



# Problemkredite

Gekündigte Kredite professionell und effizient bearbeiten (Teil 2).

**K**ann ein Kreditnehmer aufgrund finanzieller Engpässe seinen Verpflichtungen gegenüber der Bank nicht mehr nachkommen, wird eine intensive und persönliche Betreuung erforderlich. Nur so kann einem drohenden Forderungsausfall wirksam begegnet werden. Da viele Banken den täglichen Umgang mit notleidenden Krediten als Belastung empfinden, gewinnt

## VR INKASSO GMBH

Die VR Inkasso GmbH wurde im Oktober 2004 auf Initiative des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland (GVN) in Kooperation mit der HmCS Gesellschaft für Forderungsmanagement GmbH gegründet. Die VR Inkasso GmbH hat sich mit nahezu 100 Mandanten aus dem genossenschaftlichen Verbund als Marktführer im Verbund etabliert.

Das Angebot der VR Inkasso GmbH steht für einen integrierten Outsourcing-Prozess und einen professionellen Forderungseinzug. Ausgewählte Spezialisten im Umgang mit Schuldnern, eine marktunabhängige Inkassosoftware sowie kaufmännischer und juristischer Sachverstand gewährleisten eine moderne Dienstleistung, die die Bank im Umgang mit Problemkrediten begleitet.

das Outsourcing als alternative Lösung zur Gestaltung der Kreditabwicklung zunehmend an Bedeutung.

## Intelligentes Processing

Entscheidet sich die Bank für eine externe Bearbeitung ihrer notleidenden Kredite, hängt der Erfolg der Funktionsausgliederung von der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Bank und externem Partner ab, also einem „intelligenten Processing“. Dazu muss das gesamte Spektrum des Aufgabenprofils mit dem Outsourcing-Angebot abgedeckt werden, und zwar ohne inhaltliche und qualitative Selektion. Gelingt es nicht, den externen Partner in die institutspezifischen Abläufe der Bank einzubinden, besteht die Gefahr die angestrebten Ziele zu verfehlen: Ressourcentlastung, Kostensenkung, Qualitätsgewinn oder Performancesteigerung.

Der Geschäftsbereich „Kreditmanagement“ hat zusammen mit der HmCS-Gruppe Gesellschaft für Forderungsmanagement GmbH ein strategisches Outsourcing-Angebot entwickelt, das auf die betrieblichen Belange der Bank und auf die besonderen

branchenspezifischen Anforderungen ausgerichtet ist. Ziel ist es hierbei, die Effizienz und Produktivität in der Abwicklung notleidender Kredite für Banken zu steigern. Das Angebot erstreckt sich über sämtliche Komplexitätsstufen eines Abwicklungsportfolios. Angefangen beim Forderungsinkasso bis hin zu komplexen Finanzierungen mit grundpfandrechlichem Hintergrund einschließlich Sonderfinanzierungen wie beispielsweise Fördermitteldarlehen oder Leasingfinanzierungen.

Hierzu kann die Bank die Auslagerung ihrer Aufgaben sehr flexibel und individuell gestalten. Ein prozessorientierter Ansatz sorgt dafür, dass die Bank bei Bedarf nur einen Teil des ganzheitlichen Angebotes in Anspruch nehmen kann. Nach dem Bausteinprinzip wird dort eingegriffen, wo die Performance zu wünschen übrig lässt oder unmittelbare Entlastung gewünscht wird.

Ein kaufmännisch orientiertes Vergütungssystem sorgt für Anreize einer qualitativ hochwertigen und dennoch kosten- und erlösorientierten Bearbeitung für das auslagernde Institut.

Rechtliche Möglichkeiten für die Auslagerung bieten das Treuhandverfahren oder alternativ der Forderungsverkauf. Hierbei können nicht nur operative sondern auch finanzielle Zielsetzungen der Bank durch das Outsourcing verfolgt werden.

### 1. Auslagerung des Forderungsinkassos

Mit der VR Inkasso GmbH (VRI) steht den Volks- und Raiffeisenbanken eine professionelle Alternative zur Auslagerung des Forderungseinzuges im „Mengengeschäft“ zur Verfügung. Der hohe Automatisierungs- und Standardisierungsgrad in der Schnittstelle zwischen Kreditinstitut und Inkassopartner setzt Maßstäbe. Das Online-Verfahren der VRI zur aktenlosen Mandatierung (Lotus Notes) mit einer eigenen, marktunabhängigen Software bietet eine hochwertige Inkassodienstleistung zu attraktiven Preisen, das zudem die besonderen Anforderungen der Kreditwirtschaft berücksichtigt.

