

NPL

„Die Veräußerung notleidender Kredite wird immer lukrativer“

Der Verkauf von Non Performing Loans ist für viele Banken und Sparkassen in den vergangenen Jahren zur Selbstverständlichkeit geworden. „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm sprach mit Experten von Banken und Investoren über die geeignete Strategie zum Umgang mit notleidenden Krediten.

Wie hat sich der Markt für notleidende Kredite in den vergangenen Jahren entwickelt?

Hain: Der Markt hat sich, das ist meine Beobachtung, ein Stück weit konsolidiert. Wir haben die Delle, die durch die Problemkredite aus den USA ausgelöst wurde, gut überstanden. Dieses Thema spielt in Europa und gerade in Deutschland überhaupt keine Rolle mehr. Wir haben vielmehr einen Verkäufermarkt, weil immer wieder neue Käufer auf den Markt streben. Viele versuchen über Deutschland, in Europa Fuß zu fassen.

Güner: Der Markt ist derzeit tatsächlich sehr umkämpft, es gibt viele Käufer, die in den Markt drängen. Gerade skandinavische Unternehmen investieren zurzeit sehr stark. Zudem gibt es viele US-amerikanische Käufer, die nach der Krise ihre ursprüngliche Strategie nicht mehr weiter verfolgen können und nun in Europa investieren müssen. Für uns bedeutet das, dass wir höhere Preise erzielen können. Und dadurch steigt natürlich auch das Interesse vieler Banken an einem Verkauf.

Bales: Allerdings ist die Zeit der großen Portfolioverkäufe wohl vorbei. Dagegen kann man eine zunehmende Anzahl

von Zweit- und Drittmarkt-Portfolios beobachten – gerade wenn es um durch Immobilien gesicherte Kredite geht. Dabei handelt es sich um Portfolios, die bei anderen Servicern und Investoren bearbeitet werden. Wenn diese dann feststellen, dass sie nicht alle Kredite vollständig abwickeln können, bündeln sie diese Darlehen und verkaufen sie an andere Investoren weiter. Auch wir haben schon von verschiedenen Investoren Portfolios angekauft oder eigene Bestände an andere Unternehmen weiterverkauft.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie über den Verkauf einer Forderung?

Güner: Grundsätzlich ist es so, dass wir die Bearbeitung von Krediten bis zu deren Kündigung intern durchführen. Wir klassifizieren zwar nach 90 Tagen plus einen Kredit als Non Performing Loan, aber natürlich kündigen wir dann nicht immer. Wir haben eine interne Mahnstrategie, die der Kunde durchlaufen muss. Dafür arbeiten wir mit zwei treuhänderisch aktiven Inkasso-Partnern zusammen. Zwischen diesen beiden betreiben wir ein Benchmarking, um zwischen ihnen einen gesunden

Wettbewerb zu schaffen. Wenn der Mahnprozess durchlaufen ist, gibt es bestimmte Kriterien, anhand derer wir dann entscheiden, ob es noch Möglichkeiten gibt, damit wir eine Beitreibung erreichen. Wenn nicht, werden die Darlehen verkauft. Übrigens bearbeiten wir grundsätzlich keine Insolvenzen. Auch wenn bekannt wird, dass ein Schuldner, der nicht im Verzug ist, insolvent wird, wird der Vertrag gekündigt und sofort für den Verkauf bereitgestellt. Für solche Forderungen gibt es am Markt zwei bis drei Spezialisten, die sich damit gut auskennen und ordentliche Preise bieten.

Hain: Auch wir haben einen klar definierten Prozess für den Verkauf von Non Performing Loans. Wir machen das schon seit mehr als zehn Jahren und haben einen festen Partner, an den wir im Rahmen eines sogenannten Forward Flows jeden Monat die anfallenden Forderungen abgeben. Allerdings verkaufen wir nicht alles, sondern haben sowohl die außergerichtliche als auch die gerichtliche Bearbeitung noch bei uns im Haus. Das macht es uns auch einfacher, die Preise zu beurteilen, die uns für notleidende Kredite geboten werden. Denn wir wissen recht genau,



Fotos: © Heiner Hamm

Gesprächsteilnehmer: Inkassodienstleister sind die verlängerte Werkbank der Kreditinstitute.

welche Zahlungseingänge möglich sind und welche nicht.

Wie entwickeln sich die Preise für NPLs insgesamt?

Bales: Wenn Banken Portfolien an den Markt bringen, stehen sie einer Vielzahl potenzieller Investoren gegenüber, die sehr gute Preise bieten. Für uns als Käufer ist das nicht einfach. Selbst wenn wir aus unserer Sicht sehr gute Bewertungen vornehmen und glauben, vernünftige Preise zahlen zu können, gibt es immer wieder jemanden, der mehr bietet. In den Jahren 2003 bis 2008 lagen die Renditeerwartungen der Investoren bei über 20 Prozent. Von solchen Werten sind wir heute weit entfernt. Viele Investoren sind inzwischen auch schon mit einer Rendite im hohen einstelligen Prozentbereich einverstanden.

