bietet es sich an, die Auslagerung im Wege einer Kooperation zu gestalten, über die das auslagernde Institut einen weitergehenden Einfluss sicherstellen kann. Eine gesellschaftsrechtliche Verbindung zwischen dem auslagerndem Institut und einem externen

Partner mit spezialisierter Infrastruktur bietet eine gute Grundlage für kreative Lösungen mit denen die Ziele des Kreditinstitutes realisiert werden können.

- **Besonderheiten bei der Auslagerung des Forderungsin-kassos.** Verbraucherkredite bilden einen signifikanten Anteil der zahlungsgestörten Kredite und machen ein professionelles Forderungsin-kasso für Banken unabdingbar. Wie bereits erwähnt nutzen bereits eine Vielzahl von Instituten die Dienste externer Anbieter. Allerdings liegt in einer Vielzahl von Fällen keine vollständige Auslagerung der Funktion vor, sondern häufig nur eine nachgelagerte Regelung der Bearbeitung nach Abschluss der eigenen Beitreibungsaktivitäten oder der Auslagerung von Forderungssegmenten.

Damit die Auslagerung der Inkassofunktion einen optimalen Wirkungsgrad erreicht, sollte die Übertragung der Kundenbeziehung an den externen Partner zu einem Zeitpunkt erfolgen, der für das Kreditinstitut einen idealen Ausstiegszeitpunkt bietet. Dieser ist im Zeitpunkt der Kündigung der Geschäftsverbindung gegeben, die in der Regel mit einer internen Umstellung des Kredites in Bezug auf Zuständigkeit, Organisation und Administration verbunden ist. Zudem bietet das Ereignis der Kündigung, auch aus Sicht des Kunden, die Möglichkeit, die belastete Kundenbeziehung über den neuen Ansprechpartner neu aufzustellen und ist daher mit hoher Akzeptanz verbunden. Andernfalls werden Vorkehrungen innerhalb des Institutes erforderlich, eine Interimsphase von der Kündigung bis zur Übergabe organisatorisch sicherzustellen.

Seitens des externen Partners wird Effizienz in der Fallbearbeitung mit Hilfe einer modernen technischen Plattform vorausgesetzt. Dies bedeutet, die Inkassomitarbeiter weitestgehend von administrativen Aufgaben zu befreien und auf das Kerngeschäft des Inkassos – der persönlichen Ansprache des Schuldners – zu konzentrieren. Dies ist Grundlage für eine gute Arbeitsqualität und attraktive Konditionen mit erfolgsorientierten Anreizen.

Auf der Grundlage transparenter Abrechnungsmodalitäten bietet der Dienstleister eine vollständige Dokumentation der Beitreibungsergebnisse und stellt den Umgang mit Fremdgeldern in einer für Dritte nachvollziehbaren Art und Weise sicher. Der vollständige Einblick über die Erlös- und Kostenentwicklung in den ausgelagerten Forderungen entspricht damit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen, deren Einhaltung durch Prüfungsstellen der Verbände oder durch WP-Gesellschaften überwacht wird.

- **Besonderheiten bei der vollständigen Auslagerung der Kreditabwicklung.**

#### a) Rahmenbedingungen

Die externe Bearbeitung notleidender Kredite, die mit Kredit-sicherheiten im Allgemeinen und mit grundpfandrechtlichen Sicherheiten im Speziellen unterlegt oder durch besondere Komplexität gekennzeichnet ist, bedarf besonderer inhaltlicher, fachlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen. Die Ausgliederung setzt hier in besonderem Maße voraus, dass weder die Steuerung und Kontrolle des ausgelagerten Bereiches durch die Bank, noch die Anforderungen der aufsichtsrechtlichen Prüfung beeinträchtigt werden. Zudem sind

die ausgelagerten Kredite in das Risikomanagement, in das Risikocontrollingsystem und in die Finanzbuchhaltung auch nach Auslagerung mit einzubeziehen. Die Komplexität der Schnittstellenorganisation zwischen dem Kreditinstitut und externem Partner ist speziell für diesen Fall besonders herauszuheben.

