BKS | Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V.

Jahrespublikation

2021/2022

Herausgeberin
BKS – Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V.
Marienstraße 14
10117 Berlin

www.bks-ev.de

V. i. S. d. P.
Jürgen Sonder, Präsident

Projektleitung
Jan Dzieciol

Haftungsausschluss
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts übernimmt die Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. keine Gewähr.

Vereinsregister
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg, Amtsgerichtsplatz 1, 14046 Berlin-Charlottenburg,
Registernummer VR 27003 B

Ust.-ID-Nr.
DE255573159

Druck
FLYERALARM GmbH, Alfred-Nobel-Str. 18, 97080 Würzburg

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

ISSN 2751-3017 (Print)
ISSN 2751-3025 (Online)

Vorwort

Jürgen Sonder

Zum 15-jährigen Bestehen der BKS möchten wir mit dieser Jahrespublikation wie immer die Entwicklungen auf dem NPL-Markt zusammenfassen. Zudem wollen wir uns in diesem Jahr erstmalig auch auf Themen konzentrieren, die uns alle bewegen, und unsere Mitglieder dazu selbst zu Wort kommen lassen.

Mit dem Buch „Grundlagen des NPL-Geschäftes“ ist es im vergangenen Jahr in der dritten Auflage gelungen, ein Standardwerk für die Betrachtung des deutschen NPL-Marktes aus einer wissenschaftlichen Perspektive zu erstellen. Herausgegeben wurde es von Dr. Marcel Köchling, unserem Vizepräsidenten, sowie unserem Beiratsvorsitzenden Prof. Dr. Christoph Schalast.

Die Beiträge in der vorliegenden Jahrespublikation sind daher nicht als wissenschaftliche Abhandlungen zu bewerten, sondern haben eine persönliche Note und sind als Erfahrungsberichte zu verstehen. Darüber hinaus haben wir die Bandbreite wesentlich umfangreicher gesetzt. So ist uns das Thema Diversity in jeder Hinsicht ein Anliegen und spielt auch in dieser Publikation in Form eines eigenen Beitrags eine Rolle.

Apropos Diversity: Während wir in vielen Formaten, wie beispielsweise in unseren NPL RiskNews, das Gendersternchen verwenden, ist uns bewusst, dass der Lesefluss je nach Länge und Art des Textbeitrages leiden kann. Wir haben daher den Autorinnen und Autoren die Entscheidung überlassen, welche Schreibweise sie für ihren Beitrag bevorzugen. In jedem Fall möchten wir die Leserinnen und Leser dazu anregen, die jeweils anderen möglichen Formen stets mitzudenken – denn jede Veränderung beginnt im Kopf.

Doch kommen wir zunächst zur aktuellen Entwicklung auf unserem Kontinent. Hier sprechen wir nicht nur von wirtschaftlichen und gesundheitlichen Krisen. Nein: Seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine am 24. Februar 2022 sprechen wir von einer Zeitenwende auch bei der Betrachtung von Krisen.

Selbst wenn uns immer bewusst war, dass die nächste Krise einen geopolitischen Charakter haben kann – denken wir beispielsweise zurück an den amerikanischen Handelskrieg gegen China und die EU unter Präsident Trump – so sind wir doch jetzt zutiefst geschockt über den schrecklichen Krieg in der Ukraine und das menschliche Leid, das uns durch Kriegsverbrechen, Flucht und Hunger so nah wie nie ist. Dieses Leid hat eine überwältigende, weltweite Solidarität der freien Welt gegenüber der Ukraine ausgelöst. Die wirtschaftlichen Sanktionsmaßnahmen gegenüber Russland sind die härtesten gegen einen Aggressor seit dem Zweiten Weltkrieg.

Corona ist seit dem Kriegsausbruch in den Hintergrund geraten, während sich das Virus weiter ausbreitet und aus China durch extreme Lockdowns in Millionenstädten wieder Lieferengpässe drohen.

Auch wenn noch nicht abzuschätzen ist, wie groß die Auswirkungen der Sanktionen aus politischer, wirtschaftlicher und finanzieller Sicht in Zukunft sein werden, so scheint es doch unausweichlich, dass die europäischen und deutschen Unternehmen und Banken die Auswirkungen kurz-, mittel- und langfristig zu spüren bekommen werden. Die Europäische Union, die Europäische Zentralbank und die nationalen Regierungen sind seit Wochen im Krisenmodus in Hinblick auf Unterstützungsmaßnahmen und Risikomodellierungen. Teilweise kann auf Krisenmodelle aus der Finanz- und der Coronakrise zurückgegriffen werden, aber auch hier wird der Handlungsspielraum enger.

Vor diesem Hintergrund steht unser diesjähriger Überblick über die NPL-Marktentwicklung ganz im Fokus der makroökonomischen und geopolitischen Entwicklungen der vergangenen Jahre. Darüber hinaus legen wir den Fokus auf die rechtlichen Änderungen, die in den letzten Jahren von der EU auf den Weg gebracht wurden und in Zukunft bei Entstehung und Abbau von notleidenden Engagements eine bedeutende Rolle spielen werden. Im Praxisblock wird schnell klar, welchem Thema aktuell der größte Stellenwert im Tagesgeschäft eingeräumt wird: der Digitalisierung. Im letzten Block „Chancen“ werden bei all den negativen Ereignissen, die sich derzeit ergeben, positive Entwicklungen aufgezeigt. Sie werden zwar oft als Herausforderung oder Risiko verstanden, bergen aber auch großes Potenzial für Unternehmen.

Am Ende dieses Buches findet sich erstmals eine Übersicht, die die Mitglieder der BKS nicht nur namentlich auflistet, sondern auch einen Überblick darüber gibt, welche Dienstleistungen diese im NPL-Markt anbieten. Wir hoffen, dass es Ihnen damit noch leichter fällt, die für Sie relevanten Geschäftspartner zu identifizieren.

Das Kernanliegen der BKS ist und bleibt auch in den kommenden 15 Jahren und darüber hinaus, den Wissensaustausch in der Finanzindustrie zu fördern. Wir wollen Stakeholder für die Wichtigkeit eines funktionierenden Sekundärmarktes für die Wirtschaft und die Bankenwelt sensibilisieren. Und nicht zuletzt alle Beteiligten innerhalb des Kompetenznetzwerks BKS zusammenbringen.

Ein Dank geht an dieser Stelle an Dr. Marcel Köchling für das Lektorat, aber besonders auch an alle Autorinnen und Autoren, die neben ihren hauptberuflichen Verpflichtungen Zeit für diese Publikation gefunden haben.

Berlin, im Mai 2022 Jürgen Sonder, Präsident

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3
Jürgen Sonder

Marktentwicklung

NPL-Marktentwicklung bis April 2022 11
Jan Dzieciol / Marcel Köchling

Deutschlands Non-performing Loans in Zeiten der Pandemie 23
Janine Hardi

Regulatorik

Ein europäischer Regelungsrahmen für den NPL-Sekundärmarkt 31
Cristina Bachmeier

NPL-Backstop – wachsende Anforderungen an Banken 39
Sandra Förster / Ilka Pufe

Umbrüche im Sanierungs- und Insolvenzrecht 45
Jörg Keibel

BAIT, IKT und DORA 53
Jonas Ljungqvist

Der Wandel zu „grünen“ Unternehmen und Finanzinstituten 61
Frank Schlein

Praxis

Containerschiffskredite 69
Berkkan Adem Altunaydin / Juri Claussen / Anja Klein / Dominik Kohrs

Digitale NPL-Marktplätze versus klassische Transaktionen 79
Ksenia Gräfin von Bassewitz

KI im NPL-Servicing 87
Martin Baumann / Klaus-Peter Huber / Andreas Vogel

Die Digitalisierung des NPL-Datenmanagements zwischen Banken und Investoren 99
Marco Hinz

Digitalisierung von Work-out-Prozessen 105
Jörg Olbing / Michael Weinreich

Chancen

Digitalisierung als Chance 113
Jürgen Borgartz

Fairer Umgang mit Schuldnern als Chance 121
Hans Iuel Dohr

Finanzielle Bildung als Chance 131
Marc Knothe

Diversity: Herzensangelegenheit und Erfolgsfaktor 137
Belgin Rudack

Mitgliederübersicht

Vollmitglieder 150

Fördermitglieder 154

Marktentwicklung

NPL-Marktentwicklung bis April 2022

Jan Dzieciol / Marcel Köchling

Die NPL-Marktentwicklung in Deutschland orientiert sich in erster Linie an der makroökonomischen Gesamtsituation, aber auch an regulatorischen Faktoren. Daten zum NPL-Markt liegen vor allem über die Meldungen von Banken an die Aufsichtsbehörden vor. Daten zu Portfoliotransaktionen hingegen können meist nur über händische Zusammenstellungen von Deals oder über Umfragen erhoben werden, da ein Großteil vertraglichen Geheimhaltungsklauseln unterliegt.

Im Folgenden soll daher zunächst ein Blick auf die makroökonomische und geopolitische Entwicklung geworfen werden. Anschließend werden die Ergebnisse des NPL-Barometers, einer Umfrage von BKS und Frankfurt School of Finance & Management unter Verantwortlichen der Risikoabteilungen deutscher Kreditinstitute, seit 2015 rekapituliert. Im letzten Schritt wird die tatsächliche Entwicklung des NPL-Marktes nachvollzogen.

Makroökonomische und geopolitische Entwicklung

In Deutschland bildete sich erst zu Beginn der 2000er-Jahre ein NPL-Markt, der vor allem auf Fehlspekulationen auf dem ostdeutschen Immobilienmarkt im Zuge der Wiedervereinigung basierte. Damals waren eine ausufernde Kreditvergabe und der Werteverfall der Sicherheiten maßgebliche Gründe für die Kreditausfälle, welche die Banken letztlich zu Portfoliotransaktionen bewegten.

Im Großen und Ganzen war die Situation bis 2019 geprägt von einer Weltwirtschaft, die von der Globalisierung und der Friedensdividende nach dem Ende des Kalten Krieges profitierte. Zu Ausfällen kam es immer erst nach ökonomischen Exzessen – beispielsweise nach dem Platzen der Dotcom-Blase oder der Subprime-Blase in den USA. Flankiert wurde die Entwicklung von wachsenden Schulden und sinkenden Zinsen bei einer gleichzeitig prosperierenden, vernetzten Weltwirtschaft. Aus geopolitischer Sicht waren dabei die USA durchweg im Zentrum.

USA versus China: Ende der Globalisierung

Die Schattenseiten der Globalisierung zeigten sich vor allem in den ländlichen Gebieten der USA, die unter dem Wegfall nicht wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze am meisten litten. Kritiker der Globalisierung bemängelten, dass das immer weiter steigende Außenhandelsdefizit der USA gegenüber den Exportnationen – allen voran China, aber auch Deutschland – nicht nachhaltig sei und den USA schade. Im Zuge dieser Argumentation gewann Donald Trump 2016 die Präsidentschaftswahlen und verfolgte fortan eine rigorose „America First"-Politik, die eine Rückholung von Industriearbeitsplätzen in die USA versprach. Nachdem er China in langen Gesprächen bis 2017 keine für ihn zufriedenstellenden Zugeständnisse abringen konnte, startete Trump einen Handelskrieg, der Zölle auf chinesische Produkte im Wert von 550 Milliarden Euro umfasste. China antwortete mit Zöllen auf US-Produkte im Wert von 185 Milliarden Euro. Auch mit der Europäischen Union entstand ein – wenn auch kleinerer – Handelskrieg, der in Zöllen auf verschiedene Produkte resultierte. Der chinesischen Wirtschaft schadete der Handelskrieg weniger als den USA selbst, doch zeigte sich, dass die Globalisierung nun einen erheblichen Rückschlag erlitt.

Coronapandemie: Beschleuniger der Deglobalisierung

Als das Coronavirus im Dezember 2019 in der Großstadt Wuhan in China ausbrach, ahnten nur wenige, zu welchen Folgen der Ausbruch führen würde. Im Global Risk Report des World Economic Forums waren für die meisten Befragten in diesem Jahr Handelskriege und Protektionismus die größten Risiken. Die Autoren selbst listeten Risiken wie Extremwetter, Naturkatastrophen und Cyberangriffe als besonders wahrscheinliche Risiken mit großen Auswirkungen auf. Der Ausbreitung von Infektionskrankheiten wird zwar ein eigenes Kapitel gewidmet, in der finalen Risikoeinschätzung jedoch kein großer Stellenwert eingeräumt – sowohl mit Blick auf die Wahrscheinlichkeit als auch auf die möglichen Auswirkungen auf die Weltwirtschaft.

Die Lockdowns, zunächst in China und wenige Monate später weltweit, führten zu schwerwiegenden Lieferketten-Disruptionen in der globalen Wirtschaft und zum Wegfall der Existenzgrundlage für viele Branchen, die auf Sozialkontakte angewiesen sind – allen voran die Tourismus- und Gastronomiebranche, aber auch der lokale Einzelhandel.

Allerdings wurden rasch massive staatliche Hilfsprogramme ins Leben gerufen, welche die Auswirkungen der Lockdowns abmilderten und sogar dazu führten, dass es in den Jahren 2020 und 2021 weniger Insolvenzen gab als in den Jahren vor der Pandemie. Zudem flankierten die Zentralbanken die staatlichen Programme mit einer lockeren Geldpolitik und Anleihekaufprogrammen. Dies wiederum hatte zur Folge, dass die Nachfrage nach Gütern hoch blieb, während das Angebot oftmals durch Lieferkettenprobleme knapper wurde. Dadurch kam es bei vielen Gütern zu Preisanstiegen und gesamtwirtschaftlich zu einem Anstieg der Inflationsquoten.

Die Probleme bei den Lieferketten verstärkten außerdem die Bestrebungen zur Deglobalisierung. Da beispielsweise ein Chipmangel zu Produktionsstopps in der Automobilindustrie führte, wurden Investitionsprogramme aufgelegt, um die Produktionsstätten für wichtige Güter wieder in den Westen zu verlagern. So kündigte der US-Chiphersteller Intel zuletzt an, neue Werke in Arizona und Sachsen-Anhalt zu bauen.

Russlands Krieg gegen die Ukraine: ein neues Gegeneinander von Gesellschaftssystemen?

Der russische Überfall auf die Ukraine am 24. Februar 2022 führt zur größten Fluchtbewegung in Europa seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Anfang April hatten bereits mehr als vier Millionen der insgesamt 44 Millionen Menschen das Land verlassen. Neben der humanitären Not in der Ukraine und den Nachbarländern hat der Krieg auch eine erhebliche makroökonomische Komponente: Zum einen gelten die Ukraine und Russland als die Kornkammern der Welt. Ernte- und Lieferausfälle könnten daher zu Hungersnöten insbesondere in den afrikanischen Ländern führen. Zum anderen reagierten die westlichen Länder mit erheblichen wirtschaftlichen Sanktionen auf den russischen Krieg. Diese umfassen in erster Linie den Finanzsektor, indem der Zugriff Russlands auf einen Großteil seiner Devisenreserven verhindert wurde. Weiterhin wurden russische Öl-Exporte sanktioniert und Exporte von bestimmten High-Tech-Gütern nach Russland gestoppt. Weitere Sanktionen gegen den für Russland wichtigen Energiesektor werden Stand Anfang April 2022 diskutiert, gestalten sich aber wegen der erheblichen Abhängigkeit europäischer Länder – insbesondere Deutschlands – schwierig. Nichtsdestoweniger führten die Sanktionen bereits zu einer Verteuerung von Energie und einem weiteren Anstieg der In-

flation. Des Weiteren zeigt der Umgang mit dem Ukraine-Krieg eine neue Zweiteilung der Welt in westlich orientierte Staaten, die die Sanktionen mittragen, und einen Block von Staaten, der Russland stützt oder zumindest nicht sanktionieren will, allen voran China. Gleichzeitig entkoppeln sich auch die Narrative in den jeweiligen Medienlandschaften stark voneinander. So werden in China russische Meldungen zum Krieg verbreitet. Es besteht also die große Gefahr, dass sich der Graben zwischen diesen Staatengruppen weiter vertieft und wirtschaftliche Beziehungen weiter abgebaut werden.

Die Rolle der Zentralbanken

Während die gestiegenen Energiekosten zuletzt als Hauptgrund für die hohen Inflationsquoten angeführt wurden, ist auch die Rolle der Zentralbanken in den Blick zu nehmen. So hat sich die Bilanz der EZB seit 2020 erheblich vergrößert, von 4,7 Billionen Euro im Jahr 2019 auf 8,6 Billionen Euro im Jahr 2021. Den größten Teil der Bilanzsumme machen dabei Anleihenkäufe (4,9 Billionen Euro) und Forderungen gegen Banken (2,2 Billionen Euro) aus. Zudem liegt der Leitzins der EZB nun seit 2016 bei null. Gleichzeitig sind die Schulden von Privathaushalten und Unternehmen, die in EU-Banken gehalten werden, seit 2019 kontinuierlich zurückgegangen. Während im Dezember 2019 noch rund 21 Billionen Euro Schulden in den Büchern der Banken standen, sank der Bestand bis Dezember 2021 auf rund 19 Billionen Euro. Die Verschuldungsquote von Privathaushalten und Unternehmen im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt ist in der Eurozone allerdings im gleichen Zeitraum von 163 auf 172 Prozent gestiegen: Die Verschuldung bleibt damit auf hohem Niveau.

Die Wahrung der Preisstabilität ist gemäß Art. 127 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union das vorrangige Ziel des Europäischen Systems der Zentralbanken, für das ein Inflationsziel von zwei Prozent „auf mittlere Sicht“ definiert wurde. Allerdings wurde dieses Ziel in den vergangenen Jahren durch neue, teilweise konkurrierende Aufgaben aufgeweicht. So wurde im Juli 2021 der sogenannte „Integrierte Bewertungsrahmen“ geschaffen, der neben der geldpolitischen Analyse auch eine wirtschaftliche umfasst. Zudem wurde ebenfalls im Juli 2021 ein Maßnahmenplan verabschiedet, der Klimaschutzaspekte in den geldpolitischen Handlungsrahmen der EZB mit aufnimmt.

In der aktuell vorherrschenden Zeit hoher Inflation stellen sich mit Blick auf den NPL-Markt in erster Linie zwei Fragen:

- Welche Auswirkungen hat eine hohe Inflation auf den NPL-Markt?
- Welche Instrumente haben die Zentralbanken zur Bekämpfung der Inflation und sind sie gewillt, diese einzusetzen?

Zur ersten Frage lässt sich zunächst sagen, dass eine dauerhaft hohe Inflation grundsätzlich dem Gläubiger schadet, da der nominale, als Kredit aufgenommene Geldbetrag in der Zukunft, in der er zurückgezahlt wird, real weniger wert ist. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Zinsen auf historischen Tiefstständen sind. Zudem können dauerhafte Preissteigerungen dazu führen, dass sich Haushalte und Unternehmen weiter überschulden und ihre Forderungen nicht mehr bedienen können, was ebenfalls ein Problem für die Gläubiger darstellt.

Das traditionelle Hauptinstrument zur Bekämpfung der Inflation ist eine Erhöhung des Leitzinses. Zudem besteht die Möglichkeit, die Maßnahmen zum Quantitative Easing zurückzufahren. Sie umfassen beispielsweise Anleihekaufprogramme und sollten in Zeiten hoher Schulden die Last von betroffenen Staaten und Unternehmen nehmen. Allerdings zeigte sich in der jüngsten Vergangenheit, dass bereits geringe Zinsanhebungen zu einer erheblichen Belastung von hoch verschuldeten Staaten und Unternehmen führen. Zum Höhepunkt der inflationsgeplagten 1970er- bis 1980er-Jahre musste die US-amerikanische Zentralbank Federal Reserve den Leitzins auf 20 Prozent anheben – bei einer Inflationsrate von 15 Prozent. Die aktuelle Inflationsrate in den USA liegt bei acht Prozent. In der Vergangenheit stand einer solchen Rate ein Zinssatz von acht bis zwölf Prozent entgegen. Allerdings lag die Staatsverschuldung im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt der USA damals zwischen 30 und 40 Prozent – heute bei über 120 Prozent. Ähnlich sieht es in Europa aus. Ein Anheben der Zinsen auf die damals üblichen Niveaus hätte also dramatische Folgen für Unternehmen, Privathaushalte und Staaten.

Alle Hoffnungen ruhen also auf der Angebotsseite – also darauf, möglichst schnell neue Energiequellen zu erschließen und Lieferketten wieder nach Hause zu holen. Zudem könnten natürliche Marktmechanismen der Inflation Einhalt gebieten, nämlich dann, wenn durch steigende Preise die

Nachfrage gebremst würde. Allerdings würde dies mit einer Rezession einhergehen.

Auswirkungen auf die deutsche Wirtschaft

Die deutsche Wirtschaft war in der Vergangenheit in Europa der Fels in der Brandung. Die Folgen der Finanzkrise im Jahr 2008 konnten durch die Schaffung von Abwicklungsanstalten (Bad Banks) und einen effizienten NPL-Markt schnell überwunden werden. Der Vorteil einer stark exportorientierten und industriellen Wirtschaft zeigt sich in der aktuellen, von geopolitischen Zerwürfnissen und zerrütteten Lieferketten geprägten Situation allerdings als Achillesferse:

- Nicht mehr lieferbare Vorprodukte beziehungsweise längere Lieferzeiten und steigende Preise bringen die Produktionszyklen der Industrie durcheinander, die lange Zeit von einer Just-in-time-Produktion profitieren konnte – also einer möglichst geringen Lagerhaltung.
- Schwierigkeiten in der Energieversorgung können für Industrieunternehmen schnell existenzgefährdend werden.
- Im geopolitischen Streit zwischen den USA und China steht die deutsche Industrie zwischen den Fronten und hat auf beiden Seiten wichtige Absatzmärkte zu verlieren.

Die letzte Veröffentlichung des Statistischen Bundesamtes zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung liefert erste Anhaltspunkte für eine Abkühlung des Industriesektors. Die gesamte Wirtschaftsleistung lag im vierten Quartal 2021 noch 1,1 Prozent unter dem vierten Quartal 2019. Im Industriesektor nahm die Bruttowertschöpfung innerhalb eines Jahres um 1,7 Prozent ab, im Baugewerbe sogar um 3,1 Prozent. Im Bereich der Unternehmensdienstleister stieg die Wertschöpfung hingegen um 7,7 Prozent. Zudem sank die Sparquote der Privathaushalte im Jahresvergleich um 11,4 Prozent, was vor allem auf inflationsbedingt gestiegene Konsumausgaben zurückgeführt wird.

Gefahren lauern bei dieser Entwicklung auch auf dem Markt für Immobilienfinanzierungen. Die Immobilienpreise sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Die Finanzaufsicht fordert nun von den Banken Kapitalzuschläge bei privaten Immobilienfinanzierungen und begründet dies damit,

dass das Risiko schnell steigen kann, wenn sich Immobilienkäufer immer höher verschulden.

Das NPL-Barometer und die Grenzen von Prognosen

Während die öffentlich verfügbaren Statistiken der Bankenaufsicht die notleidenden Kredite in den Büchern der Banken transparent machen, fehlt es noch immer an einer transparenten Übersicht über Transaktionstätigkeiten auf dem NPL-Sekundärmarkt – also über Verkäufe von Kreditportfolios oder deren Auslagerung in ein externes Servicing. An dieser Stelle setzt das NPL-Barometer an, das 2015 durch eine Kooperation zwischen der BKS und der Frankfurt School of Finance & Management entstanden ist. Das NPL-Barometer lehnt sich methodisch an den Ifo-Geschäftsklimaindex an und liefert jeweils einen Wert für die Lageeinschätzung der vergangenen zwölf Monate sowie einen Erwartungswert für die kommenden zwölf Monate. Befragt werden hierzu Risikomanager in deutschen Kreditinstituten: in erster Linie Risikovorstände und Abteilungsdirektoren in Privatbanken, Genossenschaftsbanken, Landesbanken und Sparkassen. Mit Blick auf die Bedeutung der Ergebnisse für den NPL-Markt aus Investorensicht spiegeln negative Resultate einen eher rückläufigen Markt wider, während positive Ergebnisse auf steigende Transaktionstätigkeiten hinweisen.[1]

Verlauf des NPL-Barometers seit 2015

Von 2015 bis 2019 zeigte sich ein relativ stabiler Trend im leicht negativen Bereich: Die NPL-Bestände in den Banken konnten nach der Finanzkrise und den folgenden regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Maßnahmenpaketen sukzessive abgebaut werden. Die Zahl der NPL-Verkäufe in Deutschland stagnierte daher im Vergleich zu den Krisenländern in Südeuropa auf niedrigem Niveau. Auch wenn im Jahr 2019 bereits ein leichter Anstieg beim Erwartungswert für die kommenden zwölf Monate zu verzeichnen war, blieb er dennoch weiterhin im negativen Bereich.

Entwicklung im Verlauf der Coronapandemie

Mit dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie änderte sich erstmals der negative bis stagnierende Trend des NPL-Barometers. Die Erwartungen

[1] Zur Methodik vgl. Köchling/Dzieciol: Der NPL-Markt in Deutschland – Marktentwicklung, Klassifizierung und Marktbeteiligte, in: Köchling/Schalast (2021): Grundlagen des NPL-Geschäftes, Frankfurt am Main.

stiegen im Juni 2020 rasant von -0,02 auf +0,42 an: der erste positive Wert in der Geschichte des Barometers. Im Zuge der weltweiten Lockdowns und der Lieferkettenprobleme wurden also massive Kreditausfälle und erhöhte Transaktionstätigkeiten erwartet.

Diese Erwartungen traten jedoch bedingt durch die aufgelegten staatlichen Hilfspakete mit Soforthilfen, KfW-Krediten, Kurzarbeit, Zahlungsmoratorien und der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nicht ein. Die Banken reduzierten im Gegenteil ihre NPL-Quote sogar auf niedrigere Stände als vor der Pandemie. In der zweiten Befragung während der Pandemie gingen die Ergebnisse dann wieder zurück. So zeigte sich im NPL-Barometer vom Februar 2021, dass die fortgeschrittenen Impfstoffzulassungen und die sich als wirksam erweisenden Hilfsmaßnahmen zu einem moderateren Erwartungswert von 0,25 führten. Die tatsächlich beobachtete Marktentwicklung, die sich im Lagewert widerspiegelt, stieg jedoch im selben Zeitraum vom -0,17 auf 0. Die befragten Risikomanager erwarteten also einen weniger starken Anstieg der Transaktionstätigkeiten in der Zukunft, beobachteten gleichzeitig aber durchaus einen Anstieg von Aktivitäten in den letzten zwölf Monaten.

Die bis dato letzte Befragung wurde im Oktober 2021 durchgeführt. Bis dahin eher positive Nachrichten ließen den Erwartungswert weiter absinken auf 0,13 Punkte, während der Lagewert mit 0,02 fast unverändert blieb. Allerdings ist mit diesem minimalen Wert über null auch erstmals seit Entstehung des NPL-Barometers kein mehrheitlicher Rückgang von Marktaktivitäten beobachtet worden. Mit anderen Worten: Die Talsohle wurde möglicherweise durchschritten.

Während vor der Pandemie ein – wenngleich stagnierender – Trend nachvollzogen werden konnte, zeigten sich während der Pandemie die Grenzen eines auf Umfragen basierten Barometers. Auch wenn die Marktteilnehmer am besten bewerten können, wie sich der Markt anhand der vorliegenden Informationslage entwickeln wird, so ist ebendieser Umstand in unsicheren Zeiten sehr schwach. Im Sinne eines vorausschauenden Risikomanagements war es daher sehr nachvollziehbar, zunächst vom Schlimmsten auszugehen und dann die Erwartungen bei sich verdichtender Informationslage anzupassen. Ähnlich sieht es im Zuge der aktuellen geopolitischen Unsicherheit aus. Die verschiedenen Szenarien der weiteren wirtschaftlichen Entwick-

lung divergieren entsprechend den sehr unterschiedlichen geopolitischen Möglichkeiten von Entspannung über einen jahrelangen Handelskrieg bis hin zur Ausweitung von bewaffneten Konflikten in weitere Regionen.

Das nächste NPL-Barometer wird voraussichtlich im Juni 2022 erscheinen und kann dann über die Website der BKS kostenfrei bezogen werden.

Tatsächliche Entwicklung des NPL-Sektors

Mit dem NPL-Barometer lassen sich Trends am NPL-Markt erkennen und teilweise prognostizieren. Die tatsächliche NPL-Marktentwicklung kann anhand von zwei mehr oder weniger öffentlich zugänglichen Quellen nachvollzogen werden. Zum einen mittels Deal-Sammlungen: Zusammenstellungen von abgeschlossenen Transaktionen, die von Brancheninsidern erstellt werden. Diese Daten sind üblicherweise nicht öffentlich zugänglich, da viele Verkäufer und Käufer auf Verschwiegenheitsklauseln im Vertrag bestehen. Eine andere Quelle sind EBA Risk Dashboards, eine Zusammenstellung von NPL-Kennzahlen, die im Rahmen der aufsichtlichen Meldevorgaben der Kreditinstitute gesammelt werden.

Im Bericht „Deleveraging Europe 2021“ von Deloitte werden für das Jahr 2020 drei größere NPL-Deals aufgeführt. Alle drei sind Zweitmarktdeals, die vom US-Investmentfonds Cerberus auf den Markt gebracht wurden: zwei Verkäufe von Shipping-NPLs an LCM Partners, einen europäischen Investmentfonds mit Sitz in London, im Wert von 250 Millionen Euro und der andere ohne Angabe eines Nominalwertes. Der dritte Deal ist der Verkauf eines unbesicherten NPL-Portfolios im Wert von 360 Millionen Euro an einen nicht genannten Käufer. Für den Zeitraum von Januar bis Juni 2021 konnten die Autoren drei größere NPL-Deals aus den Bereichen Corporate, CRE und Shipping im Gesamtwert von 1,5 Milliarden Euro identifizieren. Bei einem von Deloitte geschätzten Gesamttransaktionsvolumen von rund 70 Milliarden Euro in Europa inklusive Großbritannien im Jahr 2021 spielt Deutschland auf dem Transaktionsmarkt eine im Vergleich geringe Rolle. Spitzenreiter sind Italien und Spanien mit jährlichen Transaktionsvolumina im teils mittleren zweistelligen Milliardenbereich.

Der Grund für diese Entwicklung zeigt sich auch in den NPL-Kennzahlen aus dem aktuellen EBA Risk Dashboard: Die NPL-Bestände in den Büchern

deutscher Banken lagen demnach im Dezember 2019 bei 30 Milliarden Euro und im Dezember 2021 bei 29,7 Milliarden Euro. Sie haben sich damit so gut wie nicht verändert. Die NPL-Quote ist im gleichen Zeitraum minimal von 1,3 auf 1,1 Prozent gefallen. Darüber hinaus ist das letzte Risk Dashboard vom Krieg Russlands und den Auswirkungen der Sanktionen geprägt. Die direkten Auswirkungen werden als eher gering eingestuft. Vor allem ungarische, italienische und österreichische Banken sind nennenswerten Risiken durch russische wie auch ukrainische Engagements ausgesetzt. Allerdings sind alle Banken nun von steigenden Marktrisiken betroffen, die sich in höheren Risikoprämien und gestiegener Volatilität an den Finanzmärkten zeigen. Zudem sind Banken indirekt durch mögliche ökonomische Verwerfungen betroffen, die im Unternehmenssektor entstehen könnten, da Russland der fünftgrößte Handelspartner der EU ist.

Fazit

In den Jahren 2008 bis 2019 lag der Fokus auf dem Abbau notleidender Kredite nach der Finanzkrise, welche zumindest in Deutschland von einer außerordentlich robusten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung gestützt wurde. Ein Wandel des globalen Weltwirtschaftssystems, ja, der globalen Ordnung, der mit kleineren Handelskriegen begann und mit der Pandemie einen Katalysator fand, hat mit dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht. Für das Risikomanagement der Kreditinstitute gestaltet sich die Einordnung der gegenwärtigen Veränderungen als äußert schwierig, wie die sehr stark schwankenden Ergebnisse der letzten NPL-Barometer gezeigt haben. Bisher wurden die Auswirkungen der Pandemie durch umfassende staatliche Hilfen abgefedert und Kreditausfälle damit im erheblichen Maße verhindert. Nun führen die aktuellen Rahmenbedingungen mit hoher Inflation, einer weiteren Entflechtung der Weltwirtschaft und beschränktem Zugang zu fossiler Energie und Rohstoffen zu einer Situation, in denen die Staaten und Notenbanken nur noch bedingt in der Lage sind, Unternehmen und Privathaushalte zu stützen. In der Folge ist in den nächsten Jahren auch im Kreditsektor mit Ausfällen zu rechnen. Dass in den vergangenen Jahren neben dem Abbau von NPLs auch regulatorische Weichenstellungen vorgenommen wurden (vgl. Beitrag von Cristina Bachmeier), könnte sich dann auszahlen.

▪

Jan Dzieciol ist Senior-Referent für Politik & Kommunikation der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing in Berlin, bei der er seit 2013 tätig ist. Er verantwortet dort unter anderem das NPL-Barometer, Veranstaltungen und Publikationen. Zuvor hatte er 2012 sein Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Informatik an der TU Braunschweig abgeschlossen.

Dr. Marcel Köchling ist Geschäftsführer der PRA Group Deutschland GmbH und verantwortet bei der PRA Group Investitionen in notleidende unbesicherte Kredite in Zentraleuropa und Italien. Er ist seit der Gründung der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing im Jahr 2007 im Vorstand des Verbands tätig, davon in den Jahren 2012 bis 2018 als Präsident.

Deutschlands Non-performing Loans in Zeiten der Pandemie

Janine Hardi

Die Auswirkungen der Coronapandemie in Deutschland

Wer hätte gedacht, dass wir nach gut zwei Jahren immer noch so intensiv über das Coronavirus und die hiervon ausgelöste Pandemie sprechen, die zum Jahresbeginn 2020 ihren Anfang nahm? Mittlerweile wissen bereits Kindergartenkinder, was AHA-Regeln sind, was es bedeutet, geboostert zu sein und dass die neueste Virusvariante Omikron heißt.

Gesellschaftliche Auswirkung

Gesellschaftlich hat sich in den vergangenen beiden Jahren einiges verändert: Digitales Lernen und Arbeiten, die Erforschung von Langzeitfolgen der Erkrankung selbst oder aufgrund von Social Distancing, aber auch die Etablierung von Homeoffice in Unternehmen – um nur einige wenige Faktoren zu nennen – führten durchaus zu einem gesellschaftlichen Umbruch mit vielen Vorteilen, aber auch einigen Nachteilen.

Wirtschaftliche Auswirkung

Die wirtschaftliche Auswirkung der Coronakrise ist makroökonomisch sicher erst in einigen Jahren wirklich zu durchdringen, allerdings bereiten Nachrichten wie im Januar 2022, nach denen 160 Millionen Menschen weltweit zusätzlich aufgrund der Pandemie in Armut gestürzt sind, durchaus Sorge.[1] Außerdem gibt es Branchen, die von der Krise profitierten wie etwa der Onlinehandel. Es gibt aber auch solche, die massiv unter den Einschränkungen leiden, die aufgrund der Pandemie notwendig wurden, und deshalb existenziell bedroht sind.

Die Betrachtung der Finanzbranche im Lichte der Pandemie erfolgte bereits in einem sehr frühen Stadium. Beeindruckt von den Auswirkungen der Finanzkrise des Jahres 2008 wurden in den vergangenen 24 Monaten immer wieder umfangreiche Analysen erstellt, die zu dem Ergebnis kamen,

1 Vgl. Oxfam Ungleichheitsbericht publiziert am 17.01.2022.

dass insbesondere der Bankensektor in Deutschland bislang recht stabil durch die Coronapandemie navigiert werden konnte. Sicherlich liegt dies an der robusten Ausgangslage deutscher Bankhäuser, der eine relativ niedrige NPL-Quote sowie eine solide Eigenkapitalausstattung zugrunde liegt.

Die Frage ist jedoch, ob dies sowohl unter dem Aspekt eines weiteren Andauerns der Pandemie als auch potenzieller Spätfolgen derselben auch so bleibt.

Die Entwicklung der Bankenbranche in der Pandemie

Ein wesentlicher Treiber dafür, ob die Banken einen eher positiven oder eher negativen Ausblick in die Zukunft haben, dürfte die Frage der eigentlichen Dauer der Pandemie sein. Ging man Ende 2020 noch davon aus, dass man spätestens im Herbst 2021 aufgrund einer bis dahin entwickelten, wirksamen Impfung nahezu wieder im vorpandemischen Zustand angelangt sei, lehrt uns die aktuelle Entwicklung, dass es sich bei der Coronakrise um eine längerfristige Thematik handelt. Damit einher geht der Fakt, dass staatliche Hilfen befristet finanzielle Engpässe überbrücken sollten. Nun sind diese Hilfszahlungen aber zumindest teilweise bereits ausgelaufen und sicherlich selbst bei einem weiteren Andauern der Krise nicht bis zum Ende der Pandemie durch den Staat leistbar.

Kurioserweise gingen die Insolvenzquoten zu Beginn der Krise zurück – durchaus ein Indiz dafür, dass einige bereits angeschlagene Unternehmen versuchten, sich durch die Coronahilfsmaßnahmen gesundzustoßen. Mit dem Andauern der Pandemie dürfte dies nicht länger möglich sein, was auch der aktuelle Anstieg der Insolvenzen zeigt: So wurde laut Statistischem Bundesamt im Dezember 2021 eine Erhöhung der beantragten Regelinsolvenzverfahren von 18 Prozent gegenüber dem Vormonat verzeichnet. Im Vergleich zum Oktober 2021 gab es im November 2021 sogar einen Anstieg um 43,8 Prozent.

Dass es einen nicht unwesentlichen Zusammenhang zwischen der Insolvenzquote und dem Ausfall von Krediten gibt, ist allgemein bekannt und dürfte die deutschen Banken durchaus alarmieren. Des Weiteren dürften auch die Erleichterungen, die seitens der Bankenaufsicht für die Häuser im Rahmen der Coronakrise eingeführt wurden, über kurz oder lang wieder

zurückgenommen werden. Als eines von vielen Beispielen sei an dieser Stelle die Erleichterung bei der Berechnung der Verschuldungsquote für Banken genannt. Diese läuft Ende März 2022 aus.

Damit einhergehend dürfte es auch Spätfolgen der Pandemie aufseiten der Darlehensnehmer geben, die alle Möglichkeiten ausschöpfen, um die eigene Existenz zu retten. Denn nicht nur der Fakt, dass einem Unternehmen nach dem Auslaufen der Staatshilfen finanziell gesehen die Puste ausgeht, spielt bei der perspektivischen Betrachtung eine Rolle. Auch das Andauern von Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemiefolgen sorgt nicht dafür, dass sich Unternehmen – beispielsweise aus dem Gastro- und Hotelgewerbe – wirtschaftlich wieder erholen können. Stattdessen wären hierfür Erleichterungen der Coronaschutzmaßnahmen notwendig, die medizinisch und epidemiologisch bislang schlicht nicht angezeigt waren. Viele private Reserven sind mittlerweile aufgebraucht, was auch zukünftig dafür sorgen wird, dass finanzielle Engpässe nicht mehr durch Erspartes gedeckt werden können.

Potenzieller Anstieg von Non-performing Loans in Deutschland

Es besteht aus den genannten Gründen die Gefahr, dass die NPL-Quote in Deutschland zukünftig wieder ansteigen wird. Die Tatsache, dass dies in den vergangenen Monaten der Pandemie noch nicht geschehen ist, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieses Risiko besteht.

Maßnahmen bei einem Anstieg der NPL-Quote

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Banken aufgrund der im Nachgang der Finanzkrise etablierten erhöhten Regulatorik besser gewappnet mit der Coronakrise umgehen können. Dennoch bedarf es des nötigen Realismus beim Blick in die Kreditbücher, um wirklich gut vorbereitet in die Post-Coronaphase eintreten zu können: Aufgrund der staatlichen Hilfen erscheint es derzeit bei Weitem schwieriger, den tatsächlichen Zustand von Kreditnehmern gut und umfassend zu beurteilen, als dies noch vor der Krise der Fall war. Dass etwa das Baugewerbe ganz besonders darunter leidet, dass Lieferketten unterbrochen oder bestimmte Materialien überhaupt nicht lieferbar sind, ist einleuchtend. Dabei steht auf einem ganz anderen Blatt, ob diese Probleme die einzigen und nur vorübergehender Natur sind. Und ob und wie das jeweilige Bauunternehmen trotz dieser Probleme auch

ohne staatliche Unterstützung leistungsfähig bleibt. Es dürfte zwingend notwendig sein, dass Banken an dieser Stelle viel Zeit investieren, um Transparenz in die Geschäftsbeziehung zu ihren Kreditnehmern zu bringen, die notwendig dafür ist, die jeweilige Risikoposition abschließend zu bewerten.

Es gab in den vergangenen Jahren immer weniger Non-performing Loans in Deutschland. Darüber hinaus gingen Abwicklung, Auslagerung oder ihr Verkauf erfolgreich vonstatten und die Nachwehen der Finanzkrise wurden durchaus umfänglich abgearbeitet. Daher dürfte es in vielen Bankhäusern auch an Spezialisten fehlen, die sich um gegebenenfalls noch während der Krise entstandenes oder danach entstehendes notleidendes Geschäft kümmern können.

Des Weiteren kämpfen viele Banken nach wie vor mit der mangelnden Digitalisierung ihres Geschäftsmodells. Viele Defizite konnte die Krise in diesem Bereich aufdecken. Bis heute kann nicht jedes deutsche Kreditinstitut selbständig Analysen fahren zu geänderten Faktoren wie etwa den Eintritt einer Krise wie die Coronapandemie, sie maschinell verarbeiten und kurzfristige Handlungsempfehlungen ableiten. Grund hierfür sind teilweise immer noch veraltete Datenverarbeitungsprogramme, die eine schlechte Qualität und verminderte Verarbeitungsfähigkeit der Daten zur Folge haben. Im europäischen Vergleich sowie verglichen mit Nordamerika ist die Digitalisierung der deutschen Bankhäuser definitiv noch ausbaufähig.[2]

Im Nachgang zu der eingehenden Analyse von Kreditrisiken muss eine entsprechende Abschirmung der gefundenen Risikopositionen erfolgen. Wertberichtigungen auf Risikopositionen sind in den vergangenen beiden Jahren stark angestiegen.[3] Das spricht für eine sehr gute, weil vorsichtige Herangehensweise der Banken an potenzielle Ausfallrisiken. Aber auch die Anpassungen der MaRisk zum Umgang mit NPLs und dabei insbesondere die 6. MaRisk-Novelle, die mit Rundschreiben der BaFin vom 16.08.2021 veröffentlicht wurde, werden dazu führen, dass der Umgang mit potenziellen NPLs mehr Aufwand bei den Banken erfordern wird.[4]

2 Vgl. Finnoscore 2022.

3 Vgl. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2021, S. 108.

4 Vgl. hierzu Janine Hardi in „Die 6. MaRisk Novelle und ihre Auswirkung auf die Abwicklung notleidender Kredite“ (https://janine-hardi.com/die-6-marisk-novelle-und-ihre-auswirkung-auf-die-abwicklung-notleidender-kredite/).

Fazit

Auch wenn die deutschen Banken im europäischen Vergleich im Bereich der NPL-Quoten (noch) sehr gut abschneiden, ist ein gesundes Maß an Achtsamkeit erforderlich, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben, denn: Wie hoch die Quote ausgefallener Kredite letztlich ist, spielt makroökonomisch nur dann eine Rolle, wenn hierdurch die Kapazität bei der Kreditvergabe der Banken eingeschränkt ist. Und genau das kann keine Wirtschaft brauchen: Banken, die mit der Abarbeitung ihrer faulen Kredite beschäftigt sind. Kapital, das hier gebunden ist und deshalb die Neukreditvergabe einschränkt, was letztendlich die Wirtschaft ins Stocken bringt. Deshalb gilt wie in allen Lebensbereichen auch für die Banken: Aus der Not eine Tugend machen, Defizite beheben und mit einem optimistischen Blick in eine nachpandemische Zeit blicken. Dann kann auch einer potenziellen NPL-Welle gut gewappnet begegnet werden.

▪

Janine Hardi ist seit 2003 zugelassene Rechtsanwältin und betreibt seit 2021 die von ihr gegründete Informations- und Beratungsplattform für Immobilienverrentungen „RentePlusImmobilie“. Bis 2020 war Hardi Managing Director bei der FMS-Wertmanagement AöR. Bereits 2011 etablierte sie dort den International Commercial Real Estate Bereich nach der staatlichen Übernahme des notleidenden HRE-Portfolios. Zuvor war sie fünf Jahre für Hudson Advisors Germany tätig und verantwortete immobilienbesicherte Darlehensportfolios in Deutschland. 1,5 Jahre hiervon verbrachte sie in Bermuda, von wo aus sie die Investorenbetreuung für NPL-Portfolios der Lone Star Funds verantwortete. In ihrer Funktion als Rechtsanwältin berät Janine Hardi unter anderem NPL-Investoren in Due Diligence- und Work-out-Phasen. Sie ist außerdem zertifizierte Digital Transformation Managerin. 2018 wurde ihr der Bayerische Ehrenamtspreis für ihre langjährige Vorstandstätigkeit in einem gemeinnützigen Verein verliehen.

Regulatorik

Ein europäischer Regelungsrahmen für den NPL-Sekundärmarkt

Cristina Bachmeier

Die Kreditdienstleister-Richtlinie

Mit der neuen Richtlinie (EU) 2021/2167 über Kreditdienstleister, Kreditkäufer und die Verwertung von Sicherheiten, auch Kreditdienstleister-RL oder Sekundärmarktrichtlinie genannt, sollen professionelle und einheitliche Rahmenbedingungen für einen effizienten und transparenten Sekundärmarkt in den EU-Ländern eingeführt werden, da die derzeitigen Regeln für den Kauf und den Handel von Krediten sehr unterschiedlich sind. Dies soll den Banken den paneuropäischen NPL-Markt öffnen und NPL-Transaktionen mit potenziellen, autorisierten Kreditkäufern erleichtern.

Als Teil der umfassenden Strategie zum Abbau notleidender Kredite, die im Aktionsplan des Europäischen Rates vom 11. Juli 2017 festgelegt wurde, verfolgte die EU-Kommission mit dieser Richtlinie zunächst das Ziel, den Kreditinstituten ein angemessenes Umfeld für den Umgang mit notleidenden Krediten in ihren Bilanzen zu ermöglichen und das Risiko eines künftigen Aufbaus notleidender Kredite zu verringern.

Im Zusammenhang mit Covid-19 wurde eine Verschlechterung der NPL-Volumen erwartet, daher stieg die Notwendigkeit, die seit 2018 im Entwurf befindliche Sekundärmarktrichtlinie fertigzustellen. Daher sandte die Europäische Kommission dem Ausschuss für Wirtschaft und Währung (ECON) am 29. Juni 2021 einen Kompromissentwurf der finalisierten Richtlinie zu, welche am 9. Juli 2021 über das Europäische Parlament dem EU-Rat vorgelegt und verabschiedet wurde. Am 19. Oktober 2021 folgte im Rahmen der Plenarsitzung des EU-Parlaments die finale Abstimmung. Schließlich wurden die Sekundärmarktrichtlinie sowie Änderungen der Richtlinie für Verbraucherkreditverträge und Wohnimmobilienkreditverträge am 8. Dezember 2021 im Amtsblatt der EU veröffentlicht.

Mit der Richtlinie dürfte die Entwicklung von Sekundärmärkten für notlei-

dende Kredite in der Union unterstützt werden: Hindernisse für die Übertragung notleidender Kredite von Kreditinstituten auf Kreditkäufer wurden beseitigt, entsprechende Sicherheitsvorkehrungen getroffen und gleichzeitig die Kreditnehmerrechte gewahrt. Zusammengefasst enthält die Richtlinie einen verbraucherschutzfreundlichen, gemeinsamen Rahmen und gemeinsame Anforderungen bezüglich notleidender Kreditverträge, die von einem in der EU niedergelassenen Kreditinstitut gewährt wurden.

Angesprochen werden dabei

- Kreditdienstleister, die im Namen eines Kreditkäufers für die Ansprüche eines Kreditgebers aus einem notleidenden Kreditvertrag oder aus dem notleidenden Kreditvertrag selbst gemäß dem geltenden Recht der Union und der Mitgliedstaaten tätig werden;
- Kreditkäufer, die Ansprüche eines Kreditgebers aus einem notleidenden Kreditvertrag oder den notleidenden Kreditvertrag selbst gemäß dem geltenden Recht der Union und der Mitgliedstaaten erwerben.

In der Richtlinie wird ausführlich auf die Definition und Aufgaben der Kreditdienstleister und Kreditkäufer eingegangen. Zudem werden die strengen Anforderungen an die Zulassungsvoraussetzungen von Kreditdienstleistern im NPL-Umfeld definiert. Will der Kreditkäufer selbst als Dienstleister tätig sein, ist für die Ausübung dieser Tätigkeit eine Zulassung durch die Behörden erforderlich. Prüfung und Zulassung erfolgen individuell durch die nationalen Aufsichtsbehörden. Die zuständige Aufsichtsbehörde eines Mitgliedstaats hat auch die Befugnis, erteilte Zulassungen unter gewissen Voraussetzungen zu widerrufen.

Es sind weiterhin spezifische Kundenschutzbestimmung einzuhalten und zugelassene Kreditdienstleister einzubinden, um operative Maßnahmen im Zusammenhang mit NPLs durchzuführen. Die Richtlinie sieht in Art. 10 Abs. 2 vor, dass nach jeder Übertragung von Ansprüchen eines Kreditgebers aus einem notleidenden Kreditvertrag eine Mitteilung an den Kreditnehmer übermittelt werden muss. Diese enthält unter anderem detaillierte Informationen über die erfolgte Übertragung, den Namen und die Kontaktdaten des Kreditkäufers oder Informationen zu den geschuldeten Beträgen unter Angabe dessen, was als Kapital, Zinsen oder Gebühren zu zahlen ist. Führt der Kreditkäufer die Kreditservices gemäß Art. 11 Abs. 2 nicht selbst

durch, sondern beauftragt einen externen Kreditdienstleister, muss der Kreditdienstleistungsvertrag festgelegte Inhalte enthalten: Dazu gehören beispielsweise eine detaillierte Beschreibung der vom Kreditdienstleister zu erbringenden Kreditdienstleistungen, die Höhe der Vergütung, die Vertretungsbefugnisse des Dienstleisters für den Kreditkäufer gegenüber Kunden sowie Absichtserklärungen zum Verbraucherschutz.

Grundsätzlich wird Kreditinstituten mit einem hohen Bestand an notleidenden Krediten, die keine entsprechenden Ressourcen zu deren Bewältigung haben, durch die Sekundärmarktrichtlinie die Möglichkeit eingeräumt, die Verwaltung dieser Kredite an einen spezialisierten Kreditdienstleister auszulagern oder den Kreditvertrag an einen fachkundigen und risikobereiten Kreditkäufer zu übertragen.

Die Richtlinie trat am 28. Dezember 2021 in Kraft, wobei die Mitgliedstaaten der EU die erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften zur Umsetzung der Richtlinie bis zum 29. Dezember 2023 zu erlassen und zu veröffentlichen haben.

Data Templates

Zur Verbesserung der Markttransparenz und zur Förderung des Wettbewerbs hat die Europäische Kommission der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) in der Richtlinie außerdem den Auftrag erteilt, eine Leitlinie auszuarbeiten. Darin soll beschrieben werden, wie eine öffentlich zugängliche Liste oder ein Register der zugelassenen Kreditdienstleister mit einer festgelegten Art von Daten zu führen ist.

Weiterhin sollen europaweit gleiche Wettbewerbsbedingungen geschaffen sowie Transparenz für Kreditkäufer und Kreditnehmer gewährleistet werden. Hierzu ist die EBA angehalten, technische Durchführungsstandards zu entwickeln. Mit deren Hilfe sollen potenzielle Kreditkäufer detaillierte Informationen zu den zum Verkauf stehenden NPL-Portfolios erhalten, um eine angemessene Analyse, Due Diligence und Bewertung vornehmen zu können. Durch die Anwendung solcher Datenvorlagen auf Kreditverträge können einerseits Informationsasymmetrien zwischen potenziellen Käufern und Verkäufern von Kreditverträgen verringert und somit zur Entwicklung eines funktionierenden Sekundärmarktes in der Union bei-

getragen werden. Andererseits können solche Datenvorlagen, wenn sie zu detailliert sind, zu einer übermäßigen Belastung der Kreditinstitute führen, ohne dass ein nennenswerter Informationsgewinn entsteht. Daher sollte die EBA eine Überprüfung der Datenvorlagen mit dem Ziel durchführen, diese Data Templates zu technischen Durchführungsstandards für Kreditinstitute weiterzuentwickeln.

Zu diesem Zweck startete die EBA am 4. Mai 2021 eine Konsultation aller Marktteilnehmer (Discussion on the review of the NPL transaction data templates), um die Überarbeitung der standardisierten NPL-Datenvorlagen zu vereinfachen. Trotz der ehrgeizigen Ziele der Befragung, die freiwilligen Datenvorlagen allen Marktteilnehmern in einer einfachen, verhältnismäßigen und effektiven Weise zugänglich zu machen, wirkte die Grundannahme bedenklich, auf der diese Initiative beruhte. Erstens fehlte ein empirischer Nachweis dafür, dass NPL-Data-Templates die Funktionsweise der Sekundärmärkte in der EU verbessern könnten. Es blieb unklar, warum standardisierte NPL-Datenvorlagen die Spanne zwischen Angebots- und Nachfragepreis schließen sollten, solange es keinen direkten Zusammenhang zwischen dieser Marge und dem Umfang der ausgetauschten Daten gibt.

Zweitens wurde im Diskussionspapier nicht hinreichend erläutert, warum diese Datenvorlagen die Effizienz der NPL-Märkte steigern würden: Zum einen wurden keine substanziellen Erläuterungen zu den genauen Auswirkungen der NPL-Datenvorlagen auf die Marktteilnehmer in den verschiedenen Märkten gegeben. Zum anderen gab es Gründe zu der Annahme, dass die Markteffizienz unter diesen neuen Standards leiden könnte. Sie würden möglicherweise zusätzliche Kosten und einen höheren Arbeitsaufwand verursachen, während sie von vielen Marktteilnehmern nicht als relevant angesehen würden.

Drittens enthielt die erwünschte Überarbeitung der NPL-Templates keine Bestimmungen über die Qualitätsanforderungen und die Zuverlässigkeit der gelieferten Informationen in den Datenfeldern. Das ist aber vor allem bei den Kontakt- und Statusinformationen von großer Bedeutung. Zudem sah das Diskussionspapier keine Sanktionen für fehlende oder fehlerhafte Daten vor.

Viertens wäre es empfehlenswert, die Templates in Anlage- und Kreditklassen aufzuteilen, solange die Unterschiede zwischen Performing Loans, Subperforming Loans, besicherten oder unbesicherten Non-performing Loans oder reinen Real Estate Owned in den Templates nicht berücksichtigt werden und die zugehörigen Datenstandards nicht nur NPLs abdecken. Weiterhin scheint die Eingabeanforderung zu den Templates für viele Kreditinstitute zu komplex zu sein. Insbesondere kleinere Banken werden nicht über ein System verfügen, um alle erforderlichen Daten für diese umfangreichen Vorlagen bereitzustellen.

Zusammengefasst könnten die Datenvorlagen in dieser Form zwei Risiken bergen:

- Sie könnten den NPL-Verkäufern unnötige Kosten verursachen, da sie mehr Daten zusammenstellen müssten, als von den Investoren tatsächlich verlangt;
- sie könnten neue, potenzielle Verkäufer davon abhalten, NPL-Portfolios auf den Markt zu bringen, da sie nicht in der Lage wären, die vorgeschriebenen Datenvorlagen zu erstellen, was zu zusätzlichen Marktzutrittsschranken führen würde.

Schließlich scheint es sehr wahrscheinlich, dass diese Initiative schwerwiegende negative Auswirkungen haben könnte, da sie in der aktuellen Form die Kosten und die Komplexität von NPL-Transaktionen erhöhen würde.
Bis 29. September 2022 soll die EBA der Kommission die überarbeiteten Entwürfe zu den technischen Durchführungsstandards vorlegen.

Data Hub

In letzter Zeit haben die politischen Entscheidungsträger in der EU erneute Anstrengungen unternommen, um das NPL-Problem anzugehen. Trotz umfangreicher staatlicher Unterstützungsprogramme sind die Banken gegenüber Unternehmen und Einzelpersonen, die finanziell anfälliger geworden sind, exponiert – insbesondere gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In diesem Zusammenhang sind weitere strukturelle Maßnahmen erforderlich, um die Anhäufung von notleidenden Krediten in den Bankbilanzen infolge der anhaltenden Rezession zu verhindern. Einer der wichtigsten politischen Bereiche in dieser Hinsicht ist die Entwicklung von Sekundärmärkten für notleidende Kredite.

Im Rahmen des NPL-Aktionsplans der EU-Kommission und im Nachgang zum NPL-Round-Table vom September 2020 veröffentlichte die Kommission am 16. Juni 2021 ein Papier über die Konsultation zur Verstärkung der Transparenz und Wirksamkeit in den Sekundärmärkten für notleidende Kredite (Targeted consultation on improving transparency and efficiency in secondary markets for non-performing loans). Darin wurde die Idee eines NPL-Data-Hubs vorgestellt, durch den ursprünglich der Informationsaustausch zwischen AMCs (Asset Management Companies) verbessert werden sollte. In der jetzigen Ausformulierung geht die Kommission allerdings einen Schritt weiter und fordert, Daten auch auf der Investoren-Ebene abzurufen – und hier insbesondere auch im Zeitraum nach der Portfoliotransaktion (post-transaction data).

Unter verschiedenen Gesichtspunkten stellt sich jedoch die Frage, ob dies nicht zielführend und sogar schädlich für einen funktionierenden NPL-Markt sein würde. Die Gegenargumente für die Einrichtung eines Data Hubs würden sich auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis und die Ausweitung von Informationspflichten fokussieren, die in dieser Form keinen effektiven und sinnvollen Vorteil für bestehende und zukünftige Marktteilnehmer darstellen können. Es ist bekannt, dass sowohl auf Bankenseite als auch bei Investoren kein Interesse darin besteht, Geschäftsgeheimnisse und Bearbeitungsstrategien durch Veröffentlichungen von umfassenden Datenbeständen zu gefährden. Auch für Servicer würde die Aufarbeitung und Bekanntgabe der post-transaction data zusätzlichen Aufwand und damit höhere Kosten verursachen. Außerdem könnte die Veröffentlichung dieser Daten zu Konflikten mit anderen regulatorischen Vorgaben im Bereich des Kartellrechts, des Börsenrechts oder des Datenschutzrechts führen. Es gibt bereits einen funktionierenden und starken Wettbewerb im Kreditportfolio transaktionsgeschäft – insbesondere in den etablierten Märkten in Europa: Hier bestehen die NPL-Plattformen auf freiwilliger Basis und sind erfolgreich in verschiedenen Mitgliedstaaten aktiv.

Zum Schluss bleibt der Nutzen der Plattform unklar, weil einerseits die Zielgruppen, die diese Informationen verwenden würden, nicht ausführlich definiert sind. Andererseits erfolgt keine Kontrolle bezüglich der Korrektheit und Vollständigkeit der Daten.

Fazit

Die Schaffung eines harmonisierten europäischen Regelungsrahmens durch die Entwicklung eines aktiven, gut funktionierenden Sekundärmarktes oder die einfach gestalteten, überarbeiteten NPL-Datenvorlagen sind effektive Instrumente, um die Auswirkungen potenzieller Krisen zukünftig besser zu meistern. Für alle Marktteilnehmer – Kreditinstitute, Investoren und Servicer – werden durch die EU-Kommission verbindliche, einheitliche Regeln und Verfahrensweisen geschaffen, die die derzeitigen Bestände an notleidenden Krediten abbauen und ihr übermäßiges Aufkommen in Zukunft verhindern werden.

Durch die Einsetzung fachlich kompetenter Arbeitsgruppen aus den Reihen ihrer Mitglieder wird sich die BKS weiterhin stark in die Entwicklung eines funktionierenden Sekundärmarktes für NPLs einbringen: In Stellungnahmen und Gesprächen mit allen Stakeholdern wird sie auch künftig die Anforderungen und Optimierungsvorschläge der Finanzindustrie an den Gesetzgeber und die Regulatoren übermitteln.

▪

Av. Cristina Bachmeier, LL.M. ist seit 2004 in Rumänien und Deutschland als Rechtsanwältin zugelassen. Ihren Master of Laws hat sie 2012 an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz erworben. Seit 2018 unterstützt sie die Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing in Berlin als Referentin für Recht.

NPL-Backstop – wachsende Anforderungen an Banken

Sandra Förster / Ilka Pufe

Im März 2018 wurden seitens der EZB die ersten Vorschriften zum NPL-Backstop, auch aufsichtliche Risikovorsorge genannt, als Folge der Bankenkrise 2007 veröffentlicht. Banken müssen sich seitdem stärker damit befassen, über welchen Zeitraum eine Position im NPL-Status verbleibt. Das war schon vorher nicht ohne Relevanz, ist mit diesem Instrument aber deutlich verschärft und teurer geworden.

Mit der Systematik des NPL-Backstops werden sich Banken in den kommenden Jahren immer intensiver beschäftigen müssen. Was das bedeutet und welche Herausforderungen auf die Banken zukommen, wird hier dargestellt.

Hintergrund

Seit Veröffentlichung der neu gefassten Capital Requirements Regulation (CRR) am 26.04.2019 (Art. 47c) müssen in der EU niedergelassene Kreditinstitute neue NPLs entweder abbauen oder innerhalb vorgegebener Fristen – prozentual ansteigend bis zu 100 Prozent – mit Risikovorsorge abdecken. Findet die geforderte Wertberichtigung nicht statt, ist der Differenzbetrag vom harten Kernkapital abzuziehen. Für große Institute kommen Vorgaben der EZB hinsichtlich des Altbestandes ergänzend zum Tragen.[1] Eine eventuell vorhandene Unterdeckung wird an dieser Stelle durch einen Abzug vom harten Kernkapital korrigiert.

Der Abzug gemäß CRR erfolgte erstmals mit Meldestichtag 30.06.2021 (Common Reporting Framework, kurz CoRep). Da bei den besicherten Teilen eines Exposures erst ab dem vierten Jahr der NPL-Einstufung eine jährlich ansteigende aufsichtliche Risikovorsorge gefordert ist, wird der NPL-Backstop noch an Bedeutung gewinnen und die Auswirkungen auf die Banken werden steigen.

1 Addendum EZB „supervisory expectations for prudential provisioning of non-performing exposures“ sowie Presseinformation vom 11.07.2018 i. V. m. SREP letter.

Herausforderndes Umfeld für NPLs

Die seit Beginn der Coronakrise bestehende Erwartungshaltung, dass die NPL-Bestände in Folge erheblich ansteigen, hat sich bisher glücklicherweise nicht flächendeckend bewahrheitet. Den im NPL-Barometer 2020 der BKS dokumentierten Erwartungen von 59 Milliarden Euro NPL-Bestand für Ende 2021 stehen tatsächlich 31 Milliarden Euro am Ende des dritten Quartals 2021 gegenüber.[2] Trotzdem gibt es aus Sicht der Expert*innen (noch) keine Entwarnung. Die staatlichen Stützungsmaßnahmen haben nach überwiegender Meinung die Verschlechterung der finanziellen Situation von Unternehmen teilweise nur verzögert. Es wird nach wie vor ein Anstieg der NPLs erwartet – allerdings nicht so gravierend wie zu Beginn der Pandemie prognostiziert, als niemand die Lage und die weitere Entwicklung wirklich abschätzen konnte. Der Ukraine-Krieg könnte die NPL-Bestände zusätzlich ansteigen lassen. In Bezug auf den NPL-Backstop ist somit auch von einer steigenden Eigenkapital-Belastung für Banken auszugehen.

Zusätzlich wird das vorhandene Eigenkapital der Banken noch durch weitere Anforderungen strapaziert:

Basel IV: Der Start der nationalen Umsetzung wurde aufgrund der Coronakrise auf das Jahr 2025 verschoben. Die vermutlich höheren Belastungen des Eigenkapitals werden die Häuser daher zu einem späteren Zeitpunkt erreichen. Da 2025 der Art. 47c bereits im sechsten Jahr anzuwenden ist, sind die besicherten NPLs, die bis dahin nicht abgebaut werden (konnten), ergänzend mit entsprechend hoher Risikovorsorge zu unterlegen beziehungsweise bei Unterdeckung erfolgt eine entsprechende Eigenkapital-Belastung.

Kapitalpuffer für systemische Risiken: Wie die BaFin am 12.01.2022 mitteilte, ist beabsichtigt, einen Kapitalpuffer für systemische Risiken in Höhe von zwei Prozent für durch Grundpfandrechte auf Wohnimmobilien besicherte Risikopositionen einzuführen. Dies wird vor allem für Banken mit hohen Risikoaktiva-Beständen in Wohnimmobilien relevant sein. Ergänzend muss ein antizyklischer Kapitalpuffer von 0,75 Prozent aufgebaut werden. Dieser Puffer betrug vor der Coronakrise 0,25 Prozent und wurde

2 Quelle: EBA risk dashboard Q3/2021.

vorübergehend auf null Prozent gesenkt.

Die genannten Punkte machen deutlich, dass eine steigende Belastung des Eigenkapitals die Banken aus mehreren Richtungen treffen wird. Nicht jedes Haus wird mit diesen Anforderungen gleich gut umgehen können und Eigenkapital wird immer mehr zum knappen Gut. Je komfortabler die Ausstattung eines Instituts mit Eigenkapital ist, desto weniger Handlungsdruck ist vorhanden. Es ist grundsätzlich möglich, NPLs über einen langen Zeitraum „mitzunehmen", sofern dies zum Beispiel bei erwarteter, kompletter Rückführung sinnvoll erscheint. Aufgrund der oben beschriebenen Herausforderungen scheint dies für die meisten Häuser jedoch ein eher theoretisches Konstrukt zu sein.

Spannungsfelder und Handlungsoptionen

1. Kreditverkauf versus lange Ausfallzeiten: Den Banken stehen grundsätzlich zwei Optionen offen. Sie können NPLs im Bestand halten und womöglich das volle Kreditvolumen zurückerhalten oder verkaufen und damit aus den Büchern streichen. Ersteres belastet, steigend mit der Laufzeit, das Eigenkapital und beeinträchtigt damit auch das Neugeschäft. Die zweite Variante belastet die Ertragsseite, da in der Regel mit hohen Abschlägen verkauft wird. Die Umsetzung eines erfolgreichen Gesundungsszenarios und damit eine auch weiterhin erfolgreiche Bank-Kunden-Beziehung stellt hier sicherlich für alle Seiten die präferierte Lösung dar.
2. Handelsrechtliche versus aufsichtliche Risikovorsorge: Die aufsichtliche Erwartung an die Risikovorsorge steigt jährlich an, sodass irgendwann auch der besicherte Teil einer Forderung ergänzend mit Eigenkapital zu unterlegen ist. In diesen Fällen einfach die handelsrechtliche Risikovorsorge anzupassen, ist nicht sachgerecht und zulässig, da hier das vorhandene Risiko entsprechend der Vorgaben gemäß IFRS 9 beziehungsweise HGB gebildet wird. So wird zum Beispiel nicht jede ökonomische Sicherheit, die bei der bilanziellen Risikovorsorge berücksichtigt wird, auch aufsichtlich als Sicherheit anerkannt. Es läge hier, bezogen auf den NPL-Backstop, de facto ein unbesichertes Exposure vor. Aufgrund der fachlichen Anforderungen an die unterschiedlichen Risikovorsorgen sowie mit andauernder

NPL-Zuordnung können sich die aufsichtliche und die bilanzielle Risikovorsorge divers entwickeln.

3. Voraussetzungen für den Verkauf von NPLs: Im Rahmen des NPL transaction plan wurde seitens der Aufsicht dem NPL-Sekundärmarkt große Bedeutung beigemessen. Viel ist in den vergangenen Jahren bereits passiert oder noch geplant, um transparente und einheitliche Prozesse beim NPL-Verkauf zu schaffen. Die wichtigsten Fragestellungen für Banken in diesem Zusammenhang:

- Sind alle vertraglichen Voraussetzungen gegeben? Ist zum Beispiel eine Veräußerung bereits vor Kündigung vertraglich überhaupt vorgesehen oder bedarf es hier umfangreicher Anpassungen?
- Sind alle notwendigen Daten verfügbar? NPL-Datentemplates sind aktuell in der Entwurfsphase, sollen aber künftig verpflichtend von den Banken bei NPL-Verkäufen angewandt werden. Die Fassung von 2017 wurde inzwischen überarbeitet, aber mehr als 200 Detaildaten sind geblieben. Die EBA hat die Aufgabe bekommen, technische Durchführungsstandards für Kreditinstitute zu entwickeln. Es ist davon auszugehen, dass nicht alle Daten den Banken unmittelbar zur Verfügung stehen werden, sondern Anpassungen in den Prozessen sowie bei der IT vorgenommen werden müssen. Somit ist gegebenenfalls ein erheblicher administrativer Aufwand erforderlich. Dies wird vor allem kleinere Häuser vor große Herausforderungen stellen.

4. Prozessunterstützung im kundenbetreuenden Geschäft: Für Kolleg*innen in der Problemkreditbetreuung sind die bilanziellen Vorschriften zur Bildung von Risikovorsorge ein bekannter Teil ihrer täglichen Arbeit. Darüber hinausgehende Anforderungen sind im HGB und – im Falle von IFRS9 – nicht hinterlegt und eine ergänzende Belastung des Eigenkapitals spielte bis vor Kurzem keine Rolle. Das Thema muss daher den Kolleg*innen transparent gemacht und operationalisiert werden.

   Erste Überlegungen gehen hier unter anderem in Richtung eines „Backstop-Rechners". Damit würde den Kolleg*innen im Markt idealerweise bei einem NPL angezeigt, welche aufsichtliche Risikovorsorge aktuell und in den kommenden Jahren unter Einbeziehung

der geplanten Zahlungsströme ansteht und welche Kosten das entsprechend verursachen würde. Gepaart mit einer klaren Strategie beziehungsweise einem „Backstop-Zielbild“ fiele die Entscheidung hinsichtlich einer angemessenen Kundenstrategie leichter, es würde eine transparente Kosten-/Nutzenabwägung ermöglicht.

Wir als DKB prüfen aktuell, welcher Umgang und welcher Prozess für uns passt. Darüber hinaus besteht ein intensiver fachlicher Austausch insbesondere zwischen den Bereichen Kredit Consult, Finanzen und Risikocontrolling sowie mit unserem Mutterkonzern, der BayernLB. Welcher Weg bei diesem Thema richtig ist, muss jedes Haus für sich bewerten und entsprechend vorbereiten, denn der Druck auf die Banken, eine passende NPL-Strategie zu entwickeln und mit den zusätzlichen Belastungen des Eigenkapitals umzugehen, wächst.

▪

Sandra Förster ist seit 1997 für die DKB AG tätig und hat hier mehrere Führungspositionen durchlaufen, die sie über den Vertrieb, die Produktentwicklung, die Produktionssteuerung bis hin zum Risiko- und Fraudmanagement führten. Seit 2018 ist Förster Bereichsleiterin Kredit Consult und Direktorin der DKB AG. Sie verantwortet hierbei Prozesse für alle Kundengruppen hinsichtlich der Risikofrüherkennung, der Intensiv- und Problemkreditbetreuung, der Abwicklung sowie dem Verkauf von besicherten und unbesicherten NPL-Portfolios und Einzelengagements. Dabei spielt auch der nach IFRS9 integrierte Risikovorsorgeprozess eine bedeutende Rolle. Zudem hat Sandra Förster diverse DKB-Projekte zu Digitalisierungs-, Outsourcing- und Work-out-Themen begleitet.

Ilka Pufe ist seit 2011 für die DKB AG tätig und hat hier mehrere Bereiche durchlaufen, die sie über Themen wie strategisches Management für DKB Kunden im Ausland und Outsourcing bis hin zum Risikomanagement führten. Seit 2015 ist Pufe Mitarbeiterin im Bereich Kredit Consult. Ihre Themenschwerpunkte sind Forbearance und NPL. Hier verantwortet sie als Fachspezialistin unter anderem die Umsetzung aufsichtlicher Vorgaben. Zudem unterstützt Ilka Pufe seit 2021 als Change Coach Veränderungsprozesse im Unternehmen.

Umbrüche im Sanierungs- und Insolvenzrecht

Jörg Keibel

Die EU-Kommission hat im Juni 2019 mit der Richtlinie über präventive Restrukturierungsrahmen, Entschuldung und Tätigkeitsverbote sowie über Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz von Restrukturierungs-, Insolvenz- und Entschuldungsverfahren versucht, den europäischen Rechtsrahmen für die Restrukturierung von Unternehmen zu vereinheitlichen oder zumindest anzugleichen. Durch eine rechtzeitige Restrukturierung sollen Forderungsausfälle – Non-performing Loans (NPLs) – vermieden und damit vor allem die Bilanzen der europäischen Banken gestärkt werden. Diese EU-Richtlinie war bis zum Juli 2021 in nationales Recht umzusetzen. Laut INDat-Report vom Januar 2022 ist dies noch nicht in allen Mitgliedsländern erfolgt, da viele die Möglichkeit in Anspruch genommen haben, die Umsetzung bis Juli 2022 aufzuschieben. Die bereits erfolgten Umsetzungen des präventiven Restrukturierungsrahmens in nationales Recht zeigen jedoch, dass von einer Vereinheitlichung des Restrukturierungsrechts in der EU nicht die Rede sein kann.

Das neue präventive Restrukturierungsverfahren

Deutschland hat die EU-Richtlinie mit dem am 1.1.2021 in Kraft getretenen Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) in deutsches Recht überführt. Parallel trat das niederländische Restrukturierungsverfahren (Wet Homologatie Onderhands Akkoord, kurz WHOA) in Kraft. Im StaRUG wurde ein zusätzliches, dem bisher üblichen Insolvenzverfahren vorgeschaltetes Verfahren geschaffen – ein entscheidender Umbruch in der Behandlung von Sanierungs- und Restrukturierungsfällen. Dadurch wurden zum einen die Pflichten der Geschäftsleitung hinsichtlich Krisenfrüherkennung und Risikomanagement ausgeweitet. Zum anderen soll das präventive Restrukturierungsverfahren den Anreiz und den Gestaltungsspielraum erhöhen, um frühzeitig Maßnahmen zur Überwindung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten ergreifen zu können. Das StaRUG gibt Unternehmen in der Krise verschiedene Instrumente an die Hand, mit denen eine Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens möglich ist. Ziel ist die Durchsetzung und Umsetzung eines Sanierungskonzepts des

Schuldners und damit letztlich die Vermeidung eines Insolvenzverfahrens. Das zentrale Element der Restrukturierung nach dem StaRUG ist der Restrukturierungsplan des Schuldners. Dieser fasst sämtliche Maßnahmen und Beiträge zusammen, die zum Erreichen des Sanierungsziels erforderlich sind. Damit erleichtert das StaRUG den Unternehmen, die in eine finanzielle Schieflage geraten sind, eine Restrukturierung durchzuführen, die außerhalb der Öffentlichkeit stattfinden kann. In der Regel wird dem Schuldner ein Restrukturierungsberater zur Seite gestellt. Inzwischen wurden bundesweit Restrukturierungsgerichte geschaffen, die allerdings meistens personalgleich mit den vorhandenen Insolvenzgerichten sind. Auf der anderen Seite sind viele Insolvenzverwalter inzwischen auch Restrukturierungsberater.

Um eine möglichst einheitliche Umsetzung zu erreichen, sind die meisten Vorgaben der europäischen Restrukturierungsrichtlinie von den Mitgliedsländern zwingend in nationales Recht umzusetzen. Aber es gibt auch Bereiche, die die nationalen Gesetzgeber eigenständig ausfüllen können. Neben der Festlegung der notwendigen Mehrheitsquote hat die EU-Richtlinie den Mitgliedsländern auch die Möglichkeit gegeben, den Umfang der Restrukturierung selbst auszufüllen. Das betrifft vor allem bestehende Dauerschuldverhältnisse. Im Rahmen des Restrukturierungsverfahrens nicht betroffen sind grundsätzlich alle Arbeitsverhältnisse, die nur im Rahmen eines Insolvenzverfahrens restrukturiert werden können. Als der Entwurf für das StaRUG vorbereitet wurde, lag das niederländische Restrukturierungsgesetz WHOA bereits vor. Dort können im Rahmen einer Restrukturierung Dauerschuldverhältnisse geändert werden. Dieses wurde dann auch vom deutschen Gesetzgeber im StaRUG-Entwurf so vorgesehen. Nach Diskussionsrunden im Rechtsausschuss des Bundestages und im Bundesrat wurde der im Entwurf vorgesehene Anwendungsbereich des StaRUG vom Gesetzgeber kurz vor der Beschlussfassung im Parlament noch erheblich eingeengt, indem die Veränderung von Dauerschuldverhältnissen aus dem Gesetz gestrichen wurde. Damit wurde aber nach Ansicht vieler Experten ein entscheidendes Element für eine erfolgreiche Restrukturierung aus dem StaRUG entfernt. Wenn es eine Vielzahl von solchen Verträgen gibt, wie es beispielsweise bei Modeunternehmen mit vielen Filialen der Fall ist, bleibt nur der Gang in das Insolvenzverfahren. Mit dieser Streichung wurde daher die Einleitung eines StaRUG-Verfahrens weniger attraktiv. Es verbleiben dann zur Restrukturierung nach dem StaRUG hauptsächlich die be-

stehenden Kreditverbindlichkeiten und Kreditsicherheiten. Die möglichen finanzwirtschaftlichen Maßnahmen reichen von der Änderung von Vertragsbedingungen und Rangverhältnissen über die Gestaltung von Sicherheiten auch innerhalb von Konzerngesellschaften bis hin zur Anpassung der entsprechenden Verbindlichkeiten.

Da dem Restrukturierungsverfahren nun nicht mehr das Stigma eines Insolvenzverfahrens anhaftet, wurde das neue Instrument dennoch angenommen. Gerade die jetzt vorgesehene Mehrheitsentscheidung mit 75 Prozent führt dazu, dass bereits in den Verhandlungen über eine Restrukturierung schneller eine Einigung erzielt wird. Wie die wenigen bekannt gewordenen Restrukturierungsfälle im Jahr 2021 gezeigt haben, gehen die Restrukturierungsverfahren relativ geräuschlos über die Bühne. Eine besondere Schwierigkeit des StaRUG-Verfahrens besteht aber darin, die Verfahrensvoraussetzung für die drohende Zahlungsunfähigkeit zu ermitteln. Hierzu gab es viele wissenschaftliche Diskussionen, wie die staatlichen Covid-Hilfen in die Zukunftsprognose eines Unternehmens einzubeziehen sind.

Im Februar/März 2022 hat das Bundesjustizministerium eine Konsultation zu dem Entwurf einer Checkliste nach § 16 StaRUG zum Restrukturierungsplan durchgeführt. Die Endfassung dieser Checkliste wird noch im Jahr 2022 erwartet und soll den Verfahrensbeteiligten eine Orientierungshilfe geben, welche Anforderungen der Restrukturierungsplan erfüllen soll.

Neues Instrument: Sanierungsmoderation

Als weitere Möglichkeit der Unternehmenssanierung wurde mit dem StaRUG die Sanierungsmoderation eingeführt. Damit ist der deutsche Gesetzgeber über die EU-Restrukturierungsrichtlinie hinausgegangen und hat ein weiteres Verfahren geschaffen. Voraussetzung ist allerdings, dass das Unternehmen weder zahlungsunfähig noch überschuldet sein darf. Der Antrag auf Bestellung eines Sanierungsmoderators beim Restrukturierungsgericht erfolgt durch den Schuldner und muss Angaben zum Gegenstand des Unternehmens des Schuldners und der Art der wirtschaftlichen und finanziellen Schwierigkeiten enthalten. Daneben sind dem Antrag ein Gläubiger- und ein Vermögensverzeichnis beizufügen. Eine erfolgreiche Sanierungsmoderation endet mit einem Sanierungsvergleich, den das Restrukturierungsgericht bestätigt. Dieses Verfahren ist nicht öffentlich. Es ist

aber die Frage, ob der Gesetzgeber hier wirklich einen Mehrwert geschaffen hat, da sich der Schuldner schon nach alter Gesetzeslage mit einem oder mehreren Gläubigern auf einen Vergleich, Moratorium genannt, einigen konnte. In der Sanierungsmoderation fehlt ein Druckmittel, um einen unwilligen Gläubiger zu einem Einlenken zu bewegen.

Sonderfall Schuldschein-Restrukturierung

Bereits vor dem Inkrafttreten des StaRUG wurde die Schuldschein-Restrukturierung diskutiert. Anders als bei Schuldverschreibungen kann die Restrukturierung eines Schuldscheins beispielsweise durch eine Änderung der Anteilsbedingungen nur einstimmig erfolgen. In verschiedenen Restrukturierungsfällen hatten sogenannte Akkordstörer von anderen Anteilseignern erzwungen, zum Nominalwert ausbezahlt zu werden. Teilweise sind dadurch Restrukturierungen gescheitert. Es kam daher die Frage auf, wie diese Akkordstörer im Fall einer Schuldschein-Restrukturierung ausgebremst werden können. Der Deutsche Kreditmarkt-Standards e.V. hat daraufhin mit den führenden Banken als Schuldschein-Emittenten sowie den entsprechenden Kanzleiexperten Leitlinien entwickelt, wie bei einer Schieflage eines Schuldscheins vorgegangen werden sollte. Die Loan Market Association, die Ende 2018 eine überarbeitete Muster-Schuldscheinvereinbarung veröffentlicht hatte, weigerte sich explizit, eine Schuldschein-Restrukturierung in Betracht zu ziehen, da damit die einfache Struktur des Schuldscheins zerstört werden würde. Grundsätzlich sah man aber das Problem, dass diese Haltung eine Schuldschein-Restrukturierung gefährden könnte. Mit der im StaRUG vorgesehenen Mehrheitsentscheidung kam dann die Lösung: Nun können Anteilsgläubiger überstimmt werden, die sich einer Restrukturierung verweigern. Insofern lohnt sich das Einkaufen in einen bestehenden Schuldschein für einen Akkordstörer nicht mehr. Das betrifft natürlich vor allem Schuldscheine mit einer sehr kleinteiligen Stückelung.

Vereinheitlichung der EU-Restrukturierung oder Forum-Shopping

Das ursprüngliche Ziel der EU, die Restrukturierungsverfahren in den Mitgliedsländern anzugleichen, wurde nicht erreicht. Bereits die Niederlande haben mit ihrer Umsetzung der EU-Richtlinie den Umfang der eigenständig zu bestimmenden Restrukturierungsmaßnahmen ausgenutzt und die

Mehrheitsquote mit 66 Prozent relativ niedrig angesetzt. Das wurde offen damit begründet, dass man für europäische Restrukturierungsverfahren attraktive Rahmenbedingungen schaffen wollte. Notwendig ist dafür nur, den Firmensitz in die Niederlande zu verlegen. Genau hierzu gibt es bereits ein Verfahren am Europäischen Gerichtshof, wie genau der Firmensitz (Center of Main Interest, COMI) bestimmt werden kann. Auch Österreich hat insoweit einfachere Restrukturierungsvoraussetzungen festgelegt. Es droht also, wie früher beim Scheme of Arrangement mit einer Sitzverlegung nach Großbritannien, ein Wettbewerb der Mitgliedsländer, wer für die jeweilige Unternehmensrestrukturierung die günstigsten länderspezifischen Bedingungen anbietet. Dieses gilt allerdings zunächst nur für nichtöffentliche Restrukturierungsverfahren, da die Anerkennung öffentlicher Restrukturierungsverfahren nach Anhang A EuInsVO erst am 17.07.2022 in Kraft tritt.

Überarbeitetes Insolvenzrecht

Auch im Insolvenzbereich hat der Gesetzgeber nachgearbeitet und die weitere Evaluierung des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, dessen erste Evaluierung stammt aus dem Jahr 2018) im Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG) vorgenommen. Dort wurden vor allem die Kriterien für das Eigenverwaltungsverfahren gemäß Paragraf 270 b Insolvenzordnung erheblich verschärft. Das Ziel der Eigenverwaltung war, dass der Schuldner mit seinem Know-how das Unternehmen weiterführen konnte und ihm lediglich ein Sachwalter zur Seite gestellt wurde. Im Außenverhältnis blieb insoweit alles beim Alten. Das Eigenverwaltungsverfahren konnte relativ einfach in Gang gesetzt werden, indem der Schuldner einen entsprechenden Antrag beim Insolvenzgericht stellte und dem Insolvenzgericht keine Umstände bekannt waren, durch die bei der Eigenverwaltung Nachteile für die Gläubiger entstehen würden. Dieses war auf jeden Fall so, wenn ein vorläufiger Gläubigerausschuss dem Eigenverwaltungsverfahren zugestimmt hatte. Es stellte sich dann aber in vielen Eigenverwaltungsverfahren heraus, dass die Voraussetzungen hierfür von Anfang an nicht vorgelegen hatten und die vermeintlich legitimierende Gläubigerbeteiligung lediglich einen nicht repräsentativen Teilbereich der Gläubiger umfasst hatte. Diese meistens nur auf Angaben des Schuldners beruhende Verfahrenseinleitung hatten auch schon Insolvenzverwalter kritisiert und gefordert, dass objektiv prüfbare Kriterien für das Eigenverwaltungsverfahren festgelegt werden sollten. Es

stellte sich in vielen Eigenverwaltungsfällen heraus, dass sich durch dieses Verfahren das an sich notwendige Insolvenzverfahren zeitlich verzögert hatte und unnötige Verfahrenskosten die spätere Insolvenzmasse reduziert hatten.

Diese Kritik hat der Gesetzgeber nun mit dem SanInsFoG umgesetzt und insgesamt acht Kriterien vorgesehen, die beim Antrag auf ein Eigenverwaltungsverfahren vorliegen müssen: Neben einem Finanzplan und der Offenlegung von Zahlungsrückständen gegenüber Gläubigern geht es vor allem um den Stand der Verhandlungen mit Gläubigern, Gesellschaftern und Dritten. Nunmehr kritisieren die Insolvenzverwalter, dass die Voraussetzungen für ein Eigenverwaltungsverfahren derart hoch gesetzt wurden, dass eine Eröffnung nahezu ausgeschlossen sei. Die Insolvenzverwalter hatten nur eine moderate Verschärfung der Antragsregelungen für das Eigenverwaltungsverfahren gewollt, denn grundsätzlich war man mit der Verfahrensmöglichkeit sehr zufrieden. Der deutsche Gesetzgeber meinte jedoch, dass man zu leicht ein Eigenverwaltungsverfahren beginnen könne, was am Ende dann doch in ein Regelinsolvenzverfahren übergehen würde. Damit würden unnötig Ressourcen verschwendet, was vor allem den Substanzwert des Unternehmens angeht, und damit die Ziele des Eigenverwaltungsverfahrens nicht erreicht. Aufgrund der Coronapandemie waren die gerade geschaffenen neuen Regeln aber bis Ende 2021 ausgesetzt. Bis dahin konnten die in die Schieflage geratenen Unternehmen noch ein Eigenverwaltungsverfahren nach den alten Regeln beantragen.

Im ESUG war als weitere Verfahrensmöglichkeit bereits das Schutzschirmverfahren gemäß Paragraf 270 d Insolvenzordnung vorgesehen. Dieses lehnt sich an das US-amerikanische Chapter-11-Verfahren an. Da vor der Einleitung eines Schutzschirmverfahrens eine Bescheinigung eines unabhängigen Dritten über eine nicht bestehende Zahlungsunfähigkeit sowie über die Erfolgsaussicht der Sanierung vorgelegt werden muss, verzögert sich die Einleitung derartiger Verfahren und es entstehen erhebliche Zusatzkosten.

Ausblick

Trotz der Neueinführung des präventiven Restrukturierungsverfahrens und der Überarbeitung des Insolvenzrechts haben im Jahr 2021 weder Re-

strukturierungsverfahren noch Insolvenzverfahren signifikant zugenommen, da der Staat mit dem Wirtschaftsstabilisierungsfondsgesetz (WStFG) zahlreiche staatliche Rettungspakete im Rahmen von Covid-19 auf den Weg gebracht hat. Dazu kam eine zeitweise Aussetzung der Insolvenzantragspflicht. Es deutet sich aber schon an, dass es nur wenige StaRUG-Verfahren geben wird, da die Eingriffsmöglichkeiten in bestehende Strukturen eines in Schieflage befindlichen Unternehmens nach dem StaRUG gering sind und eine Neuaufstellung eines Unternehmens doch nur in einem Insolvenzverfahren erfolgen kann. Nach einem aktuellen INDat-Report von Januar 2022 wurden 2021 bei den neu geschaffenen 24 Restrukturierungsgerichten gerade einmal 22 Restrukturierungsverfahren angemeldet. Bei der neu eingeführten Sanierungsmoderation waren es gerade einmal fünf Verfahren, von denen auch nur drei Verfahren in einem Sanierungsvergleich endeten. Das hat sich der deutsche Gesetzgeber sicher anders vorgestellt und auch die Euphorie der Restrukturierungs- und Insolvenzberater über das neue StaRUG ist inzwischen verflogen.

Mit den neuen Restrukturierungsmöglichkeiten des StaRUG wird ein Zahlungsausfall eines Unternehmens reduziert. Damit werden die kreditfinanzierenden Banken weniger Non-performing Loans zu erwarten haben. Auch die Unterstützungsprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau verlagern die Problematik des Forderungsausfalls überwiegend auf den Staat. Das Kurzarbeitergeld hat zudem dazu geführt, dass die Arbeitslosenquote auf einem sehr niedrigen Niveau geblieben ist. Dementsprechend ist der Ausfall von Verbraucherdarlehen kaum angestiegen. Erst wenn die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen ausgelaufen sind, wird man sehen, wie die Anzahl der Restrukturierungen und Insolvenzen und damit der Forderungsausfälle ansteigen wird. Nach Expertenmeinung wird dies aber frühestens im Jahr 2023 geschehen.

▪

Dr. Jörg Keibel ist stv. Vorstandsvorsitzender des Deutschen Kreditmarkt-Standards (DKS) und Of Counsel in der Kanzlei Schalast & Partner in Frankfurt, wo er Mandanten in den Bereichen NPL-Transaktionen, Banking & Finance sowie M&A berät. Er vertritt die DKS in der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing und ist Mitglied des International Bankers Forums.

BAIT, IKT und DORA

Jonas Ljungqvist

Die Menge an Verordnungen und Leitlinien zum Management von IT- und Informationssicherheitsrisiken hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, was nicht nur durch das geänderte Arbeitsumfeld während der Covid-19-Pandemie begründet ist. Die Tatsache, dass es diese Anforderungen sowohl auf deutscher als auch auf europäischer Ebene gibt, macht die Umsetzung in die Praxis nicht unbedingt leichter. Um nicht nur gesetzeskonforme, sondern vor allen Dingen auch kosteneffiziente Umsetzungen sicherzustellen, ist es entscheidend, Überschneidungen und Unterschiede zwischen diesen Vorschriften zu verstehen.

In diesem Artikel vergleicht FCG Risk & Compliance die wichtigsten regulatorischen Anforderungen und geht insbesondere auf die Aktualisierung der Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT, kurz BAIT, der BaFin und auf den Entwurf des Digital Operational Resilience Act (DORA) der Europäischen Kommission ein.

Ein wesentlicher Unterschied vorneweg: DORA betrifft auch nichtfinanzielle (kritische) IT-Drittanbieter, wenn sie als Dienstleister in der Finanzbranche genutzt werden.

Die wachsende Rolle von Informationssystemen

Im vergangenen Jahrzehnt hat die Rolle der Informationssysteme (IS) in der täglichen Arbeit bei allen Arten von Betrieben an Bedeutung gewonnen. Besonders ausgeprägt ist dies bei Finanzinstituten, in denen das Tagesgeschäft ohne ein adäquates IS unvorstellbar ist. Dies hat jedoch nicht nur die Effizienz verbessert, sondern auch völlig neue Risiken mit sich gebracht: Diese Risiken wurden von den Aufsichtsbehörden als wesentlich identifiziert. Um schädliche Folgen sowohl für die Finanzindustrie als auch für die Endnutzer zu vermeiden, wurden diese Risiken bei den regulatorischen Anforderungen berücksichtigt.

Die Reaktion der Aufsichtsbehörden

Die Anpassungen der regulatorischen Anforderungen an die IT- und In-

formationssicherheit haben in den vergangenen Jahren zu großen Veränderungen im täglichen Geschäft geführt. Dazu gehören die Einführung der EBA- und EIOPA-Leitlinien für das Management der Informations- und Kommunikationstechnik, kurz IKT und die geplante DORA. In Deutschland befasst sich die Aktualisierung der BAIT und teilweise auch die MaRisk mit den Anforderungen des Geschäfts- und Sicherheitsrisikomanagements im Zusammenhang mit IKT-Systemen.

Die IKT-Vorschriften von EBA und EIOPA

Die Leitlinie EBA/GL/2019/04 (EBA-IKT) richtet sich an Banken, Wertpapierfirmen und Zahlungsdienstleister, während sich EIOPA-BoS-20/600 auf Versicherungsunternehmen bezieht. Beide IKT-Leitlinien führen neue und strengere Vorschriften für Informationssicherheit, Geschäftskontinuität, Auslagerungen und Informationstechnologie ein. Auch für die Risikomanagement-Funktion der zweiten Linie gibt es erweiterte Anforderungen. Die IKT-Verordnungen von EBA und EIOPA sind beide in sieben Bereiche unterteilt, die jeweils detaillierte spezifische Umsetzungsanforderungen enthalten und im Folgenden kurz beschrieben werden.

Die Leitlinien gehen in die Breite und Tiefe und decken von der Geschäftsstrategie und dem Risikomanagement über die Informationssicherheit bis zur IT-Governance alles ab. Mithilfe der Leitlinien sollen systemische Risiken berücksichtigt werden, die bei Finanzdienstleistern und Versicherungen durch die Nutzung von und durch die Abhängigkeit von IKT entstehen.

BAIT

Die ersten BAIT wurden 2017 von der BaFin veröffentlicht mit dem Ziel, das Management von IT-Risiko und Informationssicherheit zu stärken. Die neueste Aktualisierung verstärkt die Anforderungen an das IKT-Risikomanagement und passt die BAIT an die IKT der EBA an – primär durch die Einführung von drei neuen Themengebieten:

Das neue Kapitel 5 „Operative Informationssicherheit“ definiert Anforderungen an die Informationssicherheit für den laufenden Betrieb von IKT-Systemen und -Diensten. Beispiele dafür sind die Überwachung zur Erkennung von Informationssicherheitsverstößen und -bedrohungen sowie die Notwendigkeit der regelmäßigen Durchführung von unabhängigen Tests

in Form von Vulnerability-Scans und Penetrationstests. Dieses Kapitel spiegelt die EBA-IKT-Kapitel „3.4.4 IKT-Betriebssicherheit“, „1.4.5 Überwachung der IKT- und Informationssicherheit“ und „1.4.6 Überprüfungen, Bewertungen und Tests der Informationssicherheit“ wider.

Sollte es zu einer schwerwiegenden Betriebsunterbrechung kommen, ist es entscheidend, Kontinuitätspläne aufzuweisen, um den Betrieb fortzusetzen und um Verluste zu begrenzen. Für IKT bedeutet dies angemessene Backup- und Wiederherstellungskonzepte, die mit den Geschäftsanforderungen in Einklang sind. Das neue BAIT-Kapitel 10 „IT-Notfallmanagement“ entspricht den EBA-IKT Anforderungen „1.7 Geschäftsfortführungsmanagement“.

Im Kapitel 11 „Management der Beziehungen mit Zahlungsdienstnutzern“ spiegeln sich die aktualisierten BAIT-Anforderungen aus dem Kapitel „1.8 Pflege der Kundenbeziehungen mit Zahlungsdienstnutzern“ der EBA-IKT wider. Hier wird definiert, wie Zahlungsdienstleister arbeiten müssen, um Zahlungsdienstnutzer bei ihrem Management von Risiken im Zusammenhang mit den Zahlungsdiensten zu unterstützen.

Überarbeitung vorhandener BAIT-Kapitel und weitere Umsetzungsmaßnahmen

Die Änderungen am Kapitel 3 „Informationsrisikomanagement“ beruhen auf dem EBA-Kapitel „1.3 Rahmenwerk für das Management von IKT- und Sicherheitsrisiken“. Hier geht es um die Identifizierung und Bewertung von IKT- und Sicherheitsrisiken in Geschäftsfunktionen zumindest hinsichtlich Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit. Es müssen Maßnahmen definiert werden, wenn die Risiken über zuvor definierten Schwellenwerten liegen. Neu ist auch die Anforderung, regelmäßig Informationen über Bedrohungen und Schwachstellen zu sammeln und zu dokumentieren.

Im aktualisierten BAIT-Kapitel 4 „Informationssicherheitsmanagement“ besteht nun die Anforderung, interne Richtlinien für die Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Informationssicherheit festzulegen und bei identifizierten Schwachstellen zu reagieren. Bereits in der Vorgängerversion wurde gefordert, ein Bewusstsein für die Informationssicherheit herzustellen und entsprechende Schulungen durchzu-

führen. Diese Anforderungen wurden nun hinsichtlich Pflichtschulungsinhalten sowie einer notwendigen Überprüfung der Trainingsergebnisse erweitert.

BAIT versus IKT

Schon auf Basis der Inhaltsverzeichnisse ist zu erkennen, dass BAIT und EBA-IKT gut aufeinander abgestimmt sind und eine Umsetzung der BAIT die Anforderungen der EBA-IKT weitgehend erfüllt. Für Finanzinstitute, die die neuen BAIT bereits implementiert haben, ist daher kein signifikanter Umsetzungsaufwand zu erwarten. Dennoch ist eine Gap-Analyse empfehlenswert, um die hundertprozentige Einhaltung der neuen BAIT sicherzustellen und gleichzeitig Lücken bei der Umsetzung der EBA-IKT-Anforderungen aufzuzeigen.

DORA

DORA ist Teil eines Maßnahmenpakets zur Digitalisierung des Finanzsektors in der EU und strebt danach, digitale Risiken zu managen, um sowohl systemische Risiken als auch Konzentrationsrisiken zu mindern. DORA richtet sich nicht nur an Finanzinstitute und Versicherungen, sondern beispielsweise auch an Krypto- und Crowdfunding-Firmen sowie an IKT-Drittanbieter.

DORA liefert eine europäische Perspektive auf die digitale Resilienz. Es werden Maßnahmen definiert, wie beispielsweise die zentralisierte Überwachung kritischer Drittanbieter, die zentralisierte Meldung signifikanter IKT-Vorfälle und der Austausch von IKT-Informationen zwischen europäischen Ländern. Dies wird die Widerstandsfähigkeit der IKT des Finanzsektors auf europäischer Ebene stärken. Um dies zu erreichen, hat DORA einen deutlich breiteren Anwendungsbereich als die EBA-IKT und BAIT und eine größere Menge an Instituten in Europa werden von der Verordnung betroffen sein.

Die EU-DORA-Verordnung befindet sich derzeit in der Entwurfsphase, daher basiert die folgende Bewertung auf dem Entwurf, die Anforderungen können sich vor der Umsetzung noch einmal ändern.

DORA versus IKT und BAIT

Die Leitlinien und die Verordnung konzentrieren sich in erster Linie auf das Management von IKT-bezogenen Risiken, die im „IKT-Risikomanagement“ (Kapitel 2) beschrieben sind. Eine Zuordnung zu den EBA-IKT ist nicht trivial. Grob betrachtet stimmen die Anforderungen mit den EBA-IKT-Kapiteln 1.3, 1.4, 1.5 und 1.7 überein. Ausnahmen sind „1.2.3 Nutzung von Drittanbietern“ und „3.4.6 Überprüfung, Bewertung und Prüfung der Informationssicherheit“, welche in zwei separaten Kapiteln in DORA behandelt werden. Die DORA-Anforderungen an das IKT-Risikomanagement werden somit durch die Implementierung des BAIT oder des EBA-IKT weitgehend erfüllt und sollten keinen nennenswerten Umsetzungsaufwand bei Finanzinstituten erfordern.

DORA hat jedoch wesentlich spezifischere und detailliertere Anforderungen an die „Prüfung der digitalen Betriebsstabilität“ (Kapitel 4) als EBA-IKT (1.4.6) und BAIT (4.8). Beispiele sind Anforderungen an die Tester, was als geeigneter Test angesehen wird und was genau getestet werden muss. Gleiches gilt für die „Steuerung des Risikos durch IKT-Drittanbieter“ (Kapitel 5), in dem die Anforderungen von DORA weit über EBA-IKT (1.2.3) und BAIT (9) hinausgehen. Selbst wenn Drittanbieter als Auslagerung eingestuft sind und die EBA-Richtlinien zum Outsourcing (EBA/GL/2019/02) und die MaRisk (9) die IKT/BAIT ergänzen, sind die Anforderungen in DORA deutlich detaillierter. Dies erfordert erheblichen Umsetzungsaufwand selbst bei den Finanzinstituten, die BAIT, MaRisk und die EBA-Richtlinien bereits erfüllen.

Schließlich ist DORA spezifischer in Bezug auf Anforderungen an die Klassifizierung von IKT-bezogenen Vorfällen (Kapitel 3, Art. 16) als die IKT (Art. 59) und BAIT (8.6). Wir empfehlen daher, die DORA-Anforderungen mit den internen Richtlinien abzugleichen, um eine konforme Umsetzung zu gewährleisten.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Finanzinstitute in Deutschland, die die Anforderungen der aktualisierten BAIT bereits umgesetzt haben, sollten auch bezüglich EBA-IKT ein hohes Maß an Compliance aufweisen. Die bevorstehende DORA-Verordnung, die voraussichtlich bis Mitte 2023 umgesetzt werden muss, wird jedoch

auch für Finanzinstitute, die bereits BAIT- und EBA-IKT-konform sind, erheblichen Aufwand erfordern.

Zu empfehlen ist daher eine zweistufige Gap-Analyse, deren erste Überprüfung die Einhaltung der BAIT/EBA-IKT bestätigt und deren zweiter Check die Lücken zur Einhaltung der DORA-Anforderungen definiert. Auf dieser Basis kann ein Umsetzungsplan zum Schließen der Lücken unter Berücksichtigung der Größe und der Komplexität des Finanzinstituts definiert werden.

Die FCG Risk & Compliance GmbH hat ihre Wurzeln in Schweden, wo die EBA-IKT schon seit 30.06.2020 und die EIOPA-IKT seit 01.07.2021 im nationalen Recht berücksichtigt sind. Durch diverse Umsetzungsprojekte bei Finanzdienstleistern und Versicherungsunternehmen sowie deren Unterstützung bei der Abarbeitung von Feststellungen behördlicher Überprüfungen hat FCG Risk & Compliance bereits fundierte Erfahrungen gesammelt. Somit kann FCG Risk and Compliance auch lokale Finanzinstitute dabei unterstützen, ihren Erfüllungsgrad bei der Einhaltung der aktualisierten BAIT-Anforderungen und der EBA-IKT zu bewerten und die notwendigen Vorbereitungen zur Umsetzung von DORA zu treffen.

▪

Jonas Ljungqvist ist seit 2019 als Partner und Geschäftsführer für den europäischen Marktaufbau innerhalb FCG verantwortlich. Seine 20-jährige internationale Berufserfahrung bei global agierenden Banken setzt er innerhalb FCG in den Themen Kreditrisiko, Markt- und Liquiditätsrisiko sowie operationelles Risiko um. Zuletzt als CRO der Ikano Bank war er fünf Jahre für die umfassende Risiko-Steuerung aller europäischen Länder mit Produkten im B2C und B2B verantwortlich. Davor war er 16 Jahre– zuletzt als Head of Risk Control – berichtend an den CRO – bei der SEB tätig. Als verantwortlicher Ansprechpartner für BaFin, Bundesbank und den Einlagensicherungsfonds kann er umfassende Erfahrung mit dem Umgang mit den deutschen regulatorischen Anforderungen nachweisen. Durch seine Tätigkeit als Regional Director of the Frankfurt Professional Risk Manager International Association (PRMIA) besitzt er ausgewiesene Branchenkenntnisse im deutschen Bankenmarkt.

Der Wandel zu „grünen“ Unternehmen und Finanzinstituten

Frank Schlein

Europa hat sich ein großes Ziel gesetzt: Bis zum Jahr 2050 der erste klimaneutrale Kontinent zu sein. Unser European Green Deal, zu dem wir uns alle verpflichtet haben.

Jedes Unternehmen muss daher in Zukunft seiner nachhaltigen und sozialen Verantwortung gerecht werden. Dies transparent zu gestalten, ist eines der wesentlichen Ziele der Klimapolitik der EU und Regulatoren. Banken werden Unternehmen nach ESG-Kriterien einstufen und Unternehmen ihre Lieferketten entsprechend bewerten. Macht das jeder für sich, ist der Aufwand enorm. Machen wir das gemeinsam – legt jeder seine Kriterien offen und gestattet den anderen, darauf zuzugreifen – ermöglichen wir eine effiziente und schnelle Lösung.

Im Jahr 2021 begann der intensive Wandel in Richtung grünes Wirtschaften. Dieser Wandel war deutlich erkennbar in der deutschen Politik und auf Worte folgten Taten – Regularien und Kriterien, die keinen Weg um die Nachhaltigkeit herum erlauben.

ESG (Environmental, Social, Governance) beeinflusst Unternehmen in allen Bereichen, Nachhaltigkeit ist auch im Jahr 2022 aus der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken. Für eine nachhaltige Zukunft ist die Einhaltung ökologischer, sozialer sowie von Governance-Kriterien unablässig. Bei der Umsetzung dieser Kriterien wird innovative Technologie zum kritischen Erfolgsfaktor.

Ein Blick auf das letzte Jahr zeigt, dass die klaren Richtlinien mit der Offenlegungsverordnung ihren Anfang im März 2021 nahmen. Diese ist somit der erste Schritt auf dem Weg zu nachhaltigerem Wirtschaften, einer Ökonomie, die sich in Zukunft als Grün bezeichnen will.

Kurz darauf folgte im April die EU-Klimataxonomie und im Juni verabschiedete der Deutsche Bundestag das Lieferkettengesetz.

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ist wohl das allgegenwärtigste Thema in diesem Wandel. Es betrifft eine ganze Reihe an Unternehmen und stellt diese vermehrt vor Dokumentations- sowie Transparenz-Probleme. Eine Herausforderung, die es effektiv, transparent und übersichtlich zu lösen gilt.

Die Richtlinien der Bundesregierung fordern Unternehmen umfassende Transparenz bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen ab. Denn Unternehmen und der Finanzsektor sollen im Kampf gegen den Klimawandel eine zentrale Rolle einnehmen. Der Finanzsektor kann mittels ESG-konformer Finanzprodukte, Finanzierungen sowie Kreditvergaben einen wichtigen Beitrag zu ökologischem und sozialem Wirtschaften leisten.

Die Grüne Transformation erfährt durch die neuen Regularien und Verordnungen eine zusätzliche und wichtige Beschleunigung. Die „grüne Wende" wird Wirtschaft und Finanzindustrie gleichermaßen nachhaltig verändern. Für Konzerne ist ESG-konformes Handeln heute schon Realität, aber auch für kleine und mittlere Unternehmen rückt das Thema ESG-konformes Wirtschaften immer näher. Auch die Europäische Union erhöht ihren Druck durch neue Vorgaben auf den Finanzsektor, primär auf Banken, um die Wirtschaft zu einem Wandel für mehr Nachhaltigkeit zu bewegen.

Denn ob einem Unternehmen ein Kredit gewährt wird oder nicht, wird immer stärker davon abhängig, wie nachhaltig das Unternehmen wirtschaftet, wie sein ESG-Score ausfällt.

In dieser Herausforderung findet sich allerdings auch ein klarer Vorteil: Werden die ESG-Kriterien beachtet und in das Unternehmen und sein Handeln integriert, kann dieses Unternehmen mit positivem ESG-Score von attraktiven Finanzierungskonditionen profitieren.

Der Einsatz von ESG-Kriterien wird somit zu einem Paradigmenwechsel führen. Verantwortung muss neu gedacht werden. Lange Zeit diente der Verweis auf Nachhaltigkeit dem Aufpolieren des Images, durch welche sich Unternehmen nach außen mit „grüner Kommunikation" abheben wollten, Preise sowie Profite erhöhten und doch stand oft leider nur „Green Washing" dahinter.

Seit der Verankerung von ESG in Regularien muss Nachhaltigkeit jedoch als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden. Zumal das Thema nicht nur in der Öffentlichkeit angekommen ist, sondern sich etabliert hat sowie stark verankert ist in dem Denken und Handeln von Konsument*innen. Besonders wichtig war es, dass Entscheidungsträger*innen die Dringlichkeit des Veränderungsbedarfs erkannten.

Jetzt ist es von enormer Wichtigkeit, die gesetzlichen Grundlagen für ein ESG-konformes Wirtschaften einzuhalten. Nur so lässt sich ein nachhaltiger Impact erzielen, der uns den Klimazielen auch tatsächlich näherbringt. Bei der Umsetzung ist ganzheitliches Vorgehen ein Schlüsselfaktor, es muss gemeinschaftlich gedacht werden. Einer allein kann nicht viel bewirken. Trotz dessen ist ganzheitliches Denken bedauerlicherweise noch immer Mangelware. Vielerorts werden Einzellösungen samt der Beschreibung ESG-konformer Prozesse unter Verwendung eigener Fragebögen und mit eigener Methodik entwickelt.

Das kann zur Folge haben, dass sich der administrative Aufwand für Unternehmen mit der Vielzahl von Kontaktpunkten multipliziert und die Umsetzung scheitert. Maha Eltobgy, Mitglied des Exekutivausschusses des Weltwirtschaftsforums, betont in einem Artikel vom März 2021[1], dass ESG kompliziert ist, dass aber eine gemeinsam verfolgte Vereinfachung möglich ist. Auf dem Weg dorthin würden Unternehmen nützliche Instrumente zur Messung und Kommunikation nachhaltiger Wertschöpfung benötigen.

Zur Umsetzung eines kollektiven Ansatzes wurde im Unternehmen des Verfassers darauf basierend eine global vernetzte Lösung entwickelt, die bereits in mehreren Ländern eingeführt wurde. Diese basiert auf einer Plattform und ermöglicht, Unternehmen einfach und regelkonform nach ESG-Kriterien zu bewerten und diese Information zugänglich zu machen.

Das geschaffene Portal ist ein Teil dieses Netzwerks und bietet eine einfache und schnelle Möglichkeit, Transparenz in der eigenen Lieferkette herzustellen und sie über eine unabhängige Stelle zu dokumentieren. Zulieferer werden mit einem ESG-Zertifikat zu einem attraktiven Geschäftspartner – und für die auftraggebenden Unternehmen lässt sich neben dem eigenen

1 Vgl. https://www.weforum.org/agenda/2021/03/yes-esg-is-complicated-together-we-can-simplify-it/

Einsatz auch die ESG-Kompatibilität der Lieferkette nachweisen. Dank des vollständig digitalisierten Prozesses hält sich der administrative Aufwand dabei in Grenzen.

Über das Online-Portal gelangen interessierte Unternehmen zu einem Fragebogen, der auf den Standards der unabhängigen Global Reporting Initiative aufbaut. Hier werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen des Unternehmens abgefragt. Sobald der Fragebogen vollständig ausgefüllt und final übermittelt ist, wird ein PDF-Zertifikat erzeugt. Darin ist der Gesamtindex und die vier Einzelindizes für die Teildisziplinen „Unternehmen", „E", „S" und „G" dargestellt. Das Zertifikat kann daraufhin heruntergeladen und via QR-Code mit allen Interessierten geteilt werden. Auf diese Weise können Zulieferer verlässlich und transparent ihren Nachhaltigkeit-Status offenlegen. Die Belieferten können dies auch proaktiv nutzen: Nachdem sie eine Liste ihrer Lieferanten in der Plattform hochgeladen haben, wird eine automatisierte Einladung zur Teilnahme an die Geschäftspartner geschickt. Über ein Status-Dashboard kann der Ausfüllstatus der Lieferanten kontinuierlich geprüft werden.

Primäres Ziel ist es, die ESG-Transformation der Wirtschaft durch Informationen zu unterstützen und einen weltweiten Standard in der Messbarkeit von Nachhaltigkeit zu etablieren. Davon profitieren der Bankensektor, der als Kreditgeber eine Schlüsselrolle einnimmt und Unternehmen bei der Kreditvergabe nach ESG-Kriterien überprüfen muss, aber auch Unternehmen mit vielen Zulieferern, die die Nachhaltigkeit ihrer Lieferkette mit Inkrafttreten des europäischen Lieferkettengesetzes nachweisen müssen.

Es wird also deutlich: Ohne transparente Berichterstattung geht es nicht. Gleichzeitig genügt es nicht, nur auf das eigene Unternehmen zu blicken. Ein Due-Diligence-Prozess für die gesamte Wertschöpfungskette bietet die Lösung, welcher Nachhaltigkeitskriterien erfasst.

▪

Dr. Frank Schlein ist Geschäftsführer der CRIF GmbH und CEO der Geschäftsregion Deutschland, Österreich und Polen. Er hat 20 Jahre Erfahrung im Risiko- und Adressmanagement und war Geschäftsführer verschiedener

Dienstleistungsunternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistungen, Datenmanagement und Direktmarketing, zuletzt Präsident Risk Management bei Arvato Financial Solutions.

Praxis

Containerschiffskredite

Berkkan Adem Altunaydin / Juri Claussen / Anja Klein / Dominik Kohrs

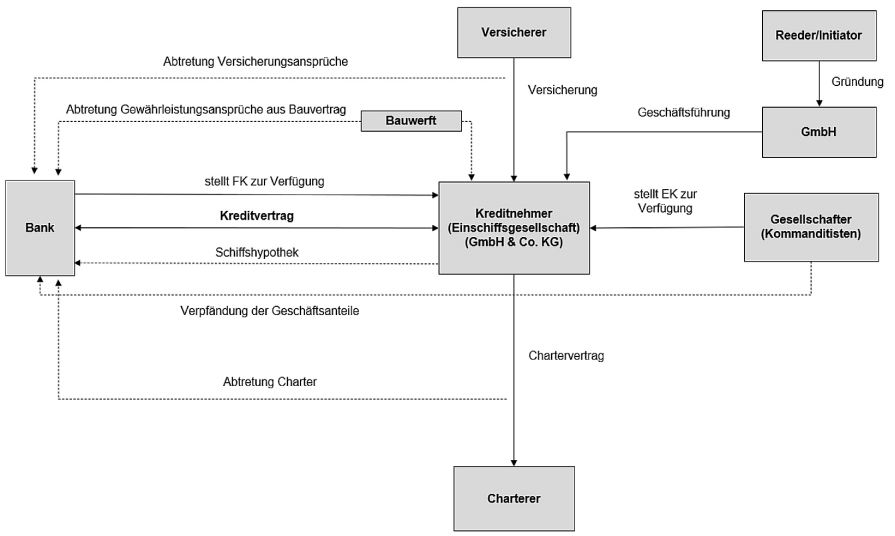
Im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit haben wir uns mit dem Markt für notleidende Containerschiffskredite in Deutschland beschäftigt. Die Schifffahrtsbranche verantwortet zu etwa 90 Prozent die Abwicklung des weltweiten Handels und ist somit einer der wesentlichen Treiber unserer globalisierten Welt. Eine besondere Bedeutung lässt sich dem Segment des Transports von Containern beimessen. Erst die Erfindung von standardisierten Containern in den 1960er-Jahren ermöglichte es Unternehmen weltweit, ihre Waren kosteneffizient sowie in großer Stückzahl zu produzieren und zu vertreiben.

Die Containerschifffahrt stellt das Kernsegment der deutschen Schifffahrtsbranche dar. So belegen die deutschen Reedereien insgesamt mit einer Anzahl von 664 im Eigentum geführten Containerschiffen und einem Anteil von 14,4 Prozent der weltweit verfügbaren Containerschiffskapazitäten den zweiten Platz im globalen Ranking. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit auch weiterhin aufrechterhalten zu können, müssen die Reedereien ihre Flotten in regelmäßigen Abständen erneuern. Die Kosten für den Erwerb neuer oder gebrauchter Schiffe bewegen sich in der Regel zwischen 50 und 70 Millionen US-Dollar und machen häufig den Einsatz von großen Mengen an Fremdkapital notwendig.

Die Finanzierung von Schiffsvorhaben hat per se den Charakter einer komplexen Projektfinanzierung. Um ein entsprechendes Finanzierungsvorhaben realisieren zu können, gründen die Reedereien Special Purpose Vehicles, kurz SPVs, in Form von Kommanditgesellschaften als KG oder GmbH & Co. KG und stellen hierbei als Kommanditist einen Teil des Eigenkapitals zur Verfügung. Die restlichen Eigenmittel können von institutionellen Anlegern wie zum Beispiel Private Equity oder durch private Kleinanleger in Form von geschlossenen Schiffsfonds geleistet werden. Anzumerken ist allerdings, dass sich seit der Finanzkrise 2008 das Angebot an Eigenkapital durch Privatanleger stark reduziert hat. Der Fremdkapitalanteil wird in den meisten Fällen wiederum von den Kreditinstituten zur Verfügung gestellt. Häufig werden hierzu Konsortialverhältnisse gebildet und im Innenverhältnis die Aufgaben sowie die Rollen der jeweiligen Kre-

ditinstitute vertraglich geregelt. Als Sicherheiten werden Schiffshypotheken genutzt, welche den Banken die Möglichkeit einräumen, die Schiffe in Krisen zu verkaufen oder diese selbst zu verchartern. Als weitere Sicherheiten dienen die Chartereinnahmen sowie die Ansprüche aus abgeschlossenen Schiffsversicherungen.

Der Ablauf sowie der Aufbau der Schiffsfinanzierung kann der folgenden Abbildung entnommen werden:



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Riede et al., 2013, S. 668

Die bedeutendste Finanzierungsform zum Erwerb von Containerschiffen stellt die Langfristfinanzierung dar, bei welcher üblicherweise Kreditlaufzeiten von zehn bis 15 Jahren vereinbart werden. Hierbei sollen die SPVs, welche zumeist faktische Einschiffsgesellschaften sind, ihre Kreditverbindlichkeiten mittels ihrer einzigen Einnahmequellen, den Chartereinnahmen, tilgen. Die Chartereinnahmen selbst können sich jeweils nach der Einsatzart (Linien- oder Trampschifffahrt) sowie der Charterform (Reise-, Bareboat- und Time-Charter) unterscheiden. Damit weist auch jede Schiffsfinanzierung eine individuelle Kalkulationsbasis auf – dennoch ist die Methode zur Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit in der Regel gleich. So werden die

aktuellen Charterraten mithilfe von zukunftsbasierten Cashflow-Modellen auf den heutigen Wert nach einem Abzug von Betriebskosten diskontiert und somit die Kapitaldienstfähigkeit laufend ermittelt. Ferner werden die gleichen Chartereinnahmen und Betriebskosten genutzt, um mit dem häufig verwendeten LTAV-Modell (Long Term Asset Value) den konservativen Ertragswert des Schiffes und damit den gegenwärtigen Schiffswert zu ermitteln.

Nachdem Aufbau und Ablauf der Schiffsfinanzierung skizziert worden sind, möchten wir einen kurzen Überblick über potenzielle Ursachen für die Entstehung von notleidenden Containerschiffskrediten aufzeigen. Grundsätzlich handelt es sich bei der Containerschifffahrtsbranche um einen stark zyklischen Markt, der eine konjunkturabhängige, hohe Volatilität aufweist. Ebenso haben die verfügbaren Transportkapazitäten einen erheblichen Einfluss auf die Preisfindung im Chartermarkt. So kommt es häufig in Phasen eines wirtschaftlichen Booms zu einem signifikanten Anstieg der Nachfrage und damit verbunden zu einem Anstieg der Fracht- und letztlich auch der Charterraten. Um die steigende Nachfrage decken zu können, werden von den Reedern bei den Werften neue Schiffe in Auftrag gegeben. Da allerdings Bau und Indienststellung der Schiffe einige Zeit in Anspruch nimmt – abhängig von der Größe des Schiffes und Auftragslage der Werft beläuft sich die Bauzeit auf ein bis drei Jahre –, könnten die Reeder bei der Entgegennahme der bestellten Schiffe mit einem konträr verlaufenden Markt konfrontiert werden. Die Folge wäre, dass sie auf der einen Seite hohe Investitionskosten haben, denen aber andererseits geringe Erlöse entgegenstehen. Ein solches Szenario wird im Fachjargon als Schweinezyklus bezeichnet.

Somit liegen die Ursachen für die Entstehung von notleidenden Containerschiffskrediten häufig in einer Fehleinschätzung der künftigen Marktentwicklung. Wie bereits zuvor erläutert, sind die Containerschiffskredite stark von der Höhe der Einnahmen der Charterraten abhängig. Diese lassen sich gerade bei kurzfristig vercharterten Schiffen, die allerdings langfristig finanziert werden, schwer im Voraus antizipieren. Als Referenzwert werden zum Zeitpunkt der Darlehensherausgabe bei der Kapitaldienstprüfung neben der Ertragsplanung der Darlehensnehmer häufig auch Referenzwerte wie der MSI (vom Institut Maritime Forecasting and Strategic Advisory) herangezogen. Diese Werte werden dann als konstant für die

zukünftig zu erzielenden Erlöse eingesetzt. Da die Chartereinnahmen in der Realität allerdings stark schwanken, können herausgegebene Kredite bei negativen Szenarien schnell ausfallen. Weitere Risiken, die zu einem Ausfall der Containerschiffskredite führen können, sind beispielsweise geopolitische Unwägbarkeiten, wie beispielsweise ein Ölembargo. Aber auch bei den Betriebskosten können Risiken entstehen: So können striktere Umweltauflagen zu Umrüstungs- und steigenden Entsorgungskosten bei den Reedereien führen und somit ein kostendeckendes Betreiben des Schiffes verhindern.

Solche Szenarien sind im Kontext der Finanz- und Weltwirtschaftskrise im Jahre 2008 eingetreten und haben bei Banken zu erheblichen Ausfällen ihrer Volumina an Containerschiffskrediten beigetragen und einige Banken existenziell bedroht. Nicht immer hat ein Work-out dieser Portfolios dazu beigetragen, dass die Darlehensnehmer wieder ihrem Schuldendienst vollständig nachkommen konnten. Im medialen Kontext wurde deshalb in den vergangenen Jahren immer wieder von einem Abbau dieser Portfolios durch Verkäufe berichtet. Gerade die Aufsichtsbehörden sollen einen schnellen Verkauf notleidender Kreditportfolios bei den Banken forciert haben. Als Käufer wurden häufig versierte NPL-Investoren gehandelt, welche nach der Durchführung einer etwaigen Due Diligence in diese Portfolios investierten. Hierbei traten in der Regel drei unterschiedliche Transaktionsformen in den Vordergrund: der Asset- oder Share-Deal sowie das Joint Venture. Anzumerken ist, dass der Markt für notleidende Containerschiffskredite nicht sehr transparent ist. So kamen Transaktionen entweder dadurch zustande, dass die Banken mit potenziellen Investoren Kontakt aufnahmen und einen Verkauf ihrer Portfolios vorschlugen oder Investoren ihrerseits auf die Banken zugingen. Es bildeten sich lediglich einzelne Schattenmärkte, allerdings nie ein transparenter Markt, der allen potenziellen Marktteilnehmern zugänglich war. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit eine Umfrage durchgeführt. Die zu beantwortende Kernfrage war, ob die Banken nach wie vor über notleidende Containerschiffskredite verfügen und sich somit auch innerhalb der nächsten fünf Jahre ein Markt für den Handel bilden könnte.

An unserer Umfrage haben sich insgesamt 29 Personen beteiligt, welche bei Privat- und Genossenschaftsbanken sowie öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten oder bei sonstigen Teilnehmern des Finanzsektors tätig sind. Hier-

bei gaben 34,5 Prozent der Befragten an, eine leitende Position zu haben, weitere 62,1 Prozent sind als Angestellte tätig und eine Person gab an, eine sonstige Tätigkeit auszuüben.

Die Umfrage lieferte folgende Ergebnisse:

Bezüglich der Erweiterung des Kreditvolumens gaben 55,2 Prozent der Befragten an, dass ihre Bankhäuser eine Ausweitung der Containerschiffsfinanzierungen planen. Im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie hat sich das Angebot- und Nachfrageverhältnis durch eine Verknappung zugunsten der Reeder entwickelt. Die dadurch gestiegenen Charterraten bieten für die Reedereien Anreize, ihre Containerschiffsflotten auszubauen. Dies führt wiederum zu einem steigenden Kreditbedarf der Reeder. Positiv anzumerken ist, dass die deutschen Banken hier eine Bereitschaft signalisieren, dieser Nachfrage auch nachzukommen. Im Hinblick auf das hohe Flottenalter könnte ein Bedarf an neuen Containerschiffen und somit an neuen Krediten bestehen.

Einen Anstieg an notleidenden Containerschiffskrediten innerhalb der nächsten fünf Jahre erwarten die Teilnehmer hingegen nicht, sondern rechnen mit steigenden Verkaufspreisen und damit verbunden mit einem Nachfragerückgang auf der Investorenseite. Potenziale für einen Handel könnten sich dennoch aus gegenwärtigen Beständen ergeben. So gaben 6,8 Prozent der befragten Bankmitarbeiter an, dass ihr Arbeitgeber eine höhere Quote als fünf Prozent an notleidenden Containerschiffsfinanzierungen im Bestand hat. Da die EBA eine Maximalquote von fünf Prozent akzeptiert, besteht durchaus noch Handlungsbedarf für den Abbau. Zu beachten ist zudem, dass Sondereffekte wie die gegenwärtige Abwicklung der DZ-Bank-Tochter DVB Bank vorliegen. Diese könnten sich positiv auf den gegenwärtigen NPL-Markt auswirken.

Bei der Frage, ob die Banken einen Work-out ihrer Kreditportfolios gegenüber einem Verkauf vorziehen würden, stimmten 51,7 Prozent der Befragten zu. Dagegen präferierten 24,1 Prozent einen Verkauf der notleidenden Containerschiffskredite. Als bevorzugte Klientel für den Verkauf ihrer Portfolios nannten die Teilnehmer an erster Stelle mit 31,1 Prozent die Reeder, gefolgt von Banken (28,6 Prozent) und institutionellen Anlegern (21,4 Prozent). Ein Grund für dieses Ergebnis könnte sein, dass bei Reedern

und Banken höhere Verkaufserlöse generiert werden könnten. Zudem werden gerade bei Konsortialfinanzierungen Kreditanteile gerne an Konsortialpartner verkauft. Diese haben durch eine Bündelung der Forderungen beim Work-out der Darlehen gegenüber dem Schuldner eine höhere Verhandlungsmacht.

Bedeutend ist, dass die Befragten mit absoluter Mehrheit der Ansicht waren, dass die strengen Auslegungen der Aufsichtsbehörden einen Handel mit notleidenden Containerschiffskrediten unabhängig von gegenwärtigen Marktsituationen intensiviert haben. So wurden in der näheren Vergangenheit deutsche schiffsfinanzierende Banken wiederholt zu einer schnellen Senkung ihrer Portfolios an notleidenden Krediten ermuntert. Die effizienteste und effektivste Methode für einen schnellen Abbau der Portfolios stellt ein Verkauf dar. Ein Work-out würde im Gegenzug einen längeren Prozess nach sich ziehen, was seitens der Aufsicht nicht honoriert wird. Dieser Aspekt ist für den Markt von großer Bedeutung. Es ist zu erwarten, dass sich so weiterhin ein kontinuierlicher Markt bilden kann.

Zuletzt wurde von den Marktteilnehmern bestätigt, dass es einen positiven Zusammenhang gibt zwischen steigenden Charter- und Frachteinnahmen sowie der Kreditwürdigkeit der Reedereien. Für die Zukunft rechnen die Befragten damit, dass sich diese Charter- und Frachteinnahmen auch weiterhin auf einem hohen Niveau bewegen werden. Damit geht auch die Erwartung einher, dass sich der Markt für notleidende Kredite konträr entwickeln wird.

Im Zuge unserer wissenschaftlichen Arbeit hat sich ergeben, dass der Handel mit notleidenden Krediten im weitesten Sinne verhältnismäßig traditionell abgewickelt wird. Mit der Schaffung von virtuellen Datenräumen wurde ein erster Schritt in Richtung Digitalisierung gesetzt. Unserer Ansicht nach bestehen allerdings hinsichtlich einer kompletten Digitalisierung des gesamten Transaktionsprozesses noch Optimierungspotenziale.

Diese könnten durch die Schaffung einer Handelsplattform nach einem Auktionsverfahren erreicht werden. Hierbei würde ein Verkäufer die notwendigen Informationen für eine Due Diligence der Plattform zur Verfügung stellen. Die Aufgabe der Plattform wäre es dann, eine entsprechende Vorbewertung durchzuführen und einen Mindestpreis festzusetzen. Im

Anschluss würde ein Inserat mit einem ermittelten Mindestpreis platziert. Dann hätten potenzielle Investoren die Möglichkeit, begrenzte Rahmendaten zu der Forderung zu erhalten und zu entscheiden, ob sie am weiteren Auktionsverfahren teilnehmen möchten. Hierzu müssten sie dem festgelegten Mindestpreis zustimmen. Im Anschluss würde der Investorenprozess digital implementiert. So könnten Investoren über die Plattform alle relevanten Informationen zur Durchführung einer eigenen Due Diligence und zur Festsetzung eines eigenen Höchstpreises erhalten. Der nächste Schritt wäre die Durchführung eines Auktionsverfahrens. Hierbei könnte man sich an Auktionsplattformen wie eBay orientieren: Der Höchstbietende erhält den Zuschlag und es wird automatisch auf Basis standardisierter Musterverträge ein Verkaufsvertrag generiert, den beide Parteien unterzeichnen. Über einen Kommunikationskanal können die Parteien zusätzliche Nebenabreden treffen, wie zum Beispiel das Servicing der Forderung bis zum Übergang. Zuletzt werden die Ansprüche auf digitalem Wege oder physisch durch Einigung und Übergabe übertragen.

Solche Plattformen sind für beide Seiten von Vorteil. Markteintrittsbarrieren, welche aus fehlenden Kontakten zu Banken oder aus einer Markttintransparenz resultieren, könnten mithilfe einer Plattform deutlich gesenkt und so ein größerer Investorenkreis erschlossen werden. Die Banken würden hingegen von einem breiteren Angebotsspektrum und somit von potenziell höheren Erlösquoten profitieren. Ein besonderes Argument für eine solche Plattform ist darüber hinaus die faire, gutachterliche Bestimmung eines Mindestpreises durch qualifizierte Mitarbeiter der Plattform. Diese neutrale Begutachtung und Mindestpreisbestimmung wäre aus unserer Sicht vertrauensstiftend für beide Seiten. Mithilfe dieser Maßnahmen könnte der Handel mit notleidenden Krediten insgesamt intensiviert werden. Zusätzlich ist hervorzuheben, dass die Bankenaufsicht eine solche Plattform fordert. Im Zuge der Umfrage hat sich ergeben, dass 51,7 Prozent der Teilnehmer ebenfalls den Bedarf einer solchen Plattform sehen.

Auf jeden Fall stellt die Containerschiffsfinanzierung als Projektfinanzierung eine besondere Form der Kreditvergabe dar. Zahlreiche Aspekte wie die hohen Volatilitäten der Charter- und Frachtraten, aber auch geopolitische Risiken sowie ökonomische und ökologische Restriktionen machen Prognosen hinsichtlich künftiger Entwicklungen schwierig. Dennoch bleibt der Markt für die Finanzierung von Containerschiffen weiterhin attraktiv,

wenn auch in einem eingeschränkteren Rahmen als in den Jahren bis 2008. So führen die hohen Finanzierungsvolumen für einzelne Containerschiffe bei Banken weiterhin zu hohen Zinserträgen und bleiben damit für Kreditinstitute attraktiv.

Fallen solche Kredite hingegen aus, so hat das wesentliche Auswirkungen auf die Bilanz und die Ertragskraft der Banken. Die erste Option für notleidende Kredite stellt ein Work-out dar. Dieses ist allerdings mit einem hohen personellen sowie zeitlichen Aufwand verbunden. Eine schnelle wirtschaftliche Erholung des Darlehensnehmers ist darüber hinaus ungewiss. Gerade diese schwere Prognostizierbarkeit hat die Aufsichtsbehörden dazu bewogen, eine härtere Gangart gegen das Festhalten an notleidende Containerschiffskredite zu wählen. Verstärkend kommen die Vorschriften zur erhöhten Hinterlegung von Eigenkapital bei notleidenden Krediten hinzu, welche die Banken dazu bewegen, diese Kredite schneller zu verkaufen. Für institutionelle Anleger hingegen stellen notleidende Kredite attraktive Anlagemöglichkeiten dar. So können diese unter anderem durch einen Weiterverkauf oder ein gezieltes Work-out hohe Renditen erzielen. Die Mehrheit der Befragten ist ebenso der Meinung, dass gerade die Aufsichtsbehörden den Handel mit notleidenden Krediten intensivieren. Im Zuge dessen ist es sowohl für Banken als auch institutionelle Anleger sinnvoll, in engem Austausch zu stehen, da zu erwarten ist, dass diese beiden Gruppen auch in den nächsten fünf Jahren zusammenarbeiten werden, da noch Marktpotenziale bestehen. Eine Intensivierung der Zusammenarbeit könnte mithilfe der vorgestellten Handelsplattform gewährleistet werden. Ebenso sollten Standards nach dem Vorbild der Musterverträge für notleidende Kredite auch für die Durchführung der Due Diligence und der Bereitstellung relevanter Daten geschaffen werden.

Interessant ist hierbei die EBA-Initiative vom 4. Mai 2021, bei der Marktteilnehmer aufgefordert wurden, bedeutende Eckpunkte zu erörtern, welche eine Standardisierung des Due-Diligence-Prozesses und damit eine Preisfindung beim Handel mit notleidenden Kreditportfolios erleichtern könnten. Mit diesen Eckpunkten könnte, wie vom Markt und den Aufsichtsbehörden gefordert, eine Handelsplattform geschaffen und somit der Handel transparenter für alle Marktteilnehmer gestaltet werden.

Zusammenfassend ist aus unserer Sicht festzuhalten, dass der erhöhte

Handlungsdruck durch die Aufsichtsbehörden in den vergangenen zehn Jahren zu erheblichen Bewertungsverlusten auf Bankenseite geführt hat. Diese mussten ihre Kreditportfolios in einem Umfeld niedriger Charterraten reduzieren. Die eindeutigen Profiteure dieses Handels stellen die verbliebenen Reedereien dar, welche die Konsolidierung im Zuge der Finanzkrise überstanden und den Erwerb notleidender Kredite zur Aufstockung ihrer Flotte genutzt haben. Ebenso konnten spezialisierte Investoren von einem Ankauf der notleidenden Kredite profitieren.

▪

Berkkan Adem Altunaydin ist bei der Sparkasse Holstein als Trainee im Bereich des Firmenkundengeschäfts tätig und hat im Jahre 2021 ein berufsbegleitendes Bachelorstudium an der Frankfurt School of Finance & Management absolviert.

Juri Claussen ist als Junior Analyst im Depot-A-Geschäft der Mittelbrandenburgischen Sparkasse tätig und studiert an der Frankfurt School of Finance & Management.

Anja Klein ist Regionalleiterin bei der Münchener Hypothekenbank eG. Sie ist zuständig für Privatkunden, Wohnungswirtschaft und den Verbund der genossenschaftlichen Banken in Schleswig-Holstein und Hamburg. Im Jahre 2021 absolvierte sie ein Bachelorstudium an der Frankfurt School of Finance & Management.

Dominik Kohrs ist als Mitarbeiter im Bereich der Clientadministration bei der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG tätig und absolvierte im Jahre 2021 ein Bachelorstudium an der Frankfurt School of Finance & Management.

Digitale NPL-Marktplätze versus klassische Transaktionen

Ksenia Gräfin von Bassewitz

NPL-Markt: Status quo

Der europäische Bankensektor ist zurzeit eher zurückhaltend, was das Transaktionsgeschäft mit notleidenden Forderungen anbelangt.

Eine Ursache mag im robusten Zustand der europäischen Kredit- und Finanzinstitute liegen. Die Branche hat sich während der gesamten Dauer der Covid-Pandemie als recht stabil erwiesen. Dank der Lehren aus der Finanzkrise im Jahr 2008 verfügen die Banken über eine bessere Qualität der Aktiva, deutlich höhere Eigenkapitalquoten und antizyklische Puffer. In Kombination mit umfangreichen fiskalischen und monetären Hilfen für die verschiedenen Wirtschaftsakteure konnte eine Ansteckung des Finanz- und Bankensektors durch die durch Covid-19 ausgelöste Wirtschaftskrise weitestgehend vermieden werden – zumindest vorläufig.

Größere Abschläge von bis zu 80 bis 90 Prozent des Buchwerts der leistungsgestörten Kredite beim Verkauf mögen ein weiterer Grund dafür sein, warum viele Banken bevorzugen, die Work-out-Prozesse intern abzuwickeln. In einem Umfeld, das vorwiegend von einigen wenigen Käufern von NPL-Portfolios, meist großen, international agierenden Investmentfonds, dominiert wird, bringt mangelnder Wettbewerb die Banken in eine Stellung starker Abhängigkeit von der Preisvorstellung der NPL-Investoren und trägt somit zu einer geringeren Verkaufsbereitschaft bei.

Auch der hohe, mit der Durchführung einer Due Diligence und der Strukturierung eines Kreditportfolios verbundene Kosten- und Zeitaufwand spielt bei der Entscheidung über die Veräußerung von leistungsgestörten Krediten eine große Rolle. Mangelnde Standardisierung und fehlende Transparenz von Kreditdaten führen zu einem aufwendigen Q&A-Prozess, der nicht nur interne, sondern auch externe Beraterkapazitäten bindet und ausschließlich den Verkauf größerer Kreditportfolios als ökonomisch sinnvoll erachten lässt.

Dennoch besteht vorwiegend Einigkeit darüber, dass ein Auslaufen der Moratorien und eine Verringerung der staatlichen Anreize im europäischen Bankensektor zu Kreditverlusten und steigenden NPL-Quoten führen werden. Eine spannende Frage, die sich in diesem Kontext stellt, ist wann der Anstieg der NPL-Quoten sich in einem ähnlichen Anstieg in NPL-Transaktionen niederschlägt.

Vorteile einer NPL-Handelsplattform gegenüber einer klassischen Transaktion

Die Belebung der Sekundärmärkte für nichtperformante Kredite ist das lang ersehnte Ziel der Europäischen Kommission, der Europäischen Zentralbank (EZB) und der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA).[1] NPL-Handelsplattformen soll dabei eine entscheidende Rolle zukommen. Die bisher geführten Diskussionen haben sich hauptsächlich auf die Beseitigung der Informationsasymmetrie und Vermeidung höherer Transaktionskosten konzentriert. Die Nutzung einer Transaktionsplattform bietet jedoch weitaus mehr Vorzüge gegenüber der klassischen bilateralen Durchführung von Forderungsverkäufen sowohl für Verkäufer als auch für Käufer und Servicer der leistungsgestörten Kredite. Im Folgenden sollen zwei wesentliche Vorteile beleuchtet werden: Transaktionsplattformen ziehen neue Käufergruppen an und tragen dazu bei, bessere Preise für Verkäufer zu erzielen.

NPL-Handelsplattformen öffnen den Markt für neue Käufergruppen

Im heutigen Niedrigzinsumfeld sind die nichtperformanten Kredite eine attraktive, renditestarke und diversifizierende Anlageklasse für Kapitalmarktinvestoren. Bisher gab es jedoch recht hohe Eintrittsbarrieren für neue Investoren in den NPL-Markt. Hohe Kosten für zeit- und arbeitsintensive Due-Diligence-Prozesse sowie die erschwerte Bewertung von ausgefallenen Forderungen sind nur zwei der vielen Herausforderungen, denen sich die NPL-Investoren heute noch stellen müssen.

Eine Transaktionsplattform ist imstande, Informations- und Manpower-

1 Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat und die Europäische Zentralbank, Vierter Fortschrittsbericht über den Abbau notleidender Kredite und den weiteren Risikoabbau in der Bankenunion, COM (2019) 278, 12.06.2019.

Defizite aufseiten der Investoren auszugleichen beziehungsweise zu beheben. Die Implementierung der EBA-Datenübermittlungsbögen bietet eine Hilfestellung bei der Überprüfung der Vollständigkeit, Plausibilität und Richtigkeit der Kreditdaten. Werden Kreditdaten in einer für eine informierte Investitionsentscheidung erforderlichen Granularität bereitgestellt, so können die Käufer leichter in Ländern investieren, die außerhalb ihres üblichen Anlageuniversums liegen. Die automatisierte Erstellung der Standardtransaktionsdokumentation erlaubt eine wesentliche Vereinfachung des langwierigen und kostenintensiven Abstimmungsprozesses mit den externen Rechtsberatern – ein Umstand, der insbesondere kleineren und mittleren Investoren zugutekommt, die keine eigene beziehungsweise keine auf den Umgang mit notleidenden Krediten spezialisierte Rechtsabteilung besitzen.

Ferner ermöglicht eine technologisch anspruchsvolle NPL-Handelsplattform Investitionen im beliebigen Format, sei es ein direkter Portfolioverkauf oder eine Verbriefung. Auf diese Weise kann internen Anlagerichtlinien unterschiedlicher Käufergruppen Rechnung getragen werden, sodass es nicht zum sofortigen Ausschluss bestimmter Investoren von der Teilnahme an einem Auktionsverfahren kommt. So können beispielsweise Marktteilnehmer, die einen Kredit auf den Büchern nicht halten können, in ein mit diesem Kredit unterlegtes Wertpapier investieren.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Anbindung von Kreditdienstleistern, sogenannter Kreditservicer, an die Handelsplattform. Bisher war das Leitbild einer Transaktionsplattform ein Marktplatz für Verkäufer und Käufer von notleidenden Forderungen. Dabei wurde die Rolle der Kreditservicer fast vollständig negiert – eine Tatsache, die vor dem Hintergrund der entscheidenden Rolle der Forderungsmanagementqualität für die Renditeerwartung von NPL-Käufern mehr als verwunderlich ist. Die historischen Recovery Rates sind für die Einschätzung des internen Ertragssatzes (IRR) von Investoren und demzufolge für die Bestimmung des Kaufpreises essenziell. Dieser Umstand hat wohl auch dazu geführt, dass viele Marktakteure auf der Käuferseite in den Jahren 2020 und 2021 eigene Inkassogesellschaften gegründet beziehungsweise sich mit externen Kreditdienstleistern verschmolzen haben. Die Anbindung der europäischen Servicer Community an die Transaktionsplattform verbessert nicht nur die Kosten des Schuldendienstes, sondern bietet den Zugang zu den besten Kreditservicern in

jeder Region. Die leistungsstärksten Anbieter für jede Anlageklasse werden ermittelt. So können auch die über Regionen und Anlageklassen stark diversifizierten Kreditportfolios über das an die Plattform angeschlossene Servicer-Netzwerk erfolgreich angeboten werden. Dadurch wird der Markt für Direktinvestitionen in notleidende Forderungen auch für die ansonsten in diesem Segment nicht aktiven Family Offices und institutionellen Kunden geöffnet. Auf diese Weise können auch kleinere und neue Investoren in den NPL-Investmentmarkt einsteigen.

Zum anderen tragen NPL-Handelsplattformen dazu bei, bessere Preise für Verkäufer zu erzielen

Plattformen bringen Verkäufer effizient mit einer großen Zahl potenzieller NPL-Käufer zusammen, verwalten die Kommunikation zwischen den beiden Gruppen und ermöglichen einen geordneten Auktionsprozess. Der Preis, der insbesondere in einer geschlossenen Auktion für den Verkäufer erzielt werden kann, ist in der Regel höher als der Preis, der im Rahmen eines bilateralen Verkaufsprozesses oder einer Ausschreibung an einige wenige Käufer zu erwarten wäre. Eine große Anzahl von Investoren, die am Auktionsverfahren teilnehmen, erhöht den Wettbewerb und steigert die Profitabilität einer Transaktion.

Ferner hängt der zu erzielende Preis stark von der Qualität der zugrunde liegenden Daten ab. Fehlende Informationen und Datenpunkte bedeuten in der Regel ein höheres Preisabschlagsrisiko und damit einen niedrigeren Kaufpreis. Ein digitaler Marktplatz ist nicht nur imstande, die Transparenz von NPL-Daten zu erhöhen, sondern auch sicherzustellen, dass sämtlichen Stakeholdern zu jeder Zeit qualitativ hochwertige, möglichst vollständige Daten zur Verfügung gestellt werden können.

Die Transaktionsplattformen erlauben einen Dateninput in unterschiedlichen Formaten, sei es in Form elektronischer Dokumente oder physischer Dateien. Der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) und des maschinellen Lernens erlaubt die Interpretation physischer Unterlagen und das Extrahieren zusätzlicher Datenpunkte, die die Qualität elektronisch vorhandener Daten erheblich verbessern. Die Daten werden organisiert, der Mangel an detaillierten Informationen überwunden. Ebenso wichtig ist die Möglichkeit, zielgenaue Erkenntnisse abzuleiten, die über eine reine Extrapolation

hinausgehen. Eine technologiebasierte Plattform unterstützt die Untersuchung und Auswertung von Daten auf Einzelkredit- und aggregierter Basis. Fortgeschrittene Analytics-Modelle ermöglichen einen tiefen Einblick in die Struktur eines Portfolios und den immanenten Risiken. Die digitale Kreditdatenanalyse optimiert die Bewertungsgenauigkeit und bringt somit eine deutlich verbesserte Grundlage für die Ermittlung eines fairen Kaufpreises mit sich.

Schließlich bieten Plattformen die Möglichkeit, ein heterogenes Portfolio in homogene Teilportfolios aufzuteilen. Der Verkauf der homogenen Teilportfolios an spezialisierte Käufer kann einen wesentlich höheren Preis erzielen als der Verkauf des gesamten heterogenen Portfolios an einen einzigen Käufer. Die technologieunterstützte Strukturierungsfunktionalität bringt Mehrwert für die Transaktionsteilnehmer und spart erhebliche Kosten im Vergleich zu einer herkömmlichen Restrukturierung.

Ausblick: steigende Relevanz von NPL-Marktplätzen

Wir gehen aus mehreren Gründen davon aus, dass die Transaktionsplattformen zunehmend mehr Anerkennung und Beachtung in der Branche erfahren werden.

Durch die Verschärfung des europäischen Regelungsrahmens der Säule I (Einführung der Risikovorsorge-Backstops für notleidende Kredite)[2] und der qualitativen, aufsichtsrechtlichen Erwartungen der Säule II (Erweiterung der Anforderungen der NPL-Backstop-Verordnung)[3] wird der Druck auf die Banken, sich von den NPL-Beständen zu lösen, permanent erhöht: Mit jedem vergangenen Jahr fallen zunehmend mehr ausgefallene Forderungen in den sachlichen Anwendungsbereich der aufsichtsrechtlichen Mindestdeckungsregelungen. Ferner ist ein erheblicher Anstieg der Eigenkapitalanforderungen im Zuge der Umsetzung des Reformpakets von Basel IV zu erwarten.[4] Hinzu kommt ein allgemeiner Post-Covid-Richtungs-

2 Verordnung (EU) 2019/630 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. April 2019 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 im Hinblick auf die Mindestdeckung notleidender Risikopositionen.

3 EZB, Leitfaden für Banken zu notleidenden Krediten, März 2017; Ergänzung zum EZB-Leitfaden für Banken zu notleidenden Krediten: Aufsichtlicher Risikovorsorge-Backstop für notleidende Risikopositionen, März 2018.

4 Pressemitteilung der Deutschen Kreditwirtschaft: Kommissionsvorschlag zur Umsetzung von Basel IV belastet europäische Wirtschaft, 27.10.2021.

wechsel, der sich sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene abzeichnet. Der Europäische Ausschuss für Systemrisiken hat bereits am 16. Februar 2021 betont, dass staatliche Unterstützungsmaßnahmen die Realisierung von Risiken lediglich aufschieben, sodass sich der Strukturwandel verzögern werde, wenn die Maßnahmen zu lange beibehalten würden.[5] Der sich aus Vertretern der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), der Deutschen Bundesbank und des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) bestehende Ausschuss für Finanzstabilität kam im Dezember 2021 zu der Einschätzung, dass die makroprudenzielle Politik in den Präventionsmodus zurückkehren sollte.[6] Daraufhin hat die BaFin auf nachdrückliche EZB-Empfehlung den antizyklischen Kapitalpuffer auf 0,75 Prozent und den sektoralen Systemrisikopuffer auf zwei Prozent der risikogewichteten Aktiva auf mit Wohnimmobilien besicherte Kredite erhöht und damit zusätzliche Beschränkungen bei der Kreditvergabe aufgebaut.[7]

Auf der anderen Seite steht die Bestrebung des europäischen Gesetzgebers, den grenzüberschreitenden Handel mit notleidenden Krediten durch Einführung eines EU-weiten Marktes für Kreditdienstleister[8] im Rahmen des übergeordneten Ziels der Erschaffung einer voll entwickelten Bankenunion zu ermöglichen. Dies verstärkt das ökonomische Bedürfnis nach einem effizienten und liquiden Sekundärmarkt.

Eine effektive und nachhaltige Lösung bieten Transaktionsplattformen. Bei der Frage, was bei Transaktionen am Sekundärmarkt unter der „bestmöglichen Ausführung“ eines Verkaufs zu verstehen wäre, hat die Europäische Kommission folgende Merkmale zur Diskussion gestellt: die Sicherstellung eines diskriminierungsfreien/neutralen Verkaufsprozesses, breit gestreute Werbung, gemeinsame Materialien zur Gewährleistung der erforderlichen Sorgfalt (Due Diligence), die elektronische Annahme von Geboten und die

5 Financial stability implications of support measures to protect the real economy from the COVID-19 pandemic, February 2021, S. 30.

6 Pressemitteilung des Ausschusses für Finanzstabilität: Ausschuss für Finanzstabilität spricht sich für zeitnahe Rückkehr der makroprudenziellen Politik in den Präventionsmodus aus, 03.12.2021.

7 BaFin, Anhörung zur Allgemeinverfügung bezüglich der Quote des inländischen antizyklischen Kapitalpuffers, 12.01.2022.

8 Richtlinie (EU) 2021/2167 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. November 2021 über Kreditdienstleister und Kreditkäufer sowie zur Änderung der Richtlinien 2008/48/EG und 2014/17/EU.

Nutzung der EBA-Datenübermittlungsbögen.[9]

Digitale NPL-Handelsplattformen sind für die bestmögliche Ausführung eines Verkaufs von notleidenden Krediten prädestiniert. Sie fördern die Belebung des Sekundärmarkts, im dem sie den NPL-Markt für neue Investorengruppen – jenseits von Kredit- und Hedge-Fonds – öffnen und bei der Ermittlung eines fairen Preises unterstützen, indem sie Ressourcen und Kosten einsparen, Zugang zu qualitativ hochwertigen Daten und Analysen gewähren und eine unschlagbare Transparenz bieten. Digitale Transaktionsplattformen eröffnen eine neue Dimension an technologiebasierter Effizienz und sind im Begriff, den NPL-Handel nachhaltig zu verändern.

▪

Ksenia Gräfin von Bassewitz ist Geschäftsführerin bei wideStreet GmbH, einer europäischen Handelsplattform für leistungsgestörte Kredite. Sie ist zugelassene Rechtsanwältin in Deutschland und diplomierte Juristin in der Russischen Föderation. Als Teil der internationalen Praxisgruppe Kapitalmarktrecht der Rechtsanwaltskanzlei Allen & Overy LLP in Frankfurt hat Gräfin Bassewitz Banken und andere Finanzdienstleister, einschließlich FinTechs, sowie unregulierte Unternehmen in allen Aspekten des Bankaufsichtsrechts beraten. 2018 und 2019 wurde Gräfin Bassewitz von Legal 500 als führende Unternehmensjuristin (General Counsel) ausgezeichnet und in die GC Powerlist Germany aufgenommen. Gräfin Bassewitz ist Mitglied des General Counsel Leadership Circle, einer führenden Institution, die fachliche Standards für Rechtsabteilungen in Deutschland setzt.

9 Europäische Kommission, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat und die Europäische Zentralbank, Abbau notleidender Kredite nach der COVID-19-Pandemie, COM (2020) 822, 16.12.2020, Ziffer 2.1.

KI im NPL-Servicing

Martin Baumann / Klaus-Peter Huber / Andreas Vogel

Die technischen und methodischen Grundsteine der Forschung im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) wurden bereits vor mehreren Jahrzehnten gelegt. Seither haben sich – unter anderem auch befeuert durch moderne Cloud-Technologien und Analyse-Plattformen – die Rechenkapazitäten vervielfacht sowie die Möglichkeiten effizienter Datenverarbeitung und -haltung durch Nutzung von verteilten Datensystemen deutlich ausgeweitet. Hürden bei der Anwendung von Methoden der künstlichen Intelligenz konnten so sukzessive reduziert und die Grundvoraussetzungen für einen performanten Einsatz geschaffen werden. Künstliche Intelligenz gewann so in den vergangenen Jahren in unterschiedlichen Branchen und Anwendungsfeldern immer mehr an Bedeutung.

Bei künstlicher Intelligenz denken viele zuerst an Roboter und die Nachahmung von menschlichem Verhalten und Entscheidungsprozessen. Künstliche Intelligenz deckt dagegen ein sehr breites Spektrum ab und eine ganz konkrete Definition lässt sich nur schwer finden. So fallen auch die Begrifflichkeiten des maschinellen Lernens (ML) darunter. Die Methoden lassen sich durch ihre Art voneinander unterscheiden. Beispielsweise werden hauptsächlich zur Lösung von Klassifikations- und Regressionsproblemen Methoden des Supervised Learning angewendet. Hierbei wird mittels eines Algorithmus eine Funktion hergeleitet, die den Output anhand bekannter Trainingsmuster und Zielgrößen modelliert. Das Unsupervised Learning kommt speziell beim Clustering zum Einsatz, bei dem Muster und Strukturen erst durch die Anwendung des Algorithmus verständlich und sichtbar gemacht werden. Der Einsatzbereich ist dabei vielfältig und kennt quasi keine Grenzen. Es eröffnen sich Chancen von der Automatisierung über medizinische Diagnostik, Natural Language Processing und Sprachsteuerung bis zur Bonitätseinstufung und weit darüber hinaus.

Trends[1] belaufen sich dabei auf die Etablierung von verantwortungsvoller KI, welche einerseits robust gegen Fehler und andererseits unabhängig

1 https://www.netzwoche.ch/news/2021-09-28/das-sind-die-ki-trends-der-zukunft, abgerufen am 21.04.2022.

von der Einstellung und Prägung des Entwicklers sein soll. Darüber hinaus steht die Operationalisierung[2] von KI-gestützten Modellen im Fokus: Model Operations, kurz ModelOps, hat als eigenes Thema in den letzten Jahren an Wichtigkeit gewonnen. Mehr Schnelllebigkeit verlangt hier nach mehr Governance und Lebenszyklusmanagement. Dies erlaubt damit aber auch, die Vorteile von Machine Learning gezielt zu nutzen – insbesondere werden KI-Lösungen schneller und effizienter in den Produktivbetrieb überführt. Ein effizientes Zusammenspiel von analytischer Plattform und Entscheidungssystem auf produktiver Ebene spielt in diesem Kontext die ausschlaggebende Rolle. Aufgrund dynamischer Bedingungen am Markt, zum Beispiel durch die Covid-19-Pandemie, bedarf es neuer analytischer Ansätze im Umgang mit den Daten. So kommt es auf die Auswahl von aktuellen Daten (Small Data) und das Zusammenführen verschiedener, teils unstrukturierter Datenquellen (Wide Data) an.

Eine Umfrage[3] zur Anwendung von KI unter fast 400 Führungskräften im Bereich Financial Services in EMEA brachte dabei sehr interessante Erkenntnisse zutage: Mehr als ein Drittel der Befragten gab an, dass mangelnde Erklärbarkeit der Methoden als Hindernis für deren Einsatz wahrgenommen werde. Ebenso wurde die Integration der Modelle in die Entscheidungs- sowie in die Operativsysteme als Herausforderung empfunden, die einer finalen Implementierung und vor allem Entscheidung für solche Methoden im Wege stehe. Dabei eröffnen sich für Unternehmen neue Chancen, denn die Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Methoden werden durch Validierungsroutinen, wie zum Beispiel durch Backtesting, sichergestellt.

Insbesondere im stark regulierten Bankensektor spielt es eine wichtige Rolle, dass entwickelte Modelle im Einsatz auch die notwendigen Erfordernisse an Transparenz und Nachvollziehbarkeit mitbringen. Die Generierung von computergestützten Entscheidungen und die zugrunde gelegten Modelle bringen für ihre Anwender die wichtige Voraussetzung mit, dass sie erklärbar sein müssen. Erklärbarkeit trägt zum Vertrauen und zur Akzeptanz beim Anwender bei und stellt die Auskunftsfähigkeit über die Entscheidungsfindung sicher.

---

2 https://www.all-electronics.de/markt/diese-4-trends-beherrschen-den-gartner-hype-cycle-fuer-ki-516.html, abgerufen am 21.04.2022.

3 Barriers to Machine Learning Adoption EMEA, Forrester Research, August 2021.

Der folgende Abschnitt greift Anwendungsfälle im NPL-Servicing auf. Im dritten Abschnitt werden dann analytische Plattformen beschrieben, die den hohen Marktanforderungen gerecht werden.

Anwendungsfälle der KI im NPL-Servicing

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen soll nun etwas genauer betrachtet werden, welche Rolle KI im NPL-Servicing spielen kann beziehungsweise muss: Insbesondere Operational Excellence im NPL-Servicing braucht zwingend die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen, will man kostensensitiv arbeiten und trotzdem ungünstige Entwicklungen bei Beitreibungsquoten vermeiden. Der Weg dahin und allgemein zu einem datengetriebenen Unternehmen führt dabei über KI. Diese neueren technischen Möglichkeiten erlauben es, bestehende Prozesse besser zu machen, aber auch neue Services und Herangehens-/Arbeitsweisen zu etablieren.

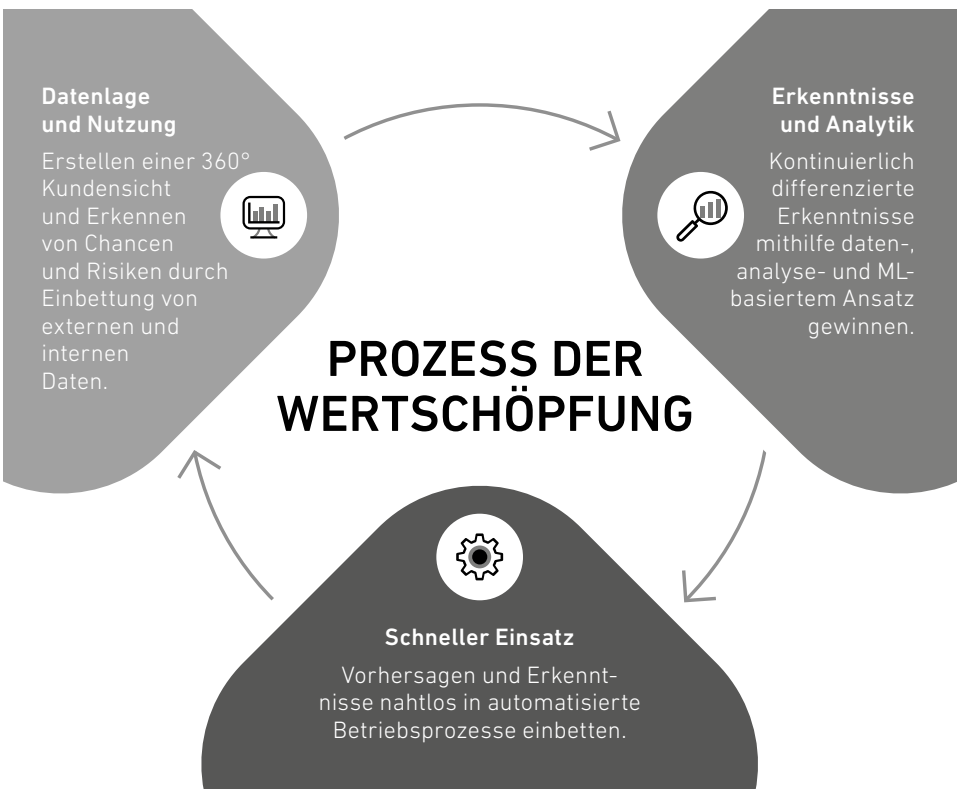
Gleichzeitig gibt es seitens der Schuldner eine veränderte Erwartungshaltung: Im besten Fall ist das Begleichen von Forderungen schnell, unkompliziert und individualisiert möglich. Eine einfache, aber effektive Benutzerführung resultiert wie bei Bestellvorgängen im E-Commerce in einer höheren Conversion Rate und damit höheren Geldeingängen. Dabei kann es viele Gründe haben, warum es zum Zahlungsausfall kommt, was die Komplexität weiter erhöht. Leistungsfähige Modelle inklusive KI-Ansätze können die Prozesse hier wesentlich unterstützen, um diesen verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden.

Im NPL-Servicing steht an erster Stelle meistens die Frage nach dem Wert eines Portfolios von Forderungen. Es ist notwendig, ein genaues Bild der zukünftigen Cashflows zu bekommen: Welche Rückzahlungen sind zu erwarten und welche (Prozess-)Kosten und Aufwände entstehen zu welchen Zeitpunkten? Bei großvolumigen Forderungen kann dies eine Einzelbeurteilung heißen, beim Mengengeschäft bedient man sich auch Portfoliomodellen.

Die Modelle, die bei diesen Netto-Rückfluss-Prognosen zum Einsatz kommen, können durch KI-Ansätze optimiert werden, da eine Vielzahl an Fragen gestellt werden muss: Um welche Art von Forderungen handelt es sich? Welche Qualität haben sie? Unterliegen sie unterschiedlichen Jurisdiktio-

nen? Gibt es Hinweise auf betrügerische Tatbestände? Wie alt sind die Forderungen und mit welcher Intensität wurden sie schon vorbearbeitet? Handelt es sich um besicherte Forderungen und, wenn ja, um welche Art von Besicherung? Wie ist die Wertentwicklung der Sicherheiten? Welche Beitreibungsmaßnahmen und -kosten werden in welchem Umfang erwartet (gerichtliche Vollstreckung, freiwillige Vereinbarungen über Zahlungspläne, Verwertung von Sicherheiten und so weiter)? Wie sehen die Prognosen bei verschiedenen Szenarien von optimal bis advers über welchen Zeitraum aus? Eine Segmentierung beim Herangehen führt zu einer granularen Betrachtung und erhöht die Genauigkeit in der Portfoliobewertung. Auch bei der Definition unterschiedlicher Segmente kann KI helfen.

Der Mehrwert einer Optimierung in der Bewertung kommt nochmals an späterer Stelle zum Tragen, da sich die Frage nach dem Wert des Portfolios regelmäßig stellt. Ganz speziell fordern beispielsweise die Aufsichtsbehör-



Quelle: Experian

den von Banken eine mindestens jährliche Überprüfung der Werthaltigkeit von Sicherheiten ein, sodass Schwankungen oder Rückgänge im Sicherheitenwert berücksichtigt werden. Im NPL-Lebenszyklus erstellt der Servicer dazu regelmäßige, detaillierte Leistungsberichte, in denen der Fortgang der Abwicklung der einzelnen Forderungen dargestellt wird. Mit aktuellen Informationen können geplante und eingetretene Fortschritte verglichen sowie aktualisierte Prognosen erstellt werden. Diese bauen auf den Modellen der initialen Wertbestimmung auf.

Die wesentliche Voraussetzung für die Verwendung von KI sind dabei die Daten: Welche Informationen liegen zum Portfolio und zu den Forderungen vor? Sind diese vollständig, korrekt, nach verschiedenen Betrachtungszeitpunkten trennbar und über verschiedene Quellen hinweg verknüpfbar? Mit welchen öffentlichen Daten oder weiteren relevanten externen Daten beispielsweise von Wirtschaftsauskunfteien können sie angereichert werden? Handelt es sich um strukturierte oder unstrukturierte Daten zum Beispiel aus der Korrespondenz mit dem Schuldner? Erlaubt die Datenhaltung auch, dass die aus dem Prozess heraus kontinuierlich entstehenden Daten in die Gesamtbetrachtung einfließen? KI-Ansätze unterstützen dabei, die Datenqualität zu beurteilen, Ausreißer zu erkennen, fehlende Informationen gegebenenfalls zu simulieren, Datensätze miteinander zu verknüpfen, die für Modelle relevanten Informationen zu extrahieren und als Merkmale für die weitere Verwendung bereitzustellen.

Ein einfaches Beispiel, warum Qualität wortwörtlich vor Quantität geht, zeigt eine Beobachtung aus einem Projekt mit einem Portfolio aus der Telekommunikation: Liegt genau eine E-Mail-Adresse vor, ist die Zahlerquote im Schnitt um fast 25 Prozent höher als ohne. Bei drei oder mehr aktuellen E-Mail-Adressen ist die Zahlerquote wiederum sogar um 42 Prozent schlechter als ganz ohne. Derartige nichtlineare Zusammenhänge werden meist nur erkannt, wenn man sich mit Datenaufbereitung und -qualität hinreichend beschäftigt.

Mit dem Verweis auf öffentliche Daten seien auch kurz Forderungen an kleine und mittlere Unternehmen angesprochen. Eine allgemeine Erwartungshaltung ist, dass diese Unternehmen, die häufig aus Branchen kommen, die durch die Lockdowns betroffen waren, am stärksten unter Kredit-

ausfällen leiden – siehe aktuelle Erhebungen der BKS.[4] Für dieses Segment ist es allerdings schwieriger, an zusätzliche Daten zu kommen, da die Unternehmen zu klein sind, um von B2B-Auskunfteien im Detail betrachtet zu werden. Eine Abhilfe kann hier das Heranziehen öffentlicher Daten bieten. Durch das automatisierte Ziehen und Aggregieren von online verfügbaren Informationen steht eine werthaltige, zusätzliche Datenquelle bereit.

Die Digitalisierung von Work-out-Prozessen bietet ebenfalls viele Ansatzpunkte für KI. Einerseits gilt es, Entscheidungen zu treffen, wie mit dem einzelnen Schuldner umgegangen wird, woraus Kontakt- und zusätzliche Datenpunkte entstehen. Um einige Beispiele zu nennen:

- Auswahl der Beitreibungsmaßnahmen, die unterschiedliche Kosten verursachen: Ein segmentiertes Vorgehen trägt entscheidend zur Effizienz bei.
- Ansprache des Schuldners (Wahl des Kanals, der Tonalität und des Zeitpunkts): Es hat sich gezeigt, dass Inhalt und Form der Kommunikation eine bedeutende Rolle beim Beitreibungserfolg spielen.
- Informationen aus mündlicher und schriftlicher Kommunikation durch Sprach- und Bilderkennungsverfahren auslesen und technisch verfügbar machen.
- Für die Vereinbarung von Zahlungsplänen ist eine Beurteilung der Erschwinglichkeit des Kreditnehmers auf der Grundlage seiner derzeitigen und konservativ geschätzten künftigen Kapitaldienstfähigkeit erforderlich. Dazu können Kontotransaktionen ausgelesen und kategorisiert sowie die zukünftige Entwicklung simuliert werden.
- Regelmäßiges Screening von öffentlichen Daten zu Unternehmen und Branchen, die somit zeitnah in die weitere Fallbearbeitung einfließen.

Andererseits können mittels KI-Ansätzen die internen Prozesse optimiert werden. Das beginnt beim Workload-Management: Wer setzt sich mit welchem Fall in welcher Intensität auseinander und an welcher Stelle werden wann wie viele Ressourcen benötigt? Außerdem werden Sachbearbeiter

4 https://bks-ev.de/wp-content/uploads/2021/11/NPL-RiskNews-2021-Q4_HD.pdf, abgerufen am 21.04.2022.

unterstützt, indem eingehende Informationen schon vorsortiert und Datenfelder vorausgefüllt werden. Sentiment-Analysen dieser Informationen liefern weitere Einblicke, denn sowohl die mündliche als auch schriftliche Kommunikation enthalten direkte und indirekte Hinweise auf Zahlungsfähigkeit und -willigkeit.

Darüber hinaus ist im Kontext Hyperautomation nicht nur eine Unterstützung der Sachbearbeiter möglich, sondern es wird Schuldnern ein weiterer Kanal eröffnet. Hyperautomation meint dabei das Zusammenbringen der Tools und Techniken der Automatisierung (Stichwort Robotic Process Automation) mit KI, um Geschäfts- und IT-Prozesse zu identifizieren, überprüfen und weitestgehend automatisieren. In Folge können flexible Self-Service-Angebote unabhängig von Geschäftszeiten gemacht werden. Dies zahlt vor allem im Retailbereich auf die zunehmende Nutzung von mobilen Endgeräten ein. In Kombination mit KI-basierten Sprachdialogsystemen werden sehr gute Ergebnisse erzielt, wenn über Content Recognition hinaus die Anliegen folgerichtig interpretiert und gesteuert werden. Stand heute heißt dies allerdings nicht, dass der menschliche Faktor gänzlich ersetzbar wäre. Mithilfe sorgfältig geplanter und ausgeführter automatisierter Prozesse, die ohnehin auch einen gewissen Grad an Konfigurierbarkeit durch fachliche Kollegen erlauben müssen, kann unter Nutzen-Aufwand-Gesichtspunkten Best Practice erreicht werden.

Die operative Qualität ist dabei selbst ein weiterer Ansatzpunkt für KI, um beispielsweise mit zielgerichteten Analysen zu verstehen, was Gespräche gemeinsam haben, bei denen ein Schuldner mehrfach angerufen hat, und welche Optimierungsmöglichkeiten sich dazu ergeben.

Wenn wir hier von KI sprechen, heißt dies übrigens nicht, dass es sich durchweg um die Verwendung hochkomplexer Algorithmen handelt. KI ist vielmehr als erweiterter Werkzeugkasten zu verstehen. Die traditionellen Modellierungsansätze sind gleichwertig ergänzt um neue Werkzeuge, die beispielsweise das Transkribieren und die Verwertung von unstrukturierten Daten wie Audiodateien erlauben. Es empfiehlt sich immer im Einzelfall zu betrachten, welches Werkzeug den größten Mehrwert liefert – und das im Rahmen der eigenen Erfahrung im Umgang mit Modellen und der gegebenen technischen Möglichkeiten beziehungsweise Einschränkungen. Führt etwa ein komplexes Modell zu einer langen Laufzeit, wenn eigent-

lich ein schnelles Ergebnis notwendig ist? Oder ist die genaue Kenntnis der Wirkungszusammenhänge notwendig, die ein Black-Box-Modell nicht ohne Weiteres preisgibt? Bezüglich der Unwägbarkeiten von Black-Box-Modellen stellen wir allerdings in unseren Projekten fest, dass wir mit mittlerweile etablierten Ansätze häufig sehr gute Ergebnisse liefern, um lokale wie globale Erklärbarkeit und Interpretierbarkeit zu gewährleisten.

Analytische Plattformen ermöglichen den Einsatz von KI

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen in der KI gerade auch für das NPL-Servicing wird offensichtlich, dass leistungsfähige analytische Werkzeuge benötigt werden, die diese Vielzahl an Themen und Lösungsansätzen auch abdecken können. Im Wesentlichen gibt es im Markt folgende Ansätze:

- Programmiersprachennahe lokale Ansätze mit Open Source: Viele Unternehmen setzen zum Beispiel auf kostenfreie Programmierumgebungen für Python oder R auf meist lokalen Rechnern.
- Tools für spezifische Nutzergruppen oder Themen: Das Ziel könnte zum Beispiel sein, den Einsatz von Analytik so zu vereinfachen, dass der Fachbereich eigenständig agieren kann (Self Service Analytics).
- Analytik-Plattformen: Leistungsfähige Module werden zum Beispiel zur Massendatenverarbeitung (Big Data), zur Analytik (ML und KI) und zur Visualisierung (im Sinne von Monitoring, Reporting und Business Intelligence (BI)) in einer skalierbaren Rechnerumgebung bereitgestellt.

Ein Einstieg in ML und KI mit einem lokalen Ansatz ist sicher eine sinnvolle allererste Vorgehensweise, um gerade die Herausforderungen der Datenvielfalt oder auch das notwendige Fachwissen zur Analyse und zum Einsatz prototypisch zu verproben. Für eine echte produktive Nutzung scheitern sie allerdings oft an großen Datenmengen, hoher Komplexität und besonders an der manuellen Umsetzbarkeit in eine Produktivumgebung. Auch Transparenz, Vier-Augen-Prinzip oder Pflegbarkeit sind Schwächen beim Einsatz.

Spezielle Tools mit einfachen Bedienkonzepten sind dann sinnvoll, wenn der Einstieg in die Analytik besonders vom Fachbereich getrieben werden

muss, zum Beispiel weil keine Data Scientists zur Verfügung stehen. Dieser Einsatz bringt unter Umständen erste gute Ergebnisse, aber der Ansatz selbst ist analytisch sehr limitiert und lässt viele Potenziale liegen. Der Umgang beispielsweise mit unstrukturierten Daten ist dann, wie oben beschrieben, kaum möglich.

Betrachtet man die Vielzahl der Anwendungen, die großen und immer stärker wachsenden Datenmengen, die Herausforderungen an die Reaktionsgeschwindigkeit, um beispielsweise auf Covid-19 reagieren zu können, und auch die Marktanforderungen, so sind diese Ansätze nur zum Einstieg geeignet. Am Ende muss sich in einem datengetriebenen digitalen Geschäftsfeld wie den Finanzdienstleistungen jedes Unternehmen mit dem Aufbau einer datenanalytischen Plattform beschäftigen.

Neben der technologischen Architektur und Basis ist es für den Erfolg noch wichtiger, dass die KI aus dem Pilotcharakter herauskommt, dass sie zum Einsatz kommt und messbare Wertschöpfung entsteht. Dazu gibt es allgemein gesprochen auch im NPL-Servicing drei große Herausforderungen:

- **Datenlage und Nutzung:** Einerseits müssen alle intern verfügbaren historischen und aktuellen Daten (siehe Small Data) zusammengeführt und genutzt werden können. Andererseits sollte man externe Daten gezielt da einsetzen, wo sie analytisch nachweislich einen Mehrwert bringen.
- **Erkenntnisse und Analytik:** Ein echter Analyse-Ergebnis-Prozess muss aufgesetzt werden, der kontinuierlich Erkenntnisse aus Daten liefert und immer wieder Gelerntes und Generiertes verbessert. So kann sich zum Beispiel das Vorgehen von Betrügern oder auch das Kundenverhalten extrem schnell verändern, sodass ein dynamisches, analytisches Segmentierungsmodell die optimale Ansprache immer situativ verbessern kann.
- **Schneller Einsatz:** Die Erkenntnisse oder auch Score-Karten beziehungsweise Vorhersagemodelle müssen zeitnah in Tagen statt in Monaten live umgesetzt werden, sonst veralten sie oder es wird auf Veränderungen viel zu spät reagiert.

Ein professionelles NPL-Servicing im datengetriebenen digitalen Zeitalter sollte daher alle drei Aspekte beachten, wenn eine analytische Plattform

genutzt werden soll. Als Best-Practice-Beispiel wird hier die Analytik-Plattform Ascend Analytics on Demand von Experian kurz vorgestellt. Ascend ist eine themenagnostische, cloudbasierte Analytik-Plattform zur Bearbeitung aller datenbasierten analytischen Aufgabenstellungen unabhängig von Branche, Datentyp oder Anwendungsfall. Sie basiert auf dem einfachen Konzept, drei leistungsfähige technologische Komponenten mit den Daten von Experian und dem Know-how der vielen weltweiten Experten zu verbinden und in einer skalierbaren Cloud-Umgebung bereitzustellen.

So erhält der Nutzer einen schnellen Zugriff und kann dort große Datenmengen laden (Single Version of the Data), vorverarbeiten und verknüpfen, also im Sinne der Datenlage alles zusammenführen, was jeweils für die Anwendung benötigt wird. Vor einer tiefergehenden Analyse können die Daten durch die integrierte BI- und Reporting-Komponente angezeigt und auch geographisch visualisiert werden, was den Fachbereich allgemein dabei unterstützt, die Daten und Zusammenhänge zu verstehen – auch das ein Aspekt der Erklärbarkeit. Die analytische Wertschöpfung erfolgt dann durch den Einsatz von Statistik, KI- und ML-Algorithmen sowie vielfältigen Datenanalyseschritten. Dazu gibt es eine universelle Komponente, die verschiedene Programmiersprachen ermöglicht (R, Python, Scala) und auch vorgefertigte KI-Module enthält, um einen schnellen Einsatz zu ermöglichen. Gerade die Wahlmöglichkeiten und der Einsatz von Standardsprachen aus dem Open Source erlauben eine Wiederverwendung vorhandener Module sowie die schnellere Einarbeitung von Mitarbeitern. Darüber hinaus wird das ganze Spektrum der Erklärbarkeit für jedes eingesetzte ML-Modell bereitgestellt. Durch viele Export- und Kopplungsmöglichkeiten können dann Scorekarten, analytische Modelle et cetera praktisch per Mausklick in andere Anwendungen exportiert werden.

Bezüglich der Datenlage kommt bei Ascend noch eine Besonderheit dazu: Da Experian als weltweiter Datenanbieter sehr viele Informationen vorhält, wurden in Ascend mehrere hundert Millionen Datensätze zu Transaktionen und Zahlungsrisikoinformationen eingebettet und können zur Nutzung eingesetzt werden. Diese Datensätze sind entsprechend der DSGVO anonymisiert und aggregiert, aber durch ein Mapping auf Adressebenen direkt verknüpfbar: mit den eigenen Daten über die NPL-Portfolios, über Reaktionen auf Ansprache, Beitreibung oder Zeitreihen. Daraus lassen sich ganz neue Perspektiven der Analyse entwickeln und nutzen, wozu natürlich

auch immer Fachwissen aus der Anwendung, aus Data Science und Umsetzung genutzt werden sollte.

Nur wenn die datenanalytischen Werkzeuge leistungsfähig und vielseitig sind, können die Erwartungen an die KI und die Anforderungen und Anwendungsmöglichkeiten zur Verbesserung des NPL-Servicings adressiert werden. Und nur dann ist sichergestellt, dass die KI nicht nur ein Buzzword im NPL-Servicing ist, sondern echte Mehrwerte bringt, was heute bereits nachweisbar ist.

▪

Martin Baumann ist seit 15 Jahren im Risikomanagement tätig. Er begleitet Unternehmen in einem Umfeld, das einerseits durch wachsende regulatorische Anforderungen neu abgesteckt wird, sich andererseits durch den technischen Fortschritt eines größeren Werkzeugkastens als jemals zuvor bedienen kann. In seiner aktuellen Aufgabe verantwortet er die analytische Wertschöpfung des Auskunftei-Geschäfts von Experian DACH sowie die analytische Beratung und Lösungsfindung in Kundenprojekten.

Dr. Klaus-Peter Huber beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit Datenanalyse und der Wertschöpfung aus Daten für CRM und Risikoanwendungen. Dabei hat er intensiv die Anwenderseite bei verschiedenen Unternehmen wie 1&1 kennengelernt und setzt sein Wissen auf der Anbieterseite bei Experian für viele Branchen ein. Bei Experian unterstützt er aktuell Kunden bei der Digitalisierung von Entscheidungsprozessen mit Hilfe moderner Analyseverfahren (Machine Learning).

Andreas Vogel befasst sich seit mehr als 13 Jahren mit Themen rund um das Risikomanagement bei Finanzunternehmen und kann auf einen fundierten Projekterfahrungsschatz zurückgreifen. Seit Anfang 2020 verantwortet er bei Experian schwerpunktmäßig die Beratung von Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen, Zusammenführung von methodischen und meist regulatorisch getriebenen Anforderungen für Fragestellungen im Kreditrisiko sowie verwandte Themen.

Die Digitalisierung des NPL-Datenmanagements zwischen Banken und Investoren

Marco Hinz

Digitalisierung ist aktuell das Gebot der Stunde. Sie umgibt uns tagtäglich in den unterschiedlichsten Bereichen und verändert die Art und Weise unserer Kommunikation und Interaktion. Von der Verbreitung des Smartphones über die Entwicklung von selbstfahrenden Transportmitteln bis hin zur Industrie 4.0 finden sich zahlreiche Beispiele, wie Technologie und Digitalisierung, die im Kleinen wie im Großen Einzug in unser Leben gefunden haben.

Nicht minder relevant und spannend ist der digitale Wandel in der Finanzindustrie: Gerade das Online- oder Mobile-Banking, der digitale Handel von Wertpapieren oder auch die Vergabe von Krediten über Plattformen sind heutzutage nicht mehr wegzudenken. Dabei konzentriert sich ein Großteil digitaler Innovationen in der Finanzindustrie im B2C-Bereich, der dem Kunden zugewandt ist.

Bei B2B bleibt dagegen noch viel Potenzial ungenutzt. So findet man beispielsweise bei Banken im Bereich Capital Markets einige Möglichkeiten zur Digitalisierung und Effizienzgewinnung. Besonders bei der Ausplatzierung von Kreditportfolios liegt noch ein ungehobener Effizienzschatz.

Die Ausplatzierung oder der Verkauf von Kreditforderungen kann in unterschiedliche Segmente unterteilt werden: Dazu gehören die Bereiche der klassischen Syndizierung, das Originate-to-Distribute-Modell (OtD) sowie der Verkauf existierender, zahlender Kredite und natürlich auch von NPL-Portfolios.

Alle genannten Verkäufe oder auch Refinanzierungen haben eines gemeinsam: Die Daten sind der Schlüssel zum Erfolg, gleichzeitig aber auch die größte Herausforderung. Ungefähr 80 Prozent der Zeit wird zum Austausch, zur Prüfung und zur Reparatur der Daten aufgewendet. Muss das in der heutigen Zeit so sein?

Am Markt agiert eine Vielzahl von Unternehmen, die in den unterschiedlichsten Anlageklassen Kredite vergeben. Das können Konsumenten- oder Unternehmenskredite sein, aber auch Auto- sowie Rechnungsfinanzierungen. Jeder dieser Marktteilnehmer hat eigene, teilweise hoch spezialisierte Systeme zur Datenerfassung und Verarbeitung. Das geht einher mit verschiedenen Datenmodellen und -definitionen. Erschwerend kommt die unterschiedliche Interpretation von bestimmten Datenpunkten hinzu.

Zu guter Letzt werden diese Daten dann auch noch auf sehr unterschiedliche Art und Weise gespeichert: So werden Daten, die für die Risikoeinschätzung benötigt werden, nach der eigentlichen Kreditvergabe teilweise gar nicht weiter gespeichert. Bei manchen Unternehmen liegen die Daten dagegen auf bis zu sieben unterschiedlichen Systemen. Die Vielzahl der genutzten Systeme, angefangen beim Kernbankensystem über eine eigene Middleware bis hin zum eigentlichen Vergabesystem, verhindert den zentralen Blick auf die Daten. Auch in Zeiten maschinellen Lernens und künstlicher Intelligenz ist das leider vielerorts noch die Realität. Doch das ist nur ein Teil des Problems.

Wenn es um die Ausplatzierung von Kreditforderungen, speziell im Bereich der Non-performing Loans geht, beginnt die große Suche. Die Daten müssen aus vielen unterschiedlichen Quellen zusammengetragen und konsistent zusammengeführt werden. Das betrifft nicht nur die Informationen, welche zur Vergabe des Kredites geführt haben, sondern auch alle bis dato angefallenen Zahlungseingänge für Zins und Tilgung, die initialen Amortisierungsprofile und Tilgungspläne sowie den eigentlichen Kreditvertrag. Dieser Prozess kostet alle Beteiligten dann mehrere Iterationen, viel Zeit und vor allem Nerven.

Eine weitere, etwas beunruhigende Beobachtung ist, dass bei den meisten Unternehmen immer noch Excel als das Mittel der Wahl für entsprechende Analysen der Kreditportfolios dient. Eine seriöse und umfängliche Prüfung der Daten auf Validität, Konsistenz und Integrität, geschweige denn die Durchführung erweiterter Analysen oder Simulationen ist damit nicht zu gewährleisten. Wer schon einmal versucht hat, eine Excel-Datei mit mehr als 100.000 Krediten zu bearbeiten, weiß, dass hierfür eine Menge Zeit einzuplanen ist, die an anderer Stelle sinnvoller genutzt werden könnte. Auch der Austausch der Daten findet aktuell zumeist über CSV- oder

Excel-Dateien statt. Die Nutzung einer Datenraumlösung gilt hier schon als bahnbrechender Fortschritt. Oft werden die Dateien als Anhänge per E-Mail verschickt, wobei die Mails wie auch die Anhänge noch nicht einmal verschlüsselt sind. Das Bewusstsein für diese Thematik ist aber zum Glück auf dem Vormarsch.

Hat man einmal die Daten mit einem potenziellen Investor ausgetauscht, beginnt das Erklären: Was bedeutet welches Datenfeld? Welche Berechnungsmethodik liegt hinter diesem und jenem Wert? Wie lauten die Validierungsmuster für die jeweiligen Daten? Welcher Zeichensatz wird für die Kodierung verwendet? Wenn dieser Prozess im manuellen Bieterverfahren mit fünf, zehn oder mehr Investoren durchgeführt werden muss, erstellt man lieber gleich eine entsprechende Dokumentation, welche den Aufwand entsprechend reduzieren kann.

Am wichtigsten ist jedoch die Frage, wie das aktuelle System effizienter werden kann. Die gute Nachricht vorweg: Es ist machbar. Die möglicherweise schlechte Nachricht: Jeder muss mitmachen, das Problem kann nicht einseitig gelöst werden, es bedarf vereinter Anstrengungen. Eine Abstimmung hinsichtlich der folgenden drei Bereiche muss stattfinden: Infrastruktur, Risiko-Standardisierung und Transfermechanismen.

Im Bereich der digitalen Infrastruktur bedarf es eines Data-Ingestion-Frameworks (DIF), das in der Lage ist, sich direkt mit dem Kernbankensystem, der Middleware, der Datenbank oder den jeweiligen APIs zu verbinden. Diese Verbindungen, die Daten-Konnektoren, sollten täglich, im Zweifel auch monatlich, idealerweise jedoch in Echtzeit realisiert werden. Das DIF muss in der Lage sein, die konsumierten Daten in Rohform sowie in einer validierten und strukturierten Art und Weise zu speichern. Ein Data Lake sowie ein Data Warehouse bilden die Grundlage für alle weiteren notwendigen Schritte wie Analyse, Checks, Berechnungen und Simulationen. Da wir hier von einer großen Datenmenge sprechen, ist es umso wichtiger, auf eine skalierbare Lösung zu setzen. In der Regel ist eine eigene Lösung nicht kosteneffizient und verzichtet auf wertvolle Zusatzfunktionalitäten, die von spezialisierten Anbietern geliefert werden können.

Das Thema Risiko-Standardisierung ist ebenfalls essenziell – gerade wenn man als Investor aus unterschiedlichen Quellen Kreditforderungen erwirbt

oder erwerben möchte. Der Aufwand der individuellen Abstimmung zwischen Investor und Forderungsverkäufer, die Pflege der jeweiligen Schnittstellen und Tests, die Überwachung der einzelnen Verarbeitungsprozesse sowie die nötige Kommunikation bei Zwischenfällen oder Unstimmigkeiten wächst exponentiell mit der Anzahl der Verkäufer. Es geht hierbei natürlich um die jeweils nötigen Datenfelder in Form und Umfang. Des Weiteren geht es um grundlegende einheitliche Berechnungsmethoden für bestimmte Werte. Nicht zuletzt sind auch die gemeinsame Interpretation der Daten sowie die regulatorische Auslegung wichtig. Hier ist es unerlässlich, sich auf einen gemeinsamen Standard zu einigen, der diesen Teil professionell, verlässlich und kontinuierlich übernimmt. Dazu gehört auch die Überwachung der sich verändernden Regulatorik und die daraus resultierenden Anpassungen mit dem entsprechenden Framework zur notwendigen Qualitätssicherung.

Bei den nötigen Transfermechanismen handelt es sich unter anderem um Lösungen für die juristische Übertragung der jeweiligen Kreditforderungen. Aktuell ist das teilweise ein mühsamer Prozess mit sehr vielen Vertragsseiten in einem oder mehreren Word-Dokumenten. Auch diese Dateien werden meist per E-Mail ausgetauscht. Die Versionierung muss dementsprechend ebenfalls manuell nachgehalten werden. Auch dafür gibt es bereits digitale Lösungen, um beispielsweise in der Cloud kollaborativ und zeitgleich an Dokumenten zu arbeiten, um dadurch Zeit zu sparen und den Abstimmungsprozess zu optimieren.

Die Distribution oder das Marketing für solche Transaktionen gehören ebenfalls dazu. Der traditionelle Weg für die veräußernde Bank besteht darin, ihre Vertriebsmitarbeiter auf die Suche nach geeigneten Investoren zu schicken. Diese wiederum kontaktieren ihre „üblichen Verdächtigen", mit denen sie schon immer Geschäfte gemacht haben. Anschließend werden Informationen geteilt und es gibt einen entsprechenden Bieterwettbewerb. Auch dieser Prozess schreit förmlich nach Digitalisierung, um die eigentlichen Prozesse transparent und regulationskonform abzubilden. Weiterhin kann über einen digitalen Plattformansatz eine größere Reichweite erzielt werden. Dabei wird dem Verkäufer ein Werkzeugkasten an die Hand gegeben, um Investoren effektiv und zielgenau mit den jeweiligen Kriterien zu adressieren. Der gesamte Prozess inklusive des Bieterverfahrens kann so digital und automatisiert erfolgen. Alle Beteiligten haben dadurch zu jeder

Zeit die Transparenz des Prozessfortschritts und erhalten zeitaktuell alle relevanten Informationen. Die Revisionssicherheit jedes einzelnen Schrittes ist hier unerlässlich, dafür muss systemseitig gesorgt werden. Am Ende muss das Gesamtsystem auch digital und automatisiert auditierbar sein.

Die Kunst besteht darin, die unterschiedlichen Bereiche an dieser Stelle zu digitalisieren und vor allem miteinander zu verknüpfen. Einzelne voneinander unabhängige Insellösungen werden nicht die gewünschte Effizienz schaffen. Um im Laufe der Transaktion keine Medienbrüche zu haben, bedarf es entsprechender Schnittstellen (APIs), um automatisiert und autark zwischen den einzelnen Prozessschritten kommunizieren zu können. Weiterhin sollten alle Parteien auf einer zentralen Datenbasis arbeiten. Das geht von der initialen Prüfung über die Überwachung bis hin zum Berichtswesen. Auf diese Art und Weise können deutliche Zeiteinsparungen realisiert und Aufwände reduziert werden. Durch die Effizienzgewinne werden auch Engagements für kleinere Transaktionen profitabler und damit interessanter – was wiederum dem Gesamtsystem hilft.

Am Ende bleibt zu sagen, dass es noch viel Potenzial zur Digitalisierung in diesem speziellen Bereich der Finanzindustrie gibt. Schon heute wird eine Vielzahl von Lösungen für die jeweiligen Prozesse angeboten, jedoch nur wenige, die einen umfassenden Ansatz verfolgen. Für eine breitere Umsetzung ist der Wille und die Bereitschaft der Marktteilnehmer, sich den neuen Technologien und Lösungen zu öffnen, von höchster Wichtigkeit und unerlässlich, um Innovationen voranzutreiben. Wie jeder Wandel bringt auch dieser zahlreiche Herausforderungen mit sich: Viele Anforderungen müssen unter einen Hut gebracht, manche Vorurteile und Resistenzen abgebaut und einiges erklärt werden. Jedoch lässt sich resümieren: Die Neugier auf Neues, der Wille zur Innovation und der Mut zur Umsetzung neuer Lösungen wird sich immer lohnen.

▪

Marco Hinz ist Chief Operating Officer bei CrossLend und seit über 25 Jahren unternehmerisch tätig. Er gründete Unternehmen in den Bereichen Software Development, Payment, IT-Outsourcing, Data Center Services, Infrastructure as a Service (IaaS) und Industrial Engineering & Production oder wirkte an deren erfolgreichen Aufbau mit.

Digitalisierung von Work-out-Prozessen

Jörg Olbing / Michael Weinreich

Die Digitalisierung ist tief in die Bankenstrategie eingebettet, da es mittlerweile für fast alle Geschäfte und Aktivitäten digitale Transformationspläne gibt, die bereits umgesetzt oder zumindest geplant sind. Die erheblichen Vorteile der Digitalisierung in Bezug auf Kundenerfahrung, Umsatz und Kosten sind immer überzeugender geworden.

Bedingt durch den NPL-Rückgang wurden in den letzten Jahren allerdings die Abwicklungsprozesse im NPL-Work-out nicht angepasst, Investitionen in effizientere Technologie wurden in vielen Fällen reduziert oder gänzlich gestoppt, da kein wirtschaftlicher Business Case errechnet werden konnte. Gleichzeitig nehmen insbesondere die Compliance und vor allem Datenschutz-Anforderungen zu, sodass viele Teilprozesse ohne Anpassungen kaum noch den Compliance-Anforderungen gerecht werden können.

Die Digitalisierung der Work-out-Prozesse wird daher immer notwendiger und ist speziell aus Compliance-Sicht unausweichlich: Es geht unter anderem um die Verbesserung der Effizienz und der Qualität von Risikoentscheidungen, eine bessere Überwachung und Kontrolle der bestehenden Portfolios sowie eine effektivere Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

Was ist ein digitalisierter Work-out-Prozess?

Digitales Work-out umfasst alle digitalen Voraussetzungen, die die Effektivität und Effizienz verbessern. Dazu gehören insbesondere Prozess- und Entscheidungsautomatisierung sowie digitalisierte Überwachung und Frühwarnung. Der Ansatz nutzt Workflow-Automatisierung, optische Zeichenerkennung, Analysen, die auf KI (Künstliche Intelligenz) basieren (einschließlich maschinellen Lernens), neue Datenquellen sowie die Automatisierung von Prozessen und Schnittstellen auf Basis von Robotik.

Drei Dimensionen des Wandels: Prozesse, Daten, Organisation

Um die Vorteile der Prozess- und Entscheidungsautomatisierung voll ausschöpfen zu können, müssen Finanzinstitute sicherstellen, dass Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen für den beabsichtigten Zweck geeignet sind.

Im NPL-Work-out-Umfeld werden priorisierte Anwendungsfälle isoliert: Sie fallen in Bereiche wie Forderungsmanagement, Sicherheitenverwaltung, Compliance, Reporting und das Management externer Dienstleister.

In den meisten Finanzinstituten haben sich die aktuellen Prozesse ohne einen klar gestalteten Endzustand organisch entwickelt, sodass Prozessabläufe nicht immer rational und effizient ablaufen. Die Ist-Aufnahme der bestehenden Kernprozesse mit Definition der Verbesserungspotenziale ist die Voraussetzung für eine Neugestaltung. Erst danach können Automatisierung und Entscheidungsunterstützung überhaupt erst entsprechend ermöglicht werden.

Schlüsselfaktoren für das digitale NPL-Work-out: Daten, Analysen und IT-Architektur

Hochfragmentierte IT- und Datenarchitekturen können keinen effizienten oder effektiven Rahmen für ein digitales Work-out bieten. Daher ist es geradezu verpflichtend, ein durchgängiges Datenmodell der Zukunft zu definieren: Kredit- und Portfoliodaten sind, wo immer möglich, zu aktualisieren. Ein „Data Governance Framework“ muss alle datenbezogenen Rollen und Verantwortlichkeiten im gesamten Unternehmen klar definieren und strategisch, taktisch und operativ vollständig abdecken. Es gilt, die Datenqualität einschließlich Metadaten zu verbessern und schließlich die richtige Datenarchitektur aufzubauen.

Neue Fähigkeiten für eine Work-out-Organisation, um die Digitalisierung voranzutreiben

Obwohl Work-out-Innovationen in einem sehr spezifischen, hochsensiblen Bereich stattfinden, muss die Organisation eine robuste Innovationskultur schaffen: Es müssen die richtigen Talente identifiziert und eingesetzt und eine innovative Test-and-Learn-Denkweise gefördert werden. Managementprozesse müssen zügige Reaktionen auf ein schnelllebiges technologisches und regulatorisches Umfeld ermöglichen. Diese Innovationskultur risikogerecht zu managen, stellt eine zentrale Herausforderung für das digitalisierte Work-out dar.

Auf der anderen Seite muss das Risiko dieser Test-and-Learn-Pilotprojekte vorsichtig bewertet werden. Robuste Kontrollen sind notwendig, da die

Toleranz für Bugs und Fehler im Work-out üblicherweise gering ist. Bei der Digitalisierung von Prozessen in direktem Zusammenhang mit Schuldnerkommunikation und kreditrelevanten Maßnahmen können digitale Lösungen beispielsweise nicht ohne gründliche Tests in die Produktion eingeführt werden. Alle Beteiligten müssen von ihrer absoluten Zuverlässigkeit und Wirksamkeit überzeugt sein. In bestimmten anderen Bereichen wie der Sicherheitenverwaltung oder dem Dienstleistermanagement können Banken Test-and-Learn-Ansätze mit geringerem Testaufwand agil einsetzen.

Effizienzsteigerung von 20 bis 30 Prozent möglich

Unsere Erfahrung aus dem Test und der Implementierung unserer debtify-Plattform legt nahe, dass ein digitales Work-out durch die Automatisierung des Datenaustausches und des Reportings signifikante Einsparungen erzielen kann. Durch Nutzung neuer Kommunikationsschnittstellen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer wie zum Beispiel bei unserer Flowfact debtify edition werden weitere Potenziale in der täglichen Bearbeitung erschlossen. Diese early wins in weniger risikobehafteten Prozessen sind eine gute Grundlage, um weitere, auch risikoreichere Bereiche im Work-out zu analysieren und zu digitalisieren.

So kann die Digitalisierung gelingen

Ein Projekt zur Digitalisierung des Work-outs kann einen guten Start hinlegen, indem es sich zuerst auf low hanging fruits fokussiert. Dabei kann man nach den üblichen drei Phasen priorisieren:

1. Vorrangige Initiativen zeichnen sich durch die Möglichkeit einer kurzfristigen Umsetzung aus, wirtschaftliche Potenziale sollten natürlich vorhanden sein, sind aber nachrangig, da ein positives Projektklima erzeugt werden soll.
2. Anschließend liegt der Fokus auf der Digitalisierung der pain points in der Organisation – idealerweise mit klar benannten Personen, die von einer Digitalisierung und damit Beseitigung der pain points profitieren und positive Multiplikatoren in der Organisation werden können.
3. Erst dann liegt der Fokus auf den Themen mit hohem wirtschaftlichen Potenzial. Hier ist ein großes Durchhaltevermögen in der Organisation erforderlich, das bei erfolgreichem Abschluss der ersten

beiden Phasen bereits gestärkt wurde.

Der Weg zum digitalisierten Work-out wird eine mehrjährige Reise sein, aber Finanzinstitute können innerhalb weniger Monate beginnen, einen erheblichen Wert zu erzielen und maßgeschneiderte Initiativen zu starten. Wird das NPL-Work-out schrittweise digitalisiert, wird ein höheres Maß an Effizienz erreicht, der Kostendruck verringert und die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften verbessert. Außerdem trägt es dazu bei, dass Finanzinstitute den wachsenden Wettbewerbsherausforderungen gewachsen sind. Die ersten Schritte in diese Zukunft können heute gemacht werden.

▪

Jörg Olbing hat 2004 nach langjähriger Branchenerfahrung im Finanzbereich und bei Inkassogesellschaften Assetgate gegründet, einen Verwertungsspezialisten für Wohn- und Gewerbeobjekte. Assetgate wurde zu einem führenden Dienstleister im deutschen Markt und 2017 erfolgreich an einen internationalen Konzern verkauft. Jörg Olbing ist anerkannter Experte im NPL-Markt und hat 2019 die Immobilien-Verwertungsplattform debtify gegründet.

Michael Weinreich war als Geschäftsführer und Vorstand von Deutschlands führenden Inkassounternehmen EOS und arvato financial solutions tätig und 2007 an der Gründung des Bundesverbandes Kreditankauf & Servicing beteiligt. Seit 2016 hat Michael Weinreich im Start-up-, FinTech- und Private-Equity-Bereich mehrere Firmengründungen erfolgreich begleitet. Er ist als Co-Founder für die Immobilien-Verwertungsplattform debtify tätig.

Chancen

Digitalisierung als Chance

Jürgen Borgartz

Der Titel „Digitalisierung als Chance“ scheint im ersten Moment genauso trivial wie allumfassend. Für den modernen Menschen ist die Digitalisierung heute keine große Herausforderung mehr. Vielmehr ist sie Mittel zum Zweck, bietet Unterstützung und Hilfe im Alltag und macht das Leben an vielen Stellen bequemer. Digitalisierung wird immer mehr zur Erwartungshaltung an Konzerne, Behörden und Dienstleister. Mein Mobiltelefon ist nicht nur mein Telefon, sondern mein Leben: Ich kommuniziere über alle Kanäle mit dem Smartphone, organisiere meinen Alltag und mein persönliches Umfeld damit, manage meine Finanzen und Versicherungen, nutze es als Zugang zu Wissen und ganz nebenbei zur eigenen Unterhaltung, was insgesamt die meiste Zeit verschluckt.

Doch was bedeutet Digitalisierung im Allgemeinen und speziell für den NPL-Markt beziehungsweise für unsere Branche? Zum generellen Verständnis und auf die alte Welt bezogen bedeutet Digitalisierung nicht die Übernahme durch Technik. Es ist aber sehr wohl das Zusammenwachsen und Entwickeln von fachlichen und technischen Inhalten, die zum Mehrwert des Geschäftszwecks und somit des Unternehmens beitragen. Für mich bedeutet Digitalisierung also vereinfacht gesagt: Mehrwert schaffen. Im Bereich der NPL-Bearbeitung führt Digitalisierung nicht nur zur Kostenreduktion, zur Vermeidung von Flüchtigkeitsfehlern durch langweilige, sich wiederholende Tätigkeiten in der Forderungsbearbeitung und zur Erweiterung der Touchpoints zu säumigen Kund*innen. Die Erfahrung zeigt, es ist mehr.

Beginnen möchte ich mit meinem Verständnis der Digitalisierung im Kontext der Inkassotätigkeit. Inkasso zu digitalisieren bedeutet, nachhaltig jegliche sinnvolle technische Entwicklung im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten aus der Inkassosicht einzusetzen – zum Nutzen der säumigen Kund*innen, der Mandanten und des Inkassodienstleisters. Dadurch entsteht eine Win-win-win-Situation für alle Beteiligten, die zur Reduzierung von Kosten und Fehlern, zur Beschleunigung von Prozessen und zur Steigerung der Convenience führt, um in Summe eine optimal mögliche Tilgung der Gesamtschuld zu erreichen.

Das wiederum bedeutet mehr als nur eine Chance aus Kostensicht. Digitalisierung ist vielmehr ein Weg und dieser beginnt für mich mit dem Abbau von Legacy. Die Beschreibung dazu liefert mein Kollege Tim Weickert, Managing Director der EOS Technology Solutions GmbH: „Es geht darum, die technischen Voraussetzungen für eine zügige Weiterentwicklung zu schaffen. Legacy – oder technische Schulden – finden sich bereits bei der ersten Nutzung eines neuen Systems. Über die Zeit steigen die technischen Schulden linear an, die Weiterentwicklungsgeschwindigkeit sinkt jedoch exponentiell zu den technischen Schulden. Am Anfang fällt das gar nicht auf, in der Folge jedoch ist die Weiterentwicklung irgendwann bei annähernd null, weil man nur noch um die technischen Schulden herum entwickelt. Daher ist es wichtig, von Anfang an und regelmäßig Zeit für die Beseitigung von Legacy zu ermöglichen und einzufordern."

Darüber hinaus gibt es aber nicht nur auf Technik bezogene Legacy. Auch wir Menschen sind zum Teil Legacy, hier im Kontext von Erbschaft, insbesondere wenn es um das Thema Digitalisierung geht. Digitalisierung berührt alles bisher Gelernte und fordert uns Menschen, aus unseren bewährten Verhaltensmustern auszubrechen. Sobald wir das verstanden haben, ist die Digitalisierung für uns eine Chance. Verweigern sich die Mitarbeitenden, die Veränderungen anzunehmen, wird die Digitalisierung nicht an der Technik, sondern letztlich am Menschen scheitern.

In der Realität bedeutet dieser Weg Arbeit, allen voran gegen die eigene Angst. Außerdem muss eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, sich für Neues zu begeistern, darin Chancen zu sehen und gleichzeitig von bisher durchaus erfolgreichen Herangehensweisen abzuweichen. Ich behaupte von mir, dass ich mittlerweile 30 Jahre erfolgreich in der Branche als Leader und Manager tätig und dadurch historisch stark durch ein Selbstverständnis von Command and Control im Managementstil geprägt bin. Offen und selbstkritisch darf ich feststellen, dass Unternehmen mit dieser Herangehensweise heute weder motivierte Mitarbeitende gewinnen oder halten, noch Innovationen in eingefahrene Strukturen bringen.

Sobald man dies erkannt hat, kann mit der Umsetzung begonnen werden – sowohl bei einem selbst als auch bei den Kolleg*innen. Das ist nicht einfach und braucht Zeit. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass sich diese Arbeit in allen Bereichen lohnt. Allerdings setzt das auch voraus, dass alle Mit-

arbeitenden die Chance der Digitalisierung hierarchie- und funktionsübergreifend konsequent verstehen und zudem die Bereitschaft haben, diesen Weg zu leben. Es fängt bei jede*r/m Einzelnen an und ohne eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft der Menschen wird die Digitalisierung scheitern. Diese Erkenntnis ist das Fundament für den eigentlichen Nutzen und somit die Chance der Digitalisierung. Erst mit der Aktualisierung von Technik und der Bereitschaft der Mitarbeitenden kann eine unternehmerische Veränderung hin zur Digitalisierung stattfinden, da erst dann eine Veränderung in der Unternehmenskultur stattfinden wird.

Ich bin kein Experte in Sachen Unternehmenskultur und verschone Sie mit Theorien, möchte aber dennoch aus der Praxis erzählen – genauer gesagt aus den vergangenen sechs Jahren, in denen das Unternehmen, in dem ich tätig bin, sowohl spannende und schöne als auch schmerzhafte Abschnitte durchlebt hat. Diese Zeit war wesentlich geprägt durch einen Kampf zwischen einer historisch gewachsenen Unternehmenskultur aus Command and Control und einer neuen Welt mit Arbeitsweisen, die zu Beginn nicht nur gegen jegliche Vernunft erschienen, sondern das erfahrene und hanseatische Kaufmannsherz in einen tiefen Konflikt brachten. So galt es von nun an, Kontrolle gegen Vertrauen und Kopfmonopole gegen organisiertes Wissensmanagement zu tauschen, Führungskräfte zu Coaches der Mitarbeitenden zu machen und die Teams so zu entwickeln, dass sie von Anweisungsempfänger*innen zu eigenverantwortlichen Unternehmer*innen werden, die mitdiskutieren, anpacken und Themen selbstständig vorantreiben. Entscheidungen wurden und werden fortan statt von oberflächlich allgemeinwissenden Managern in crossfunktionalen Teams getroffen, die sich für gemeinsame Entscheidungen gegenseitig mit Know-how bereichern. Mir ist durchaus bewusst, dass die Welt nicht nur schwarz-weiß ist, denn auch in der Vergangenheit gab es eigenverantwortlich Mitarbeitende und diese Welt hat ja durchaus auch funktioniert. Für mich gibt es aktuell noch viele Grauzonen, in denen die Mischung aus alter und neuer Welt den größten Mehrwert schafft. Letztendlich ist die neue Welt und das verstärkte Setzen auf Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken in der Belegschaft aber die Basis für eine digitale Zukunft.

Um den Impact auf die Unternehmenskultur zu verstehen, hilft ein Exkurs in die Welt des agilen Arbeitens und der Einfluss auf crossfunktionale Zusammenarbeit, Strukturen und Hierarchien. Auch hier darf ich meine Bot-

schaft mit der Erfahrung meines Kollegen Tim Weickert untermauern, der es wie folgt beschreibt: „Erfolgreiche Teams haben im agilen Kontext viele Gemeinsamkeiten. Zuallererst geht es um die Sicherheit, eine Meinung zu artikulieren und unabhängig von der Hierarchie eine Position beziehen und vertreten zu dürfen. In der Vergangenheit folgte man häufig der Meinung des „HiPPOs" (highest paid person's opinion) im Raum. Das führt nicht zu den besten Lösungen. Zudem geht es um das persönliche Gefühl von (beruflicher) Sicherheit in der Veränderung. Wer Veränderungen als Sicherheit wahrnimmt, der denkt in Chancen, nicht mehr in Problemen. Weiterhin geht es um die Verantwortung von Personen und/oder Teams. Wenn ein Team Verantwortung übernimmt, dann steht es dafür ein – sowohl im Scheitern als auch bei Erfolg. Erfolgreiche Teams nehmen Verantwortung an, sie ist der Antrieb für den eigenen Erfolg. Zu guter Letzt brauchen erfolgreiche Teams eine Richtung, in die es gehen soll. Es geht nicht mehr um umfangreiche Lasten- oder Pflichtenhefte mit der finalen Produktbeschreibung. Der Weg ist geprägt durch kleine Schritte, die sich am Kundennutzen orientieren. Das Endresultat wird der Vision ähnlichsehen, aber in dem iterativen Prozess wird ein erfolgreiches Team immer die beste Lösung für die Kund*innen implementieren, nie nur den Wunsch der Marketingabteilung oder des Managements."

Soweit dieser Impact als Chance verstanden wird, gibt es zwei Konsequenzen für das Unternehmen, nämlich eine aktive und eine reaktive. Die aktive Konsequenz kann mit folgender Fragestellung eingeleitet werden: Welche Voraussetzungen kann und muss ich als Manager proaktiv schaffen, damit sich die Digitalisierung maximal entfalten kann? Diese Überlegung betrifft alle Unternehmensbereiche. Als Beispiel und sofort naheliegend ist die Frage der Struktur. Welche Aufbauorganisation passt zu einem digitalen Umfeld, wie es vorher beschrieben wurde? Wie ausgeprägt muss die Hierarchie (Organisationen denken gerne in Organigrammen) noch sein und welches Führungsverständnis benötigt diese Kultur? Welche Menschen brauche ich und welche habe ich? Wie kann ich sie aktiv in die neue Welt begleiten? Wie finde ich neue Mitarbeitende, die darauf einzahlen, und ist mein Recruiting-Prozess daran angepasst? Welche Infrastruktur benötigt so ein Arbeiten und welche Auswirkungen haben diese Arbeitsweisen auf meine konzernübliche Plankultur?

Die Erfahrung zeigt, dass sich vieles vordenken und vorbereiten lässt, aber

es ist wichtig, sich auch der zweiten Konsequenz bewusst zu sein: Es muss sich entwickeln, ohne Vorgaben, was richtig und falsch ist, weniger „zu Ende gedachte“ Voraussetzungen und mehr Fokus auf das Verständnis und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Oder anders formuliert: Man muss sich einfach die Zeit nehmen, damit die Mehrheit der Betroffenen intrinsisch erkennt, welche Voraussetzungen notwendig sind beziehungsweise was ich als Einzelne*r beitragen kann, um das Unternehmen voranzutreiben.

Es ist ein schmaler Grat, auf dem die Unternehmensleitung gehen muss zwischen Loslassen und der Bereitstellung eines ausreichenden Rahmens, um die Wirtschaftlichkeit und Weiterentwicklung des Unternehmens sicherzustellen. In der Realität hat meine Erfahrung gezeigt, dass man weniger aktiv eingreifen muss, wenn gewisse Voraussetzungen vorhanden sind, man mutig und konsequent agiert und wenn es genug digitale Denker und Influencer im Unternehmen gibt. So gelingt es, die eigene Gestaltungsfreiheit der Mitarbeitenden zuzulassen. Als Manager kann man dann im besten Fall eher reaktiv begleiten und bei Bedarf koordinativ eingreifen. Allerdings entwickelt sich kein Unternehmen perfekt und daher erfordert es manchmal auch ein korrigierendes Eingreifen.

Doch wozu führt das und was hat das mit „Digitalisierung als Chance“ zu tun?

Dieser Weg führt zu Innovation und der kontinuierlichen Schaffung von Mehrwerten in allen Dimensionen eines Unternehmens. Einer der größten Mehrwerte von Digitalisierung ist die gewonnene Zeit und der Wegfall von eintönigen und wiederkehrenden Tätigkeiten und Prozessen. Es wird also Zeit für Sinnvolles geschaffen und das ist wiederum gleichbedeutend mit Spaß und anspruchsvollem Handeln, es gibt Raum für eigenes Denken und Innovationen. Außerdem bedeutet es für mich, dass bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen die besten Freigeister arbeiten möchten und die größte Belohnung für sie der eigens geschaffene und sichtbare Mehrwert ist.

So komme ich zu meinem Fazit: Alles, was digitalisiert werden kann, wird irgendwann digitalisiert. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss jedes Unternehmen seinen Blick dafür schärfen oder es wird in der Versenkung ver-

schwinden. Digitalisierung ist mehr als eine Chance. Gelebt ist sie ein Motor für die Entwicklung der Mitarbeitenden, der Arbeitsweisen und somit der Unternehmenskultur. In dieser Konsequenz ist Digitalisierung nicht nur eine Chance, sondern zwingend notwendig für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Dies gilt für alle Branchen und auch für den NPL-Sektor, denn durch Digitalisierung schaffen wir Mehrwerte: für säumige Kund*innen, Mandanten und für uns als Dienstleister.

▪

Jürgen Borgartz ist seit 2007 Geschäftsführer der EOS Deutschland GmbH und der EOS Deutscher Inkasso-Dienst GmbH. Nach seinem Abitur an der Deutschen Schule Johannesburg, Südafrika, und einer kaufmännischen Ausbildung in Deutschland bekleidete Borgartz 18 Jahre lang verschiedene Führungspositionen bei Bürgel (heute CRIF). 2007 kam er in die EOS-Zentrale nach Hamburg, wo er verschiedene Aufgaben bekleidet, unter anderem die Weiterentwicklung der Gesellschaften, den Aufbau der Vertriebsorganisation und die Herausforderungen der digitalen Transformation.

Fairer Umgang mit Schuldnern als Chance

Hans Iuel Dohr

Der Abwicklungskunde

Fairer Umgang mit anderen Menschen setzt ein zutreffendes Bild vom Gegenüber voraus. Die Bezeichnung Schuldner ist ursprünglich in der juristischen Sphäre verortet und bezeichnet eine Person, die eine Leistungspflicht trifft. In der Alltagssprache wird als Schuldner bezeichnet, wer eine Vielzahl von Zahlungsverpflichtungen hat, die er seit geraumer Zeit nicht fristgerecht erfüllt. In diesem Stadium bekommt der Schuldner eine quasi alttestamentarisch-moralisierende Konnotation: Er hat Schuld auf sich geladen. Auch in anderen Sprachen werden häufig vom Lateinischen debere (schulden) abgeleitete Worte verwendet. So wird der Schuldner im englischen Sprachraum als Debtor, im französischen Débiteur und im spanischen Deudor genannt.

Geht man davon aus, dass beim Inkasso die kaufmännisch-psychologische Herangehensweise zum Erfolg führt, sollte man versuchen, den Begriff Schuldner durch einen besseren zu ersetzen. Um das Trilemma zwischen juristischer Terminologie, Alltagssprache und einer psychologisch einfühlsamen Bezeichnung positiv aufzulösen, kann der Begriff Abwicklungskunde verwendet werden. Das Gegenüber wird als ehemaliger Kunde verstanden, der sich in einer ernsten Situation befindet, nämlich als Kunde in Abwicklung. Die Ausgangsposition ist, mit dem Abwicklungskunden auf Augenhöhe zu kommunizieren. Schließlich handelt es sich um den ehemaligen Kunden des Mandanten. Nachfolgend hängt es vom Reaktions- und Zahlungsverhalten des Abwicklungskunden ab, ob man dann nicht doch gezwungen ist, die Beziehung mehr unter dem Wort Abwicklung fortzuführen.

Abwicklungskunden befinden sich zumeist in besonderen Lebenslagen. Dabei liegen in vielen Fällen multiple psycho-soziale Probleme vor:

- schlechte Ausbildung,
- eingeschränkte Schreib- und Lesefähigkeit,

- chronische Krankheiten und Suchtproblematiken,
- hohe Quote von Transferempfängern, Erwerbsunfähigkeit,
- Hilflosigkeit gegenüber den „bürokratischen Anforderungen“ des Alltagslebens, fehlende Selbstorganisation und Vorausschau,
- Beziehungsprobleme mit Ehepartnern und anderen Personen.

Bei Abwicklungskunden herrscht oft ein weitverbreitetes Gefühl vor: „Die ganze Welt ist gegen mich.“ Oder: „Ich bin dem System ausgeliefert, das ich nicht verstehe.“ Daraus resultiert, dass Abwicklungskunden resignieren und den Kopf in den Sand stecken. Aufgrund der besonderen Lebenslagen und der spezifischen Weltsicht sind die aufgelaufenen Verbindlichkeiten in den allermeisten Fällen Resultat von fehlender oder mangelhafter Finanzplanung. Die Verschuldung resultiert in den wenigsten Fällen auf grob fahrlässigem Verhalten oder gar Betrugsverhalten. Daher ist eines der Grundprinzipien des fairen Inkassos das Auftreten der Mitarbeiter gegenüber Abwicklungskunden. Es gilt, ihnen mit Respekt zu begegnen, da sie benachteiligt, unterprivilegiert und vom Schicksal gezeichnet sind. Der respektvolle Umgang hingegen begründet in vielen Fällen eine positive, aufgeschlossene und langjährige Beziehung mit dem Inkassounternehmen. Schließlich läuft eine Ratenzahlung oft über viele Jahre oder Jahrzehnte – teilweise bis zur 30-jährigen Verjährung.

Eine zahlungsgestörte Kundenbeziehung zwischen Gläubigern und Schuldnern ist mit vielen schlechten Gefühlen verbunden: „Der Kunde hat mich übers Ohr gehauen.“ – „Die Bank hat mir mein Haus weggenommen.“ – „Ich musste die Versandhausbestellung zahlen, obwohl die Waren defekt waren. Leider habe ich versäumt, gegen den Titel anzugehen.“ Diese schlechten Gefühle durch ein gemeinsames Gefühl der Erleichterung zu ersetzen – „Gut, dass es jetzt vorbei ist.“ – ist ein Wert an sich.

Wie kann Fairness im Inkasso gelebt werden?

Beispiele für faires Verhalten:

- eine möglichst verständliche und barrierefreie Kommunikation,
- Nachweisübersendung, obwohl Vertragsdoppel oder Titelzustellung erfolgten,

- mehrere Zahlungsvorschläge,
- unbürokratische Stundung der Zahlungsvereinbarung bei Kontaktaufnahme,
- an den wirtschaftlichen Verhältnissen und nicht an der Forderungssumme angepasste Zahlungsvereinbarungen,
- Lösungsvorschläge, die eine konkrete Perspektive aufzeigen.

Eine möglichst verständliche und barrierefreie Kommunikation sollte stets das Ziel sein. Hierzu gehören kurze, eindeutige und übersichtlich gesetzte Anschreiben an die Schuldner. Juristensprache oder gar moralisierende Formulierungen sind zu vermeiden. Die Schrift sollte ausreichend groß sein, sodass die Schreiben für Menschen jeden Alters anstrengungsfrei lesbar sind. Ein aktuelles Projekt des Verfassers beschäftigt sich mit Verbesserungen von Sprache und Formulierung der Serienschreiben. Hierbei werden Personen verschiedenen Alters mit und ohne Migrationshintergrund gefragt, ob und wie sie die Texte verstehen. Das Ziel ist es, noch verständlicher zu kommunizieren.

Diese Art der einfachen und erläuternden Kommunikation sollte auch bei Telefonaten angewendet werden. Der Abwicklungskunde muss in einer verständlichen Art und Weise angesprochen werden. Er fühlt sich somit nicht als Bittsteller, sondern als gleichwertiger Gesprächspartner.

Weitere Module zu einer barrierefreien Kommunikation können sein:

- eine kostenfreie 0800-Nummer, die auf allen Schreiben erscheint,
- eine auf Abwicklungskunden zugeschnittene Website,
- eine für Abwicklungskunden zugängliche App mit Forderungsunterlagen und -konto,
- einfach strukturierte Kommunikationsangebote, wie Ankreuzformulare,
- das Angebot von Online-Übersetzungen für fremdsprachige Abwicklungskunden.

Es ist vorteilhaft, eine bereitwillige, kostenfreie Übersendung von Forderungsnachweisen wie Schuldtitel, unterzeichnete Vertragsunterlagen und

Ähnlichem zu etablieren. Die Psychologie dahinter: Angesichts einer Vielzahl von Verpflichtungen besteht beim Abwicklungskunden Unsicherheit, ob auch diese Forderung zu Recht besteht. Die Forderungen sind oftmals Jahre und Jahrzehnte alt, sodass sich der Abwicklungskunde angesichts der Vielzahl der gegen ihn bestehenden Forderungen nur vage erinnern kann. Die Unterlagen geben dem Abwicklungskunden das gute Gefühl, Rückzahlungen auf eine berechtigte Forderung zu leisten. So können auch Bedenken zum Thema Betrugsinkasso, das immer wieder durch die Medien aufgegriffen wird, ausgeräumt werden.

Mit dem Erstschreiben können den Abwicklungskunden zwei Zahlungsvorschläge unterbreitet werden: eine monatliche Ratenzahlung mit Festschreibung der Forderung sowie ein Vorschlag zur Einmalzahlung. Sofern beide Zahlungsvorschläge an einen Rückzahlungsscore angelehnt werden, der die spezifischen Verhältnisse des Abwicklungskunden berücksichtigt, gelingt eine Annäherung an die individuelle finanzielle Situation des Abwicklungskunden bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mandanteninteressen.

Nimmt der Abwicklungskunde Kontakt mit dem Inkassounternehmen mit der Bitte auf, die Raten zu reduzieren, können diese an die finanziellen Verhältnisse angepasst werden. Eine Möglichkeit ist, dies vorübergehend vorzunehmen, bis sich die Situation des Abwicklungskunden wieder verbessert hat. Dabei kann die neue Rate direkt am Telefon ohne Nachweise vereinbart werden oder aber bei bestimmten Konstellationen mit Nachweisen über die finanziellen Verhältnisse sowie mit einer Gläubigerliste.

Vorteile bestehen darin, eine Rate zu vereinbaren, die lange in dieser Höhe durchgehalten werden kann. Langfristig nicht bedienbare Ratenhöhen haben den Nachteil, dass sie möglicherweise nach kurzer Zeit zum Abbruch führen. Um eine für alle Beteiligten angemessene und tragbare Rate zu vereinbaren, ist oft auch ein langjähriger Erfahrungshorizont der Sachbearbeiter wichtig und entscheidend.

Eine langjährige Betriebszugehörigkeit der Belegschaft aufseiten des Inkassounternehmens ist dabei ein nennenswerter Vorteil, wenn es um die Einschätzung der Kundensituation geht. Erfahrene Mitarbeiter sind in der Lage, sehr gut zu unterscheiden, wann zeit- und kostenaufwendige Nach-

weise vermeidbar sind. Sie ersparen dem Unternehmen und dem Abwicklungskunden administrativen Aufwand, was dieser auch zu schätzen weiß. Hinzu kommt, dass Schuldner oft aus ganz unterschiedlichen Gründen nur schwerfällig auf die Aufforderung reagieren, Unterlagen zu senden. Hilfreich ist hier die Entwicklung einer App, die es ermöglicht, Dokumente einfach und unkompliziert zu fotografieren und zu übermitteln.

Auch kleine Raten von zehn Euro können vorübergehend oder im Rahmen von Forderungsfestschreibungen akzeptiert werden. Dies hat unter anderem den Vorteil, dass der Kontakt zum Schuldner nicht abreißt. Die Forderungsfestschreibung bietet dem Abwicklungskunden generell ein festes, transparentes Ziel, das der Abwicklungskunde dann auch erreichen möchte – zumal er weiß, dass bei Nichteinhaltung die gesamte noch offene Forderung wieder auflebt.

Eine Zahlungsvereinbarung schafft eine engere Beziehung zum Abwicklungskunden. Wird er beim Abschluss fair behandelt, ergeben sich meist langfristige Ratenvereinbarungen, die keinen Abbruch und zugleich deutlich geringere Kosten verursachen. Den Abwicklungskunden hinsichtlich der Ratenhöhe „hoch zu drücken" bedeutet nur kurzfristigen Erfolg bei am Ende höherem Aufwand.

Letztendlich können durch diese Vorgehensweisen im Durchschnitt deutlich höhere Zahlungsvereinbarungen getroffen werden, als dies auch auf dem gerichtlichen Weg der Fall wäre. Denn im Alt- und Uraltforderungssegment liegen bei Abwicklungskunden überwiegend unpfändbare Einkommenssituationen vor.

Eine kaum zu überschätzende Rolle spielt die persönliche Vorgangszuweisung. Nach der Erstkommunikation erfolgt die weitere Verständigung immer mit demselben Mitarbeiter. Geht ein Dokument ein, wird dieses automatisch dem Mitarbeiter zugeordnet, der zum ersten Mal mit der Akte befasst war. Kennen sich Abwicklungskunde und Mitarbeiter vom Erstkontakt, fällt die Hemmschwelle, etwa wenn es um die Stundung oder die Erhöhung einer Zahlungsvereinbarung geht. Auf diesem Wege können feste Kommunikationsbeziehungen geschaffen werden, die über Jahre und teils Jahrzehnte andauern. Geradezu als Klassiker kann die Weihnachtsstundung gelten. Der Verzicht auf eine Rate (ohne Kosten und Nachweise) führt

fast immer dazu, dass die restlichen Zahlungen pünktlich eingehen.

Daneben gibt es für das Inkassounternehmen die Möglichkeit, auf einen Werkzeugkoffer zurückzugreifen, der folgende Maßnahmen beinhaltet:

- Krisenbedingte Stundungen bei Abwicklungskunden
  - in Flut- oder anderen Katastrophengebieten,
  - im Rahmen von Pandemien,
  - infolge besonderer Anlässe wie Beerdigungskosten,
  - in besonderen Unglückssituationen.
- Stundungen ohne Nachweise, sofern sich der glaubwürdige Abwicklungskunde vor der Fälligkeit der Rate meldet.
- Unbürokratische Ausbuchung von Forderungen aufgrund
  - des Alters,
  - einer schweren Erkrankung,
  - der Pflege von Angehörigen.

Welche Chancen bieten sich durch faires Verhalten?

Faires Verhalten gegenüber Abwicklungskunden bietet eine Fülle von internen und externen Vorteilen.

Ein fairer Umgang mit Abwicklungskunden hat positive Auswirkungen auf die Motivation und das Selbstbild der Mitarbeiter des Inkassounternehmens. Das hat für das Unternehmen erhebliche Vorteile:

- Mitarbeiter können vor sich selbst ihre Tätigkeit für ein Inkassounternehmen vertreten, was sich auch als Selbstverständlichkeit im sozialen Kontext widerspiegelt, von ihrer beruflichen Tätigkeit zu berichten.
- Faires Verhalten trägt zur Attraktivität des Inkassounternehmens als Arbeitgeber und der gesamten Branche bei.

Der Wettbewerb unter den Inkassounternehmen hat sich in den vergangenen Jahren enorm intensiviert. Hierzu haben die Änderungen im Ge-

bührenrecht zum 1. Oktober 2021, aber auch die allgemeinen Kostensteigerungen, erhöhte Compliance-Anforderungen, etwa die DSGVO, sowie fehlende Digitalisierung der Anwendungen beigetragen. Während das einzelne Inkassounternehmen wenig bis gar keinen Einfluss auf diese externen Faktoren hat, hat faires Verhalten gegenüber dem Abwicklungskunden positive Auswirkungen auf das Einzugsergebnis.

Natürlich kann ein Inkassounternehmen die Kommunikationsbindung zum Abwicklungskunden durch eine Drohkulisse und Vollstreckungsmaßnahmen ersetzen. Bei einem bestimmten, kleinen Teil der Abwicklungskunden wirkt leider auch nur diese härtere Gangart. Für Teile der Abwicklungskunden generiert der Druck durch Vermögensauskunft oder Pfändungs- und Überweisungsbeschluss hohe Cashflows. Es ist aber auch ein teurer Weg mit oft ungewissem Ausgang.

Allein aus Kostengründen muss es das Ziel für jedes Inkassounternehmen sein, „Lieblingsgläubiger" des Abwicklungskunden zu werden und auf diese Weise sozusagen proprietären Cashflow zu erzielen. Wie auch im nicht zahlungsgestörten Bereich geht es um Kundenbindung, im Falle von Inkassounternehmen um Bindung von Abwicklungskunden. Bewusst, aber auch unbewusst vom Abwicklungskunden wahrgenommenes faires Verhalten erzeugt und erhält diese positive Kundenbindung. Gerade auch aus nicht pfändbarem Einkommen sind monatliche Raten zu erzielen, insbesondere wenn Ehe- oder Lebenspartner ebenfalls Einkommen erzielen und eine bescheidene Existenz durch gemeinsames Wirtschaften ermöglichen.

Rund zehn Prozent der vom Verfasser beobachteten Ratenzahler leisten monatliche Raten von zehn Euro. Wenn die Ratenzahler dauerhaft nur diese kleinen monatlichen Summen aufbringen können, kann die Gesamthöhe der Rückzahlungsvereinbarung festgeschrieben werden, sodass keine weiteren Kosten und Zinsen für den Schuldner hinzukommen. Dies erhöht die Motivation und Compliance, die einmal getroffene Zahlungsvereinbarung auch zu Ende zu führen. Bei befristeten Ratenvereinbarungen können die Abwicklungskunden in regelmäßigen, vorher individuell vom Sachbearbeiter bestimmten Zeiträumen aufgefordert werden, erneut Auskunft über die finanziell vorherrschende Situation zu geben. Oftmals sind dann höhere Monatsraten das Ergebnis.

Die Psychologie hinter der Motivation, trotz unübersehbarer Schulden bei einer Vielzahl von Gläubigern Kleinstraten zu leisten, kann damit erklärt werden, dass der Abwicklungskunde sich selbst beweist, dass er ein redlicher Schuldner ist, der seine Verpflichtungen erfüllen würde, hätte er nur die Möglichkeiten dazu.

Fazit

Die Vorgaben des fairen Umgangs können erfahrene Experten in der Sachbearbeitung zu einer dauerhaft belastbaren Kundenbeziehung umsetzen: mit moderner Technik sowie einer individuellen und auf die spezifische finanzielle Situation des Abwicklungskunden ausgerichteten barrierefreien Kommunikation auf Augenhöhe.

▪

Hans Iuel Dohr ist seit 1988 geschäftsführender Gesellschafter der dohr Inkasso GmbH & Co. KG. Sein Unternehmen ist seit Jahrzehnten für Sparkassen, Wohnungsunternehmen sowie 20 andere Inkassounternehmen im Rahmen des Second Placements tätig. Die proprietäre Software „cor collect“ sowie die stetige Verbesserung der Prozesse sind Schwerpunkte seiner Tätigkeit.

Finanzielle Bildung als Chance

Marc Knothe

Prävention und Nachhaltigkeit in einer gesunden Wirtschaft

Finanzielle Bildung ist die Fähigkeit zu verstehen, wie Geld funktioniert. Es ist die Gesamtheit der Kenntnisse, die es uns ermöglichen, fundierte und effektive finanzielle Entscheidungen zu treffen. Geringe Einkommen, unsichere Arbeitsplätze und die Aussicht auf eine weltweite Rezession bedeuten, dass die Verbraucher heute mehr denn je mit dem Wissen ausgestattet sein sollten, das sie brauchen, um ihre Finanzen zu verwalten.

Eine aktuelle Umfrage von Intrum, der European Consumer Payment Report (ECPR), zeigt, dass sich einige Verbraucher im vergangenen Jahr in einer schwierigen finanziellen Lage befanden und Mühe hatten, ihre Rechnungen pünktlich zu bezahlen. Die aktuelle Umfrage zeigt jedoch auch, dass die wirtschaftliche Unsicherheit ein neues Interesse an der Verbesserung der Finanzkompetenz in ganz Europa weckt. Viele sagen, dass die Pandemie sie dazu motiviert habe. So sehen 27 Prozent der Befragten in Deutschland und Europa die Pandemie als eine Gelegenheit, ihre Finanzen zu verbessern und eine stabilere Zukunft für sich und ihre Familien aufzubauen. Auch die Sorge, dass Covid nicht die letzte Krise dieser Art sein wird, treibt viele um: 53 Prozent der befragten Deutschen und 59 Prozent der Menschen im europäischen Durchschnitt sagen, sie wollten sicherstellen, auf die nächste Krise finanziell besser vorbereitet zu sein.

Das Verständnis wirtschaftlicher Risiken und der Umgang mit dem eigenen Geld ist die Grundlage für finanzielles Wohlergehen und eine stabile Zukunft. 56 Prozent der befragten Deutschen stimmen zu, dass sie heute mehr Zeit als vor der Pandemie darauf verwenden, ihren Kindern beizubringen, wie finanzielle Begriffe zu verstehen sind und welche Grundsätze es beim Umgang mit Geld gibt. In Europa liegt der Wert bei 57 Prozent. Auch die Sicht auf die berufliche Sicherheit und damit auf die Einkommensstabilität ist anders als vorher: So würden heute 45 Prozent der Befragten ihren Kindern eher raten, sich eine gut bezahlte Tätigkeit zu suchen, anstatt ihren Träumen in einem schlecht bezahlten Beruf nachzuhängen. Der europäi-

sche Durchschnitt liegt hier bei 47 Prozent. Darüber hinaus stimmen 58 Prozent der deutschen Befragten zu, dass sie ihre Kinder heute mehr denn je vor Schulden warnen (EU-Durchschnitt: 60 Prozent).

Finanzielle Bildung zur Schulden-Prävention

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass das wahrgenommene Niveau der finanziellen Bildung nach Einkommensgruppen variiert. 25 Prozent der Befragten mit einem geringen Einkommen geben an, dass sie nicht das Gefühl hätten, ausreichend finanzielle Bildung erhalten zu haben, um alltägliche Finanzen zu verwalten, und sie häufig um externe Beratung bäten. In der Gruppe der Befragten mit einem mittleren Einkommen gaben das nur noch zwölf Prozent an und in der Gruppe mit einem hohen Einkommen lediglich noch fünf Prozent.

Wenn es um die externen Quellen geht, die zur Beratung hinzugezogen werden, so zeigt die Umfrage, dass sowohl Frauen (43 Prozent) als auch Männer (35 Prozent) die Bank als die Stelle angeben, der sie am meisten vertrauen, wenn sie sich finanziell beraten lassen möchten. Bei den weiblichen Befragten liegen an zweiter Stelle die unabhängigen Finanzberater (22 Prozent) und an dritter Stelle Informationen aus dem Internet (18 Prozent). Bei den männlichen Befragten ist die Reihenfolge der Plätze zwei und drei vertauscht. So vertrauen 26 Prozent dem Internet und 19 Prozent den unabhängigen Finanzberatern. Bei beiden Geschlechtern rangieren Freunde, Verwandte und Eltern im Mittelfeld. Auf dem letzten Platz stehen Schulen und Hochschulen: Zwei Prozent der weiblichen Befragten geben diese Bildungseinrichtungen als Quelle zur finanziellen Beratung an, bei den männlichen Befragten ist es ein Prozent.

Die jährlich von Intrum durchgeführte ECPR-Studie weist regelmäßig auf den Bedarf der Verbraucher an finanzieller Bildung in ganz Europa hin. Indem Investoren und Servicer dazu beitragen, die Finanzkompetenz in der Gesellschaft zu erhöhen, können sie den Verbrauchern helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Finanzielle Bildung als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie

Unternehmen im Forderungsmanagement sind in dem Bereich zwischen Auftraggebern und Kunden tätig. Jeden Tag stehen sie mit Tausenden von

Menschen mit finanziellen Schwierigkeiten in Kontakt und unterstützen sie dabei, ihre Schulden zu tilgen. Gleichzeitig helfen sie ihren Klienten, für die von ihnen verkauften Waren und Dienstleistungen bezahlt zu werden, damit sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Davon profitiert die Gesellschaft als Ganzes und die Unternehmen im Forderungsmanagement tragen auf diese Weise eine große Verantwortung im Finanzsystem.

Die Umfrage von Intrum zeigt auf, dass das Bedürfnis nach finanzieller Bildung wächst. Die Pandemie, wirtschaftliche Unsicherheiten sowie die aktuelle Geldmarktpolitik verstärken dieses Anliegen. Finanzielle Bildung scheint ein generelles Bildungsthema zu sein und bringt viele Eltern dazu, mehr denn je mit ihren Kindern über finanzielle Vorsorge und Schuldenprävention zu sprechen. Das Verständnis von wirtschaftlichen Risiken und der sichere Umgang mit dem eigenen Geld sind die Grundlagen für finanzielles Wohlergehen und eine stabile Zukunft - für die Wirtschaft, die Menschen und die Gesellschaft als Ganzes.

Um dem Nachhaltigkeitsaspekt der Vorsorge auf Verbraucherebene entgegenzukommen und Verantwortung an einem gesunden Wirtschaftskreislauf zu übernehmen, sollten sich Unternehmen und Teile der Finanzindustrie einer Nachhaltigkeitsstrategie verschreiben, die diese Aspekte berücksichtigt. Einige Finanzunternehmen sind bereits dem Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten. Dabei handelt es sich um die weltweit größte Nachhaltigkeitsinitiative von Unternehmen. Die Unterzeichner haben sich verpflichtet, die zehn Prinzipien zu Menschen- und Arbeitsrechten, Umwelt und Korruptionsbekämpfung in ihren Geschäftstätigkeiten umzusetzen.

Das Verständnis über wirtschaftliche Risiken und den sicheren Umgang mit dem eigenen Geld ist die Grundlage für finanzielles Wohlergehen und eine stabile Zukunft – für die Wirtschaft, die Menschen und die Gesellschaft als Ganzes.

▪

Marc Knothe ist CEO der Intrum Deutschland und Österreich. Bevor Marc Knothe ab 2016 für verschiedene Führungspositionen innerhalb des europäischen Intrum Konzerns tätig wurde, war er von 2011 an Vorstands-

mitglied bei der GFKL. Darüber hinaus war er CIO bei der Bawag PSK in Österreich, COO bei GE Money Bank in Russland und Deutschland und besetzte leitende Positionen bei der Citigroup in Italien und Deutschland.

Diversity: Herzensangelegenheit und Erfolgsfaktor

Belgin Rudack

Männlich, weiß, Mitte 50 und oft mit langjähriger Betriebszugehörigkeit – so sieht in Deutschland auch im Jahr 2022 das durchschnittliche Profil eines Vorstandes in Großunternehmen aus. Frauen, Menschen anderer geschlechtlicher Identität oder Sexualität, Herkunft oder Hautfarbe oder mit einer Behinderung findet man in den Führungsetagen der Wirtschaft hierzulande nur selten.

Viel zu selten sogar, denn: Durch diese weitgehend noch vorherrschende Monokultur geht viel Potenzial verloren. Mitarbeitende mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, Herkünften und Lebensorientierungen bringen eine wertvolle Vielfalt an Fähigkeiten und Skills in jedes Unternehmen ein. Teams, die divers aufgestellt sind, profitieren vom Perspektivwechsel, denken in ganz unterschiedliche Richtungen und gehen deshalb kreativer und flexibler an Probleme und Herausforderungen heran. Das fördert den Innovationsgeist.

Es ist dieser Blick über den Tellerrand, durch den Unternehmen signifikant von Diversität profitieren. Wer Teams divers besetzt, holt sich neue Ideen ins Haus und verschafft sich in Zeiten volatiler Märkte einen erheblichen Wettbewerbsvorteil, wie erste Studien nahelegen. Die Unternehmensberater von McKinsey haben beispielsweise analysiert, dass Betriebe mit gender-diverser Führung mit einer Wahrscheinlichkeit von 25 Prozent überdurchschnittlich profitabel operieren. Ethnische Diversität erhöht diesen Wert sogar auf 36 Prozent. Diversität muss also als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor verstanden werden. Mehr noch: Diversität sollte zur Selbstverpflichtung erhoben werden.

Kein „Pinkwashing“

Vor mehr als drei Jahren haben wir bei der Creditplus Bank einen kulturellen Transformationsprozess ins Leben gerufen, in dessen Mittelpunkt neben der Digitalisierung unserer Prozesse und unserer Lösungen vor allem der einzelne Mensch als einzigartiges, wertvolles Individuum steht. Gemeint

sind damit sowohl unsere Mitarbeitenden als auch unsere Kundinnen und Kunden.

Damit es nicht bei reinen Lippenbekenntnissen bleibt, wie es leider allzu oft in der Realität von Marketing und PR der Fall ist, sollte von Anfang an Wert darauf gelegt werden, dass Diversität strategisch verankert wird. Die Verschiedenartigkeit der Mitarbeitenden sollte durch zahlreiche Initiativen und Maßnahmen im Unternehmen etabliert und bewusst gelebt werden – es darf nicht nur „Pinkwashing" betrieben werden.

Die Creditplus Bank hat beispielsweise ein Leitbild aus fünf Werten definiert, aus denen wir unser Engagement für Diversity ableiten. Neben Teamgeist und partnerschaftlichem Denken und Handeln sind die folgenden drei Werte besonders bedeutsam:

- **Innovationskraft:** Führungskräfte fördern ein neues Mindset, das vom Mut zu neuem und unkonventionellem Denken geprägt ist und Fehler zulässt, um auch an solchen Erfahrungen zu wachsen. Dies geht im Umkehrschluss nicht ohne eine riesige Portion Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden. Eine Innovationskultur ist somit auch eine Kultur des Vertrauens.
- **Kundennähe:** Eins der Merkmale unserer volatilen Zeit ist, dass sich Loyalität, Verhalten und Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden in nie da gewesener Art und Weise verändern. Unternehmen müssen sich daher deutlich vielschichtiger in die Denkweise und Entscheidungsprozesse ihrer Kundinnen und Kunden hineinversetzen. Dazu bedarf es einer Kultur der Wertschätzung für den Dialog auf Augenhöhe, aber vor allem auch der Diversität. Denn wie soll man die wachsende Diversität der Bevölkerung und damit letzten Endes auch die der Kundinnen und Kunden verstehen, wenn die eigenen Teams in der bereits angesprochenen Monokultur verharren?
- **Commitment:** Man könnte auch „Engagement" sagen – aber für mich trifft es der Begriff besser, weil darin mehr Verbindlichkeit mitschwingt. Sich für Mensch, Gesellschaft und Umwelt einzusetzen, verlangt Ernsthaftigkeit und den verantwortungsvollen Blick für die Konsequenzen des eigenen Handelns. Auch hier profitieren Unternehmen von Diversität. Gerade bei sozialem Engagement sieht man

sich schnell kritischen, anderslautenden Meinungen gegenüber. Wer eine Politik der offenen Kultur im eigenen Haus vorangebracht hat, tut sich deutlich leichter mit offener Kommunikation und konstruktivem Dialog. Aber Commitment geht noch viel weiter: Welche Art von Konsum fördern wir als Bank? Wie tragen wir mit unseren Finanzlösungen zum volkswirtschaftlichen Nutzen bei – und zwar nicht nur aus der ökonomischen Sicht der Profitorientierung, sondern auch mit Blick auf Nachhaltigkeit? Klimaschutz ist dabei nur ein Stichwort von vielen, wenn auch sicherlich in dieser Zeit das vorrangigste.

Diversity im Business-Alltag

Unser Leitbild haben wir im vergangenen Jahr geschärft und detailliert ausgearbeitet. Heute haben wir damit eine hilfreiche Leitplanke, die im Business-Alltag Orientierung gibt und bei unseren Entscheidungen wertvolle Dienste leistet. Verantwortung übernehmen, den Wandel gestalten, an der Seite der Kundinnen, Kunden und Partner stehen – dies ist der Kurs, den uns die definierten Ziele vorgeben. Sie sind die Grundlage für die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens und unserer Gesellschaft.

Um konkret zu beschreiben, wie sich die alltagsbezogene Umsetzung bei der Creditplus Bank gestaltet und warum Diversity ein unverzichtbarer Bestandteil ist, nenne ich hier als Beispiel drei Projekte, die von unserer Unternehmensstrategie abgeleitet sind:

- Mit dem **„Projekt Kunde“** haben wir es uns zum Ziel gesetzt, die Bedürfnisse, aber auch die Sorgen unserer Kundinnen und Kunden ganz genau zu kennen und sie aufmerksam auf ihrer Customer Journey zu begleiten. Dahinter steckt weit mehr, als nur Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen. Wir wollen uns in unsere Kundinnen und Kunden hineindenken, sie mit ihren Wünschen und Erwartungen genau verstehen. Und sie auf dem Weg zu verantwortungsbewusstem und nachhaltigem Konsum unterstützen. Dies funktioniert nur, wenn wir die Vielfalt unserer Gesellschaft, wie sie sich uns heute darstellt, auch nach innen abbilden.
- Aus diesem Anspruch heraus definiert das **„Projekt Mensch“** unser Ziel, eine innovationsgetriebene und kundenorientierte Kultur im eigenen Unternehmen zu fördern. Wir brauchen kreative Köpfe mit

den unterschiedlichsten Denkansätzen, um den Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden. Mit anderen Worten: Diversität. Hierarchien weichen deshalb heute der Eigenverantwortung, cross-funktionale Teams setzen dem Silodenken ein Ende und wo früher vor neuen Lösungen langwierige Prozesse standen, wird die Time-to-Market jetzt durch agile Projektarbeit verkürzt.

- Schlussendlich heben wir die beiden vorgenannten Projekte mit dem **„Projekt Gesellschaft“** auf eine höhere, weitreichendere Ebene. Denn wir definieren uns nicht nur als Bank, sondern sind Mitglied einer Gemeinschaft. Als solches wollen wir aktiv einen Beitrag leisten, unsere Gesellschaft voranzubringen und weiterzuentwickeln – eine Gesellschaft, die lernen muss, sich der wachsenden Vielfalt an Menschen unterschiedlicher Lebensorientierung, Herkunft oder auch Weltanschauung zu stellen und diese als wertvolle Ressource für die Zukunft zu begreifen. Niemanden dabei aus den Augen zu verlieren und einen Beitrag zu einem guten, gesunden und fairen Miteinander aller Menschen zu leisten – das ist in diesem Projekt unsere Mission.

Diversity als Herzensangelegenheit

Diversität ist heute integraler Bestandteil unserer Business-Agenda – mit klaren Meilensteinen: Roadmaps, Zielvorgaben, definierte Budgets und Key-Performance-Indicators. Und wir messen auch den Erfolg unserer Maßnahmen.

Im Bereich Gender-Diversity haben wir bereits Fortschritte gemacht: Im gehobenen Management konnten wir den Frauenanteil binnen zwei Jahren um fünf auf heute 35 Prozent anheben. Bezogen auf unsere Beschäftigten insgesamt hat sich das Verhältnis zu den männlichen Kollegen sogar leicht gedreht: Der Anteil der Frauen bei der Creditplus Bank ist auf 56 Prozent gestiegen. Auch hinsichtlich unserer Internationalität können wir stolz sein: In unserem Unternehmen sind mehr als 20 Nationalitäten vertreten.

Das Thema Diversität bei der Creditplus Bank voranzubringen, ist eine Herzensangelegenheit für mich. Zum einen, weil es meine feste Überzeugung ist, dass Diversität Chefinnen- und Chefsache sein muss. „Leading by Empowerment“ bedeutet, als Führungskraft Werte und Verhaltenswei-

sen vorzuleben und damit den eigenen Teams Impulse und Anregungen zu geben, diese Werte als persönlich relevant einzuordnen und in den beruflichen Alltag einzubetten. Wir können nicht mehr in starren Vorgaben und Systemen arbeiten. Wir müssen den Menschen etwas zutrauen und sie ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.

Der andere Grund, warum mir das Thema am Herzen liegt: Ich habe bereits als junge Frau eine internationale Karriere gestartet. Ich war 26 Jahre alt, als mein damaliger Chef bei der Citibank mir eine neue Managementposition in Griechenland anbot. Da kam alles zusammen, was man sich an Hