

## MIPIM Special

## Kredite vom Band

Die deutsche Bankenlandschaft verfügt zwar aktuell kaum über nennenswerten Risikovorsorgebedarf, allerdings vermuten Experten immer noch einen relativ hohen Bestand an Problemkrediten in den Büchern, auch bei Immobilienkrediten. Vor allem vor dem Hintergrund wachsender regulatorischer Anforderungen, die der typisch deutschen Langfristkultur den Gar aus zu machen drohen, stellt die Übertragung bestimmter Forderungen an einen spezialisierten Dienstleister eine Möglichkeit dar, die Kapitalkosten zu verringern, RWA abzubauen und Eigenkapital für neues Kreditgeschäft freizusetzen. Allerdings tun sich viele Banken und Sparkassen immer noch schwer, sich von ihren Darlehen zu trennen. Man fürchtet allzu oft eine Beeinträchtigung der Kundenbeziehung. Dabei sind auch die Institute oft zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um ihre Prozesse und Abläufe zu optimieren, statt auf den Kunden zu achten und den Service zu verbessern, wie der Autor weiß. **Red.**

Die Idee klingt einfach: Statt eigene, teure Kreditabteilungen mit einem hohen personellen Aufwand zu betreiben, sollten die Banken ihre Kreditverwaltung lieber an spezialisierte Dienstleister auslagern. Die Einsparpotenziale für die Institute können erheblich sein. Umso erstaunlicher ist es, dass das Geschäft der sogenannten Kreditverwalter in Deutschland seit jeher einen schweren Stand hat. Dabei werden mittlerweile insbesondere im Bereich der Immobilienfinanzierung immer mehr Kredite von Kreditverwaltern geschnürt. Das hat gute Gründe.

## Ein neuer Markt etabliert sich

Im Jahr 1999 ging in Deutschland der erste Kreditverwalter an den Markt. Marktbeobachter kritisierten damals, das neue Geschäftsmodell werde nicht funktionieren, da deutsche Institute

niemals dazu bereit wären, ihr Kreditgeschäft aus der Hand zu geben und einem externen Dienstleister anzuvertrauen. Seitdem sind 17 Jahre vergangen. Mittlerweile bieten wenige etablierte Kreditverwalter in Deutschland ein breites Beratungsspektrum für Finanzierungslösungen an. Diese reichen von bilateralen Baudarlehen und hypotheckenbesicherten Wertpapieren (Mortgage-Backed Securities) über Mezzanine-Finanzierungen bis hin zur Vermittlung und Konstruktion komplex strukturierter Finanzierungslösungen mit mehreren Geldgebern wie Syndikatskredite oder A/B Loans.

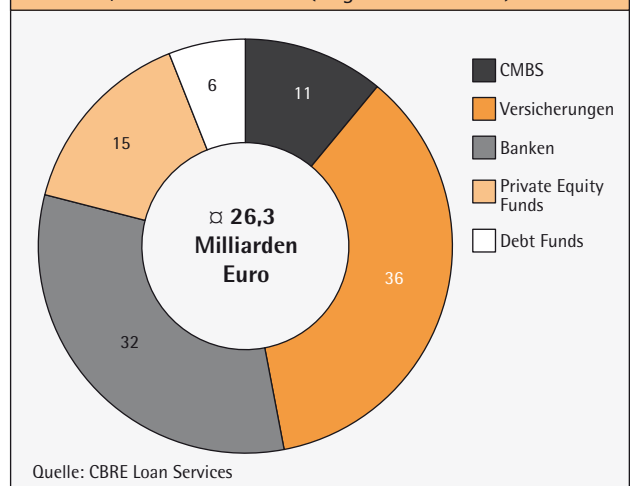
Dass eine professionelle Kreditverwaltung gerade für Immobilienfinanzierungen immer stärker nachgefragt wird, ist kein Zufall. So ist das heutige Marktumfeld anders als noch vor 17 Jahren und auch in der deutschen Bankenlandschaft hat sich Einiges getan. War das Bankwesen damals in großen Teilen noch von klassischen Hypothekengeschäften geprägt, ist dieses vorwiegend zugunsten komplexerer Finanzierungsformen von der Bildfläche verschwunden. Deutsche Kreditinstitute stellen dieser Wandel vor immer größere Herausforderungen. Denn wachsende regulatorischer Vorgaben im Zuge der

globalen Finanzkrise haben dazu geführt, dass ihnen mit jedem neuen Kunden ein vergleichsweise hoher Grenzzuwachs an Personalkosten entsteht.