Die Verwaltung der Treuhandgelder für das auslagernde Institut erfolgt mit einem Höchstmaß an Transparenz und Komfort. Dazu wird ein exklusiv für die VRI entwickeltes Verfahren eingesetzt.

Die Leistung umfasst die außergerichtliche und die gerichtliche Geltendmachung. Ergänzt um eine professionelle Komponente der Informationsgewinnung, erfolgt die Bearbeitung ohne qualitative Selektion (Insolvenzforderung, Fremdmitteldarlehen, Auslandsforderung, Nachlass etc.). Eine individuelle Schuldneransprache wird durch regelmäßige telefonische Kontakte und durch zielgerichtete Vollstreckungsmaßnahmen unterstützt. Die langfristige Überwachung der Forderungen gewährleistet einen intensiven und erfolgsorientierten Forderungseinzug.

Das Geschäftsmodell der VRI ist auf die Realisierung von Skaleneffekten ausgerichtet. Die Qualität und Intensität der Leistung sowie ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem führt bei der Bank zur nachhaltigen Optimierung der Kostenpositionen und ermöglicht die Transformation von festen zu variablen Kosten.

### 2. Auslagerung der Kreditabwicklung

Die Nachfrage nach Auslagerungsalternativen geht heute deutlich über die Ansätze von Inkasso-Modellen, die für das „Mengengeschäft“ konzipiert sind, hinaus. Gegenstand der Betrachtung ist zunehmend die externe Bearbeitung von komplexen Kreditengagements, (notleidende Immobilien- und Firmenkundenfinanzierungen). Das Outsourcing dieser Kredite setzt zwei Punkte voraus: Durch die Auslagerung darf weder die Steuerung und Kontrolle des ausgelagerten Bereiches durch die Geschäftsleitung, noch die Prüfung und Kontrolle durch die BaFin, beeinträchtigt werden. Zudem muss der ausgelagerte Bereich der Kreditabwicklung in das Risikomanagement und Risikocontrollingssystem der Bank mit einbezogen werden. Für ein professionelles Outsourcing-Modell in diesem Segment ist eine deutlich komplexere Schnittstellenorganisation zwischen Bank und externem Dienstleister erforderlich.

Daher wurde die Dienstleistung des „Servicing“ konzipiert, um eine vollständige Auslagerung der Kreditabwicklung als Alternative zum internen Fachbereich zu nutzen. Mit diesem Geschäftsmodell kann die Bearbeitung sämtlicher gekündigter Kredite und der damit verbundenen administrativen Arbeiten übernommen werden. Der interne Fachbereich wird aufgelöst. Eine Ausnahme bildet die Schnittstellenkoordination, die mit einer geringen Ressourcenbindung einhergeht.

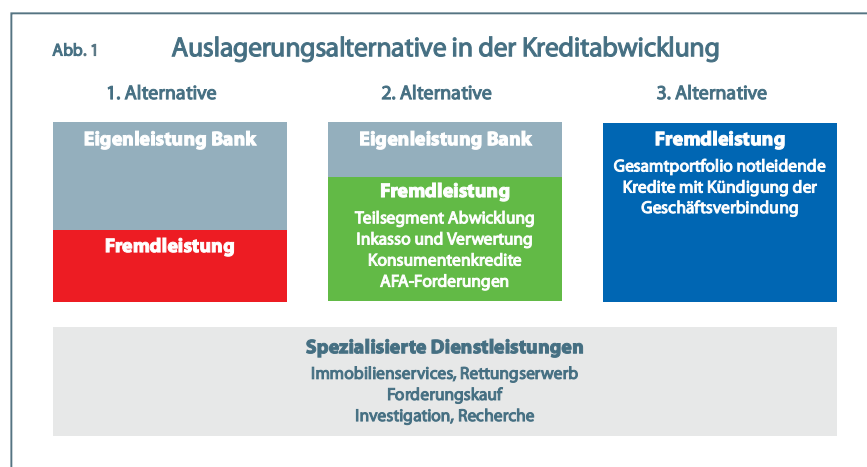
Die konsequente Bearbeitung der Forderungen erfolgt auf der Grundlage strukturiert