Auf Seiten des externen Partners ist daher eine umfassende fachliche Spezialisierung in bankspezifischen Themen des Kreditgeschäftes sowie eine besondere Expertise im Umgang mit notleidenden Immobilien unabdingbar. Beides basiert auf einer Infrastruktur, mit der die vielfältigen Aufgabenstellungen der Kreditabwicklung auf Seiten eines Dienstleisters auch bewältigt werden können. Über die fachliche Seite hinaus kommt insbesondere dem Cash-Management-System mit der die Koordination der Kontoführung und des Zahlungsverkehrs sichergestellt wird, besondere Bedeutung zu. Unter diesen Vorzeichen bedarf das Outsourcing der Kreditabwicklung sowohl auf Seiten des auslagernden Institutes als auch auf Seiten des Dienstleisters professioneller Rahmenbedingungen, um die externe Bearbeitung der Kredite sicherzustellen.

Die Bearbeitung der Forderungen sollte konsequent auf der Grundlage strukturierter Abwicklungskonzepte (Businessplan), die für jedes Engagement erarbeitet und vom auslagernden Institut genehmigt werden, erfolgen. Für jeden Vorgang sind im Rahmen dieser Konzepte Ausstiegszenario, Erlösprognose, Kostenbudget und Zeitpunkt des Ausstiegs (Verwertung / Realisierung) festzulegen. Die Abwicklungskonzepte repräsentieren eine vollständige Cash-Flow-Projektierung, die monatlich mit den Beitreibungsergebnissen abzugleichen und im Rahmen regelmäßiger Abweichungsanalysen zu aktualisieren sind.

Mit einem fachspezifischen Informationssystem sind die Entwicklungen im Workout der zum Einzug übergebenen Forderungen der auslagernden Bank regelmäßig bereitzustellen, so dass ein enges und aktuelles Aktivitätencontrolling auf beiden Seiten gewährleistet ist. Damit werden Prüfungsanforderungen und Kontrollrechte sowie Weisungsbefugnisse und Informationsbedürfnisse der Bank sichergestellt und gewährleisten einen transparenten und hochwertigen Outsourcingprozess. Mit Ausnahme der Schnittstellenkoordination, die mit einer geringen Ressourcenbindung einhergeht, kann der interne Fachbereich dann vollständig von operativen Aufgaben freigestellt werden.

#### b) Immobilienexpertise des Dienstleisters

Die professionelle Verwertung von Immobilien ist von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg in der Kreditabwicklung. Sie ist durch die Verzahnung von rechtlichen und wirtschaftlichen Problemstellungen charakterisiert und stellt eine besondere Herausforderung dar. Juristische und kaufmännische Kompetenz, Fingerspitzengefühl im Umgang mit den gegensätzlichen Interessen der Beteiligten und spezialisierte Erfahrungen im Umgang mit Immobilien, sind Voraussetzung für eine zielgerichtete Abwicklung der beliehenen Objekte.

Bedingt durch ein bundesweit großes Immobilienangebot und der besonderen Situation der notwendigen Liquidation, können nachhaltige Verwertungserfolge oft nur mit intensiven Vermarktungsbemühungen und kreativen Lösungsansätzen

erzielt werden. Zudem ist die Abwicklung in einer Vielzahl von Situationen mit Objekten befasst, für die keine Nachfrage besteht. Die Ursachen hierfür können im kontraproduktiven Verhalten der Beteiligten begründet sein, auf den Zustand oder die Spezialität des Objektes zurückgeführt werden oder einfach in der aktuellen Situation des Finanzmarktes liegen. Um dieser Entwicklung zielgerichtet entgegenzutreten, ist das Zusammenwirken von rechtlichem, wirtschaftlichem und immobilienpezifischem Fachwissen in den einzelnen Phasen der Abwicklung unabdingbar. Planung, Vorbereitung und Durchführung der Verwertungsaktivitäten sind auf das spezifische Objekt und die jeweilige Verwertungssituation abzustimmen.