Güner: Es ist tatsächlich so, dass wir in den vergangenen Jahren stetig steigende Verkaufspreise erzielen konnten. Das liegt sicherlich auch daran, dass die Banken ihre internen Prozesse optimiert haben und dadurch weniger Kredite zum Verkauf stehen – auch wenn die Veräußerung für uns immer lukrativer wird. Ob das allerdings so weitergeht, ist eine

andere Frage. Wenn es wirklich einen neuen Investor gibt, der mit aller Macht in den Markt eindringen will, dann kann es sein, dass die Preise noch einmal steigen. Aber ich denke, dass wir jetzt so langsam das Maximum erreicht haben. Denn es gibt nun nicht mehr diese Riesenportfolios mit einem Volumen von 20 oder 30 Millionen Euro. Stattdessen werden kleine Portfolios angeboten, die bei den Investoren einen größeren Migrationsaufwand verursachen.

Hain: Natürlich ist der Kauf von Kreditportfolios auch deshalb so attraktiv, weil die Investoren nur wenige Alternativen haben. Zumal das Geschäft, das wir anbieten, recht gut zu kalkulieren ist. Die Schwankungen sind, zumindest in Deutschland, nicht sehr groß. Selbst wenn es jetzt eine Rezession geben würde, könnten wir aus den Erfahrungen der Vergangenheit die Auswirkungen auf die Zahlungsströme sehr gut einschätzen.

Gab es insgesamt eine Professionalisierung bei den Verkäufern?

Bales: Ganz sicher. Die Banken haben sich auch schon vor der Finanzkrise in den Bereichen Workout und Forderungsmanagement professioneller



Klaus Bales
Geschäftsführer,
Altor ImmoAdvisors



Taner Güner
Assistant Vice
President
Unit Manager,
Credit Europe Bank



Andreas Hain
Leiter Zentraler
Mahnbereich,
CreditPlus Bank

aufgestellt – auch bedingt durch regulatorische Vorgaben. Dazu gehören die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement. MaK und MaRisk haben zu deutlichen Veränderungen geführt. Das gilt ganz besonders für die mittleren und größeren Institute. Bei den kleineren haben sicherlich noch einige Nachholbedarf. Doch ihnen stehen auch die Lösungen des jeweiligen Verbundes zur Verfügung.

Hain: Da pflichte ich Ihnen bei. Die mittelgroßen und die großen Banken sind gut aufgestellt. Und ich denke auch, dass es keinen Nachholbedarf bei den Banken gibt, die Bücher zu bereinigen. Das ist in der Vergangenheit gemacht worden und inzwischen ist der Verkauf ein fließender Prozess. Wie das ja auch bei uns der Fall ist.

Güner: Das geringere Angebot ist nicht nur ein Ergebnis der höheren Professionalisierung in den Banken. Es spielen viele verschiedene Faktoren eine Rolle. Zum einen haben die Banken in der Regel keine Liquiditätsprobleme und dann verlieren vielleicht Verkäufe von notleidenden Krediten an Bedeutung. Hinzu kommt, dass durch Basel II und III das Risikomanagement in den Instituten gestärkt wurde und Berichtigungen schneller erfolgen als früher.

Sie arbeiten sowohl mit Inkassodienstleistern als auch mit den Käufern Ihrer Kreditportfolios zusammen. Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre Partner?

Hain: Für uns ist es zum Beispiel ganz wichtig, dass durch die Arbeit unserer Partner kein Reputationsproblem entsteht. In solchen Fällen haben wir sogar ein Sonderkündigungsrecht in den Verträgen stehen. Wir würden dann die Forderungen auch wieder zurückkaufen.

Bales: Ein seriöses Vorgehen ist natürlich auch für uns sehr wichtig. Wir verstehen uns als verlängerte Werkbank der Banken, wenn sie uns als Dienstleister ins Haus nehmen. Letztlich sind sie ja der Gläubiger der Forderungen. Also brauchen sie einen kompetenten Inkasso-Partner, der die Forderung auch in ihrem Sinne weiterbearbeitet. Und so verstehen sich die meisten großen Inkasso-Unternehmen.

Hain: Deshalb legen wir auch Wert auf eine längere Partnerschaft mit unseren Dienstleistern. Vielleicht wäre es für uns als Unternehmen wirtschaftlich das Beste, wenn wir den Verkauf unserer notleidenden Kredite jedes Jahr neu ausschreiben würden. Wir verfolgen allerdings eine andere Strategie und schließen Verträge über mehrere Jahre ab. Dabei achten wir auf die Reputati-

on und Markterfahrung unseres Partners. Er muss schließlich in der Lage sein, jeden Monat das ihm angebotene Volumen abzunehmen. Partnerschaft bedeutet für uns auch, dass man sich regelmäßig zusammensetzt, Informationen austauscht und darüber spricht, wie man die Zusammenarbeit noch verbessern könnte.

