

Risikosteuerung

Mehrwert für das Risikomanagement?

Karsten Schneider

Dass notleidende Immobiliendarlehen effizienter bearbeitet werden können als bisher, lassen die Ausführungen des Autors erahnen. Denn während sich für Konsumentenkredite spezialisierte Inkasso-Unternehmen wie sein Haus als Dienstleister anbieten und dabei – zuweilen sogar säulenübergreifend – in starkem Wettbewerb stehen, sind hiesige Hypothekenfinanzierer überwiegend bestrebt, leistungsgestörte Forderungen im eigenen Haus abzuwickeln oder sie mit Abschlägen an ausländische Investoren zu verkaufen. Inzwischen etablieren sich aber auch hier Servicer für „schlechte“ Immobilienfinanzierungen. (Red.)

Der hart umkämpfte Markt im Privatkundengeschäft bietet zwar nur niedrige Gewinnmargen, kann aber anscheinend dennoch zu guten Ergebnissen beitragen. Voraussetzung hierfür sind attraktive und standardisierte Produkte, die kostengünstig angeboten und abgewickelt werden. Um diese Ergebnisbeiträge nicht nachträglich zu gefährden, bedarf es optimal abgestimmter Lösungen für die Bearbeitung notleidender Kredite.

Die erforderliche Technik, um Problemkredite – insbesondere im Mengengeschäft – kostengünstig und effizient zu bearbeiten, kann in einem Kreditinstitut aus Gründen der Wirtschaftlichkeit in der Regel nicht aufgebaut und vorgehalten werden. Ein spezialisiertes Unternehmen, wie die Bad Homburger Inkasso (BHI), ist in der Lage, reibungslos an die Geschäftsprozesse ihrer Mandanten anzuknüpfen und die Problemkredite schnell und kostengünstig zu bearbeiten.

Der Markt der Konsumentenkredite

Das Gesamtvolumen der Konsumentenkredite lag im Jahr 2005 bei rund 235 Milliarden Euro¹⁾. Gemessen an der Bilanzsumme entfällt der größte Marktanteil auf die öffentlichen Banken. Sparkassen und Landesbanken halten zusammen 34 Prozent²⁾. Nach Berechnungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) verzeichnen die Sparkassen jährlich eine Ausfallquote von etwa 2,5 Prozent in diesem Segment. Bei einem Konsumentenkreditvolumen von 69 Milliarden Euro bedeutet dies, jährlich ein Volumen von 1,7 Milliarden Euro an Problemkrediten in den Büchern zu haben. Setzt man eine durchschnittliche

Forderungshöhe von 8 000 Euro an, so stehen immerhin weit über 200 000 Fälle pro Jahr für die Abwicklung an.

Die Gewinnmargen sind aufgrund des intensiven Wettbewerbs besonders niedrig. Deshalb kommt einer effizienten und kostengünstigen Abwicklung hohe Bedeutung zu, damit die niedrigen Margen nicht nachträglich durch hohe Ausfälle gefährdet werden. In der Sparkassen-Finanzgruppe hat man sich sehr früh mit dieser Entwicklung befasst und Kompetenzzenter, wie beispielsweise die BHI, zur Bündelung des Know-hows gegründet.

Hauptgesellschafterin und Gründungsinitiatorin der BHI und der dazugehörigen operativen Einheit BHS Bad Homburger Servicegesellschaft ist die Deutsche Leasing, zu deren Gesellschafter 416 Sparkassen gehören – direkt oder über Beteiligungsgesellschaften. Die BHI ist als Inkassounternehmen zugelassen und erfüllt alle rechtlichen Voraussetzungen für die Einziehung fremder Forderungen. Als operative Einheit stellt die BHS Personal, Arbeitsplätze, Technik sowie logistische Serviceleistungen für die Forderungsbearbeitung und Sicherheitenverwertung zur Verfügung.

Die Geschäftsentwicklung zeigt, wie der Bedarf an Produkten und Dienstleistungen der Inkassogesellschaft in den vergangenen Jahren permanent gestiegen ist: Ende Februar 2007 haben 165 Spar-

kassen sowie Kredit- und Finanzinstitute ihre notleidenden Forderungen – über 200 000 Stück mit einem Gesamtforderungsvolumen von mehr als 2,7 Milliarden Euro – zur Bearbeitung übertragen. Seit der Gründung im Jahr 2000 konnte der Geschäftsumfang nahezu in jedem neuen Geschäftsjahr mehr als verdoppelt werden. Lag die Produktivität zu Beginn noch bei 550 bearbeiteten Fällen pro Mitarbeiter, so liegt sie heute bereits bei über 8 500 Stück pro Mitarbeiter im Standard-/Mengengeschäft.

Outsourcing notleidender Kredite in der Sparkassen-Finanzgruppe

Ein Verbundunternehmen in der Sparkassen-Finanzgruppe hat aufgrund der Größe des Finanzverbundes enorme Marktchancen, aber nur unter der Voraussetzung, dass erstklassige Qualität zu marktfähigen Preisen angeboten wird. Ist dies nicht der Fall, greift man auch in der Sparkassen-Organisation auf erstklassige verbundfremde Dienstleistungen zurück. Entscheidend ist die Qualität und der Preis. Gelingt es als Verbundunternehmen, die geforderte Qualität zu marktgerechten Preisen anzubieten, haben es externe Anbieter ungleich schwerer, ihre Dienstleistungen in diesem Wettbewerbsumfeld abzusetzen.

Deshalb stehen Qualitätsanforderungen und ein bedarfsgerechtes Produkt- und Dienstleistungsangebot an oberster Stelle. Nur so ist es möglich, sich dauerhaft im Markt als Kompetenzzenter und Problemlöser für das Forderungs- und Sicherheitenmanagement zu etablieren. Die BHI geht nicht zu ihren Kunden, um diese und jene Produkte anzubieten und zu verkaufen, sie geht zum Kunden mit der Frage, welche Probleme gelöst werden sollen. Das ist die Geschäftsphilosophie.

Grundsätzlich basiert die Zusammenarbeit auf einem Treuhand-Inkassovertrag oder einem Forderungskaufvertrag. Die Gesellschaft ist spezialisiert auf die standardisierte und automatisierte Abwicklung des Mengengeschäfts aus dem Privat- und Gewerbekundengeschäft sowie – und dadurch hebt sich das Kompetenzzenter von allen anderen Wettbewerbern ab – auch auf die Abwicklung großvolumiger Forderungen aus dem Geschäfts- und Firmenkundengeschäft mit mobilen Sicherheiten.

Das Outsourcing von Unternehmensbe- reichen ist in § 25a Abs. 2 KWG geregelt. Unwesentlich im Sinne dieses Gesetzes

Der Autor

Karsten Schneider ist Geschäftsführer der Bad Homburger Inkasso GmbH, Bad Homburg.

sind Bereiche, die keine bankaufsichtlich relevanten Risiken begründen und die bei einer Auslagerung nicht dazu führen können, dass die Ordnungsmäßigkeit der Geschäfte, die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung sowie die Prüfungs- und Kontrollrechte des Bundesaufsichtsamtes beeinträchtigt werden. Im Sinne dieses Gesetzes gilt das Inkassowesen als unwesentlich und ist deshalb von den gesetzlich geforderten Maßnahmen ausgenommen.

Ungeachtet dieser gesetzlichen Vorgabe setzt BHI die rechtlichen Anforderungen an ein Outsourcing so um, als handele es sich im Sinne des Gesetzes um bankaufsichtlich relevante Risiken. Dies bietet dem Kunden eine hohe Transparenz und Sicherheit im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsabläufe.

Der DSGVO hat im Rahmen des Projektes „Organisation und Prozesse der Problemerkreditbearbeitung“ (Modell Pro) ein Konzept entwickelt, das die Sparkassen bei der Umsetzung eines risikoorientierten Managements ihrer Problemerkredite unterstützt. Modell Pro beinhaltet sowohl die stringente Bearbeitung von Sanierungs- als auch von Abwicklungsengagements. Ziel ist, durch weitere Professionalisierung, ob Eigenbearbeitung oder Outsourcing, die Kreditrisiken früher und zielgerichteter zu bearbeiten und den Wertberichtigungsbedarf zu verringern beziehungsweise die Risikostuktur des Problemerkreditportfolios zu verbessern.

Die Handlungsfelder beziehen sich insbesondere auf die Transparenz der Kreditportfolios, auf die Ordnungsmäßigkeit in der Handhabung von Problemfällen, Ergebnisoptimierung durch Anwendung professioneller Instrumente, Wahrung des Images und der öffentlichen Akzeptanz der Auftraggeber.

Erfolgsfaktoren im Blickfeld der MaRisk

Insbesondere steht hier die Transparenz im Hinblick auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsabwicklung und das Reporting im Vordergrund. Die BHI sieht sich auch hier in der Pflicht, den Kreditinstituten bei der Umsetzung ihrer Anforderungen aus den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) ein adäquates Reporting zur Verfügung zu stellen. Im Hinblick auf die einzelnen Handlungsfelder sind folgende Themenschwerpunkte bei der Umsetzung eines

marktgerechten Angebotes für das Outsourcing von gekündigten Kreditengagements berücksichtigt:

- hohe Transparenz im Hinblick auf ein leistungsorientiertes Vergütungs- und Konditionensystem,
- Umsetzung eines umfassenden Reportings über den Einzugerfolg,
- Weiterentwicklung des Angebotes im Hinblick auf rechtliche und prüfungsrelevante Anforderungen in Kooperation mit Verbänden.

Zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäfte tragen die Abschlüsse von Rahmenverträgen mit den regionalen Sparkassenverbänden bei: hierzu gehören der Ostdeutsche Sparkassenverband sowie die Verbände in Baden-Württemberg, Bayern, Rheinland-Pfalz, Hessen-Thüringen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein.

Diese werden ergänzt durch Handlungsempfehlungen wie beispielsweise die Abschreibungsbehandlung von gekündigten und abgeschriebenen Forderungen in Abstimmung mit den Steuer- und Prüfungsstellen der Verbände, die vollständige Dokumentation der Prozessbearbeitung, ein Notfallkonzept, die Umsetzung von Datenschutzmaßnahmen in Kooperation mit einem spezialisierten Unternehmen, der S-Consit GmbH, regelmäßige Berichterstattung an alle Mandanten über die wesentlichen Ergebnisse der internen Revisionsprüfungen, jährliche Prüfungen unabhängiger Wirtschaftsprüfer sowie – bei Bedarf – Prüfungen des zuständigen Landgerichtspräsidenten als zuständige Aufsichtsbehörde.

Der Effizienz- und Kostendruck ist im Mengengeschäft besonders hoch, da es sich zwar um kleinvolumige Forderungen, aber sehr hohe Stückzahlen handelt. Hier lohnt es sich besonders, in innovative Lösungen zu investieren, vorausgesetzt, es sind genügend Stückzahlen vorhanden, die die Investitionen rechtfertigen. Insbesondere das Mengengeschäft bis etwa 100 000 Euro bietet hohes Potenzial an Standardisierung und Automation.

Die Technik ist neben dem Know-how der Mitarbeiter entscheidend für den Beitreibungserfolg: Die BHI sucht den Dialog mit den Schuldnern, um sie zur Zahlung zu motivieren. Dazu ist es notwendig, permanent auf aktuelle Schuldnerinformationen zugreifen und diese miteinander verknüpfen zu können. All

diese Funktionalitäten bietet die Software der Gesellschaft. Das Ergebnis sind höhere Schuldnerkontakte und dadurch höhere Rückflussquoten: Entscheidend ist, die Maßnahme mit den höchsten Erfolgsaussichten zum richtigen Zeitpunkt durchzuführen. Das Anstoßen der Maßnahme und die anschließende Überwachung erfolgt voll automatisiert. Das Ergebnis ist eine messbare Produktivität.

Um eine Entscheidung für oder gegen das Outsourcing zu treffen, müssen Aufwand und Ertrag detailliert analysiert werden. Da Kreditinstitute in der Regel keine Stückkosten-Betrachtung in der Abwicklungsabteilung durchführen, hat die BHI anhand typischer Forderungsakten den Aufwand für die Bearbeitung über einen Zeitraum von acht Jahren analysiert. Der Aufwand beläuft sich sehr schnell auf mehrere Tausend Euro, gerade auch in den Fällen, bei denen kein einziger Euro beim Schuldner realisiert werden kann.

Ergebnisverbesserung durch Standardisierung und Automation

Die Entscheidung, ob ausgelagert wird und in welchem Umfang, hängt grundsätzlich von Faktoren wie der Größe des Kreditinstitutes, den anfallenden und zu bearbeitenden Stückzahlen, Personalressourcen und letztendlich auch von der strategischen Ausrichtung des Kreditinstitutes selbst ab. Aber unabhängig von den genannten Kriterien bleibt dabei ein wesentlicher Aspekt unberücksichtigt: Bei der Eigenbearbeitung können eigene Kosten nie in Rechnung gestellt werden und verringern dadurch immer den Gesamterfolg.

Auch die nicht realisierten Fremdkosten reduzieren das Gesamtergebnis. Eine interne Abwicklungsabteilung müsste also einen vielfach höheren Zahlungseingang generieren, um auch nur annähernd ähnliche Benchmarks zu erreichen wie spezialisierte Unternehmen, die neben ihren standardisierten und automatisierten Prozessen auch die Kosten der Beitreibung verursachergerecht in Rechnung stellen dürfen. Zudem übernimmt zum Beispiel die BHI auch das Kostenrisiko im Nichterfolgsfall. Solche Aspekte müssen bei einer Entscheidung, ob Eigenbearbeitung oder Outsourcing, in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen werden.

Nicht nur im Standard-/Mengengeschäft, sondern auch im Individualgeschäft lassen sich durch Spezialisierung und Kräftebündelung sehr hohe Rück-


flussquoten auf einzelne Forderungsblöcke erzielen, wie die Recovery Rates am Beispiel des Kunden Deutsche Leasing zeigen, für die die BHI/BHS seit der Gründung das vollständige Abwicklungsgeschäft einschließlich der Sicherstellung und Verwertung bearbeitet. Hier werden seit Jahren Rückflussquoten erreicht, die bei über 80 Prozent auf die übergebene Hauptforderung, nach Abzug verwertungsbedingter Kosten, liegen.

Bessere Margen

Das Garantiequoten-Modell wurde als Alternative zum Forderungsverkauf entwickelt insbesondere für frisch gekündigte Forderungen, aber auch für ausgeklagte Altfälle. Das Angebot basiert grundsätzlich auf einem Gesamtpaket – egal ob revolvingender Ankauf oder Kauf eines Portfolios – und berücksichtigt die Mengen, Volumina und Qualität der zu übernehmenden Forderungen. Das Kreditinstitut erhält für ein solches Gesamtpaket, etwa gekündigte Forderungen bis 5 000 Euro pro Monat, eine Leistungsgarantie in Form einer Mindestrealisierungsquote, die über einen Zeitraum von beispielsweise drei Jahren im Voraus vereinbart wird. Dadurch erhält das Kreditinstitut Planungssicherheit im Hinblick auf langfristige, fest vereinbarte, außerordentliche Erträge und partizipiert an darüber hinausgehenden Zahlungsrückflüssen.

Die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Unternehmen wie der BHI führt zu erheblichen Effizienzsteigerungen gegenüber der Eigenbearbeitung. Aufgrund der Spezialisierung können höhere Einzugsergebnisse und höhere Verwertungserlöse bei mobilen Sicherheiten erzielt werden. Die Kunden profitieren zudem von günstigen Prozess- beziehungsweise Stückkosten, die wesentlich geringer sind als bei Eigenbearbeitung. Dadurch ist die BHI auch in der Lage, ihre Dienstleistungen zu attraktiven Konditionen anzubieten. Das Ergebnis ist ein höherer Nettonutzen für den Kunden. Die Inkassogesellschaft profitiert im Gegenzug von höheren Mengen und kann so ihre Prozess- und Stückkosten weiter reduzieren.

Fußnoten

- ¹⁾ Quelle: Cetelem Bank „Konsum-Barometer 2005“.
²⁾ Bankenverband – Marktanteile der Bankengruppen 2005. 

Der Beitrag beruht auf einem Vortrag des Autors auf dem 24. Tag des Risikos in Frankfurt am Main.