Das Dienstleistungspaket zum Outsourcing der Kreditabwicklung muss spezialisierte Lösungen und Hilfestellungen für die Abwicklung von notleidenden Immobilienfinanzierungen umfassen. Diese sollten sich auf die Einleitung notwendiger Vermarktungsaktivitäten, objektverwaltende und -stabilisierende Maßnahmen bis hin zur Objektübernahme auf dem Wege des treuhänderischen Rettungserwerbes, als Interimslösung auf dem Weg eines endgültigen Ausstieges erstrecken.

- **Forderungsverkauf als Alternative.** Als geeignete Alternative zum Outsourcing auf treuhänderischer Grundlage bietet sich nach wie vor auch der Forderungsverkauf an, der sowohl in der operativen Abwicklung als auch in den wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten Vorteile aufzeigt. Der Gesetzgeber hat mit dem im August 2008 in Kraft getretenen Risikobegrenzungs-gesetz die Diskussion um den Handel mit Krediten im Grunde beendet und diesen als gewolltes Instrument der Risikosteuerung rechtlich etabliert. Auch durch das Bundesverfassungsgericht und den Bundesgerichtshof ist der Forderungsverkauf in mehreren Entscheidungen ausdrücklich anerkannt worden. Dennoch ist das Marktgeschehen nach wie vor durch die zurückliegende Image-Diskussion sowie durch die aktuellen Entwicklungen auf den Finanzmärkten belastet. Es ist nicht zu übersehen, dass ursprünglich ambitionierte Investoren heute nicht mehr am Marktgeschehen teilnehmen und sich die Anzahl der potentiellen Käufer merklich reduziert hat.

**ZUSAMMENFASSUNG.** Die Abwicklung notleidender Kredite ist nicht Kerngeschäft von Kreditinstituten. Dennoch ist ein professioneller Umgang unter Kosten-, Risiko- und Ertragsgesichtspunkten unabdingbar.

Die Erfahrung derjenigen Institute, die sich für eine teilweise oder auch vollständige Auslagerung des Fachbereiches «Abwicklung» entschieden haben, bestätigen positive Entwicklungen in den Abwicklungsergebnissen sowie die geplante Freisetzung von finanziellen und personellen Ressourcen. Dabei liegt der Schwerpunkt in der Praxis überwiegend in der Auslagerung von Inkassofunktionen und weniger im Outsourcing komplexer Kreditengagements. Dennoch wächst die Nachfrage nach Lösungen, die eine vollständige Auslagerung der Kreditabwicklungsaufgaben ermöglichen.

#### AUTOR

Lutz Hansen, Dipl.-Rpf. (FH), ist geschäftsführender Gesellschafter der im Juni 2004 gegründeten HmcS Unternehmensgruppe sowie der VR Inkasso GmbH einem Joint Venture mit dem Genossenschaftsverband. Seine berufliche Laufbahn begann er 1985 als Sparkassenmitarbeiter und war bis 1997 in verantwortlicher Position stets mit Aufgaben der Kreditabwicklung und Kreditsanierung befasst.

Bevor Herr Hansen sich dem Aufbau der HmcS-Gruppe widmete, war er mit dem Aufbau und der Leitung von Inkassogesellschaften im Joint Venture mit Sparkassen und Sparkassenverbänden befasst.

Die HmcS – Gruppe mit Sitz in Hannover ist auf die Bearbeitung von Problemerkrediten spezialisiert. Als Anbieter von Beratungs- und Outsourcingleistungen und als Investor in notleidende Finanzierungen ist die HmcS als Partner der Kreditwirtschaft erfolgreich etabliert.

Seit vielen Jahren ist Herr Hansen als freiberuflicher Fachdozent für Verbände der Sparkassenorganisation sowie des Genossenschaftsverbandes in der Fortbildung tätig.