Güner: Für uns ist es ebenfalls sehr wichtig, dass wir die Partner kennenlernen. Natürlich ist der Preis der wichtigste Faktor bei einem Verkauf. Gleich danach kommen allerdings Kriterien wie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Käufers. Wir haben für Forderungen, die aus einer Insolvenz stammen, ebenfalls einen Forward-Flow-Vertrag, bei dem wir quartalsweise verkaufen. Für Kredite, bei denen keine Insolvenz vorliegt, gibt es das noch nicht, wir arbeiten allerdings nur mit fünf oder sechs Partnern zusammen. Ihnen bieten wir teilweise auch exklusiv Pakete an. Werden wir uns dann nicht über den Preis einig, dann geht das Portfolio in die Ausschreibung.

Wie sieht die Arbeitsteilung zwischen Banken und Inkassodienstleistern aus?

Güner: Von unseren Inkassodienstleistern erwarten wir, dass sie die Kosten tragen und auch die Entscheidun-



gen für das weitere Vorgehen treffen, beispielsweise, ob tituliert wird oder nicht. Wir mischen uns in den Inkassoprozess nicht ein, denn der Dienstleister ist ja am Erfolg beteiligt und hat selbstverständlich ein Interesse daran, die Forderungen beizutreiben. Am Ende vergleichen wir allerdings die Ergebnisse der verschiedenen Dienstleister, mit denen wir zusammenarbeiten, und ziehen daraus unsere Schlüsse. Übrigens arbeiten wir grundsätzlich nur mit Partnern zusammen, die im Bundesverband Deutscher Inkasso-Unternehmen organisiert sind. Und um noch einmal auf das Thema Reputation zu kommen: Auch wenn wir den Dienstleistern weitgehend freie Hand lassen, achten wir sehr darauf, dass beispielsweise keine Wucherpreise als Inkassogebühren verlangt werden. Darauf und auf ähnliche Dinge haben wir natürlich ein Auge.

Bales: Modelle, bei denen wir als Dienstleister selbstständig entscheiden können, sind auch für uns attraktiv. Es ist Standard bei uns und unseren Mitbewerbern, dass wir einen Score entwickelt haben, der uns ziemlich genau zeigt, ob es sinnvoll ist, beispielsweise noch einmal Geld in die Hand zu nehmen, um einen Titel zu erwirken oder nicht. Wenn der Dienstleister hier autonom entscheiden kann, kommt das in der Regel sowohl ihm als auch der Bank zugute.

Hain: Dabei spielt ja oft auch das Verhalten des Kunden eine Rolle. Die Erfahrung, die die Bank bisher gemacht hat, ist oft ein gutes Indiz. Hat sich der Schuldner bisher an Vereinbarungen gehalten, kann er vielleicht aus wirtschaftlichen Gründen tatsächlich nicht mehr bezahlen und wie sieht die Gesamtsituation aus?

Wenn Sie sich zum Verkauf eines Portfolios entschließen, wie sollten die Gebote der Investoren aussehen?

Güner: Wir informieren unsere Partner, dass wir ein finales Angebot haben



wollen und daran später nicht rütteln. Der Partner soll wirklich den Preis nennen, den er zu zahlen bereit ist. Bei einem Bieterstreit kann es nämlich passieren, dass der Käufer im Eifer des Gefechts mehr bietet als er eigentlich wollte. Ist er dann mit dem Ergebnis unzufrieden, kann es sein, dass er später nicht mehr mit uns arbeiten möchte – und das wollen wir nicht.

Bales: Manchmal würde ich mir allerdings doch wünschen, es gäbe noch ein Gespräch, wenn das Angebot bei der Bank vorliegt. Denn manchmal erfährt man als potenzieller Käufer im Nachhinein, dass man den Zuschlag nur deshalb nicht bekommen hat, weil ein anderer marginal über dem eigenen Angebot lag. Dann wäre es schon schön gewesen, wenn man eventuell hätte nachbessern können.

Hain: In solch einem Fall ist es natürlich auch möglich, ganz offiziell eine zweite Runde zu starten, zu der man die Bieter mit den besten drei Angeboten noch einmal einlädt. Sie haben dann die Möglichkeit, sich das Portfolio genauer anzusehen und danach ein finales Angebot abzugeben.

Wie müssen die Portfolios aufbereitet sein, damit sie der Käufer richtig bewerten kann?

Bales: Uns hilft eine Segmentierung sehr, wenn wir ein Portfolio beurteilen sollen. Die wichtigste Unterscheidung ist sicherlich, ob die Forderungen von Kunden stammen, die Insolvenz angemeldet haben, oder nicht. Natürlich wären dann noch weitere Kriterien hilfreich. Beispielsweise, wie lange die Forderungen gekündigt sind und in welchem Stand der Bearbeitung sie sich befinden. Das erleichtert uns die Bewertung enorm, auch wenn wir einen Gesamtpreis für das ganze Portfolio bieten sollen.

Hain: Solche Cluster können wir natürlich bilden. Allerdings brauchen wir dann auch eine Rückmeldung der potenziellen Käufer, welche Segmentierung für sie für die Bewertung sinnvoll ist.

Güner: Wir gehen dann aber auch das Risiko ein, dass ein Investor bestimmte Forderungen ablehnt. Unser Interesse ist es, alle notleidenden Kredite zu veräußern und nicht nur die, von denen sich die Käufer die besten Chancen auf Rückzahlung versprechen.

Margaretha Hamm