erter Abwicklungskonzepte (Businessplan), die für jedes Engagement erarbeitet werden. Für jeden Vorgang werden Ausstiegszenario, Erlöserprognose, Kostenbudget und Zeitpunkt des Ausstiegs (Verwertung/Realisierung) festgelegt. Die Abwicklungskonzepte repräsentieren eine vollständige Cash-Flow-Projektierung. Diese wird monatlich mit den Beitreibungsergebnissen abgeglichen und im Rahmen regelmäßiger Abweichungsanalysen aktualisiert. Mit einem fachspezifischen Informationssystem werden die Entwicklungen im Workout gegenüber der auslagernden Bank aktuell bereitgestellt, so dass ein enges Aktivitätencontrolling gewährleistet bleibt. So werden Prüfungsanforderungen und Kontrollrechte sowie Weisungsbefugnisse und Informationsbedürfnisse der Bank sichergestellt. Dies gewährleistet einen transparenten und hochwertigen Outsourcing-Prozess.

Die Erfahrung der Institute, die sich für eine vollständige Auslagerung des Fachbereiches „Abwicklung“ entschieden haben, bestätigen nicht nur die positive Entwicklung in den Abwicklungsergebnissen, sondern auch die geplante Freisetzung von finanziellen und personellen Ressourcen sowie eine erfolgreiche Workflow Organisation. Unsere Referenzinstitute berichten gern über ihre positiven Erfahrungen.

### 3. Immobilienservice: Rettungserwerb

Die professionelle Verwertung von Immobilien ist von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg in der Kreditabwicklung. Charakterisiert durch die Verzahnung rechtlicher und



wirtschaftlicher Probleme, stellt sie eine besondere Herausforderung dar. Juristische und kaufmännische Kompetenz, Fingerspitzengefühl im Umgang mit den gegensätzlichen Interessen der Beteiligten und spezielle 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 sind vielfältig: Kontraproduktives Verhalten der Beteiligten kann ein Grund sein, oder auch der Zustand bzw. die Spezialität des Objektes. Die aktuelle Situation des Finanzmarktes kann ebenfalls ein Grund für die erschwerte Abwicklung sein.

Um dieser Entwicklung mit zielgerichteten Lösungsmöglichkeiten zu begegnen, ist immobilienpezifisches Fachwissen unabdingbar. Hierzu gehört auch das Zusammenwirken in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht in den einzelnen Phasen der Abwicklung. Planung, Vorbereitung und Durchführung der Verwertungsaktivitäten sind jeweils auf das spezifische Objekt und der Verwertungssituation abzustimmen.

Das Dienstleistungspaket zum Outsourcing der Kreditabwicklung umfasst spezialisierte Lösungen und Hilfestellungen für die Abwicklung von notleidenden Immobilienfinanzierungen. Dazu gehören auch die Einleitung notwendiger Vermarktungsaktivitäten, objektverwaltende und -stabilisierende Maßnahmen bis hin zur Objektübernahme im Wege des treuhänderischen Rettungserwerbes als Interimslösung auf dem Weg eines endgültigen Ausstieges.

#### 4. Forderungsverkauf

Ein Mittel zur Auslagerung von Krediten ist – neben einem treuhänderischen Outsourcing – nach wie vor der Forderungsverkauf

mit eindeutigen Vorteilen sowohl in der operativen Abwicklung als auch in den wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Auch wenn der Gesetzgeber mit dem im August 2008 in Kraft getretenen Risikobegrenzungs-gesetz die Diskussion um den Handel mit Krediten beendet und diesen als gewolltes Instrument der Risikosteuerung endgültig etabliert hat, so 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. Fazit: Die Anzahl der potenziellen Käufer hat sich merklich reduziert.

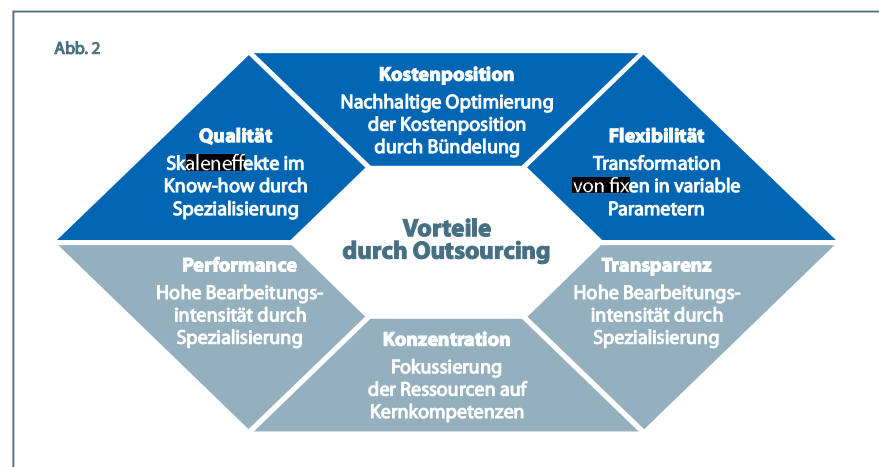
Ungeachtet dieser Entwicklungen hat der Genossenschaftsverband in Zusammenarbeit mit der HmcS das Angebot zum Forderungskauf für die Verbundinstitute uneingeschränkt aufrecht erhalten. So wurden in 2008 trotz des belasteten Umfeldes regelmäßige Transaktionen akquiriert, vorbereitet und zum Abschluss gebracht. Dank einer nachhaltigen und langfristigen „Einkaufspolitik“, die von Beginn an auf die besonderen Voraussetzungen der Volks- und Raiffeisenbanken (Transaktionsvolumen, Stückzahlen und Portfoliostruktur) abzielte, können die VRI und die HmcS interessierte Banken auch zukünftig die Option eines Forderungsverkaufs und die damit verbundenen Strukturierungsoptionen systematisch zugänglich machen.

Mit dem Genossenschaftsverband und der HmcS stehen den Verbandsinstituten leistungsstarke Partner zur Seite, die sich auf die Anforderungen der Problemerkreditbearbeitung im Besonderen spezialisiert haben und den Verbundunternehmen professionelle Lösungen zur Gestaltung der Abwicklung notleidender Forderungen anbieten können. Von wesentlicher Bedeutung sind hierbei die qualifizierten Beratungsangebote sowie funktionierende Outsourcing-Lösungen, die den Instituten eine schnelle und unkomplizierte externe Einbindung von Kernkompetenzen erlauben. Dies gilt gleichermaßen für die standardisierte und individuelle Bearbeitung von Problemerkrediten.

Das Geschäftsmodell der VRI ist auf die Abwicklung des standardisierten Mengengeschäftes im Treuhandverfahren ausgerichtet. Eine schlanke und elektronisch unterstützte Schnittstellenorganisation macht die VRI zu einer verlängerten Werkbank des Institutes und befreit es vollständig von den Folgearbeiten nach der Auslagerung. Eine auf den Einzug von Kreditforderungen spezialisierte Technologie wickelt die Geschäftsprozesse ab und unterstützt die intensive Verhandlungsführung mit den Kreditnehmern. Bündelung und Spezialisierung in der VRI führen zu unmittelbaren Produktionskostenvorteilen, die in das Preismodell einfließen. Hiervon profitiert jedes Institut, und zwar unabhängig von der Anzahl und dem Volumen der Inkassomandate.

Das Dienstleistungsangebot der vollständigen Auslagerung des Fachbereiches

### Zusammenfassung



„Kreditabwicklung“ findet als Geschäftsmodell bei den Volks- und Raiffeisenbanken **großes Interesse. Insbesondere die organisatorische und technische Verankerung der externen Dienstleistung mit den internen Geschäftsprozessen** zeichnet das Outsourcing aus.

**Die Bausteinerweiterung Forderungsverkauf zur Unterstützung der Problemkreditbearbeitung ist ein weiteres Angebot der VRI in Kooperation mit der HmcS. Sie bietet den Volksbanken und Raiffeisenbanken des Verbandes eine spezialisierte Lösung zur Bereinigung und Steuerung des Problemkreditportfolios. Ziel soll sein, den Verkauf von einzelnen Problemkrediten und kleinen Forderungspositionen sowie den Ankauf von Kreditengagements in einem wiederkehrenden Verfahren als Standardverfahren zu ermöglichen.**

■ Text: Redaktion/Foto: Archiv

#### 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