So hat eine 2015 erschienene Studie von PwC gezeigt, dass es den deutschen Kreditinstituten weiterhin nicht gelingt, die Durchlaufzeiten von Baufinanzierungen für ihre Kunden spürbar zu reduzieren. Im Gegenteil. Benötigten 2008 noch 65 Prozent der Institute maximal fünf Stunden zur Bearbeitung von Baufinanzierungen, waren es 2015 nur noch 43 Prozent. Ursachen hierfür seien demnach lange Liegezeiten, Abstimmungsprobleme und eine unklare Aufgabenverteilung. Das bedeutet auch: Statt auf den Kunden und die Profitabilität des Kreditgeschäfts zu achten, sind die Institute oft zu sehr mit sich selbst beschäftigt, um ihre Prozesse und Abläufe zu optimieren.

Mit der teilweisen Auslagerung ihres Kreditgeschäfts in einen spezialisierten

CBRE Loan Services Kundenübersicht Primary Servicing Portfolio, 31. Dezember 2015 (Angaben in Prozent)



Kreditverwalter können sie hingegen nicht nur bedeutende Kosteneinsparungen erzielen, die zwischen 20 und 30 Prozent liegen. Über einen Kreditverwalter können Finanzinstitute auch wesentlich mehr Kreditgeschäfte abwickeln als bei einer Bearbeitung im eigenen Haus. Hinzu kommt, dass Finanzinstitute auf das umfassende Beraternetzwerk des

## Der Autor



Clarence Dixon

Global Head of Loan Services, CBRE Group, London

externen Kreditverwalters zurückgreifen können.

### Erfolgskriterien in der Kreditverwaltung

Gerade in einem Bereich wie der Immobilienfinanzierung müssen Kreditverwalter heute mehr leisten können als im klassischen Kreditgeschäft. Kompetenzen, die allein das Thema Kreditverwaltung auf der einen Seite und Immobilien auf der anderen abdecken, genügen nicht mehr. Stattdessen müssen sich die Verwalter heutzutage in beiden Welten zuhause fühlen. Anbieter, die voll in bereits etablierte Immobiliendienstleister integriert sind, verfügen hier über klare Vorteile, da sie aus erster Hand vom umfassenden Netzwerk, aktuellen Immobilienmarktdaten und dem professionellen Immobilien-Know-how ihrer Muttergesellschaft profitieren.

Weil sich die Marktteilnehmer darüber hinaus zunehmend internationalisieren, muss ein moderner Kreditverwalter in der Lage sein, über nationale Grenzen hinauszudenken. Dies gelingt nur, wenn Marktdaten auch auf globaler Ebene erhoben und ausgewertet werden können und der Kreditverwalter internationale Akteure genauestens kennt und beurteilen kann. Eine internationale Positionierung des Kreditverwalters ist umso wichtiger, da sich die regulatorischen Anforderungen in wichtigen Märkten stark unterscheiden können.

Das Fehlen der nötigen rechtlichen Expertise macht es Kreditinstituten schwierig, Chancen und Risiken der Märkte umfassend beurteilen zu können. Kreditverwalter, die international positioniert sind und über Experten in allen wichtigen Märkten verfügen, bieten hier einen großen Vorteil für ihre Kunden. Angesichts der wachsenden Ansprüche an die Immobilienkompetenz und Internationalität von Kreditverwaltern sind daher jene Anbieter im Vorteil, die global aufgestellt und bestens vernetzt sind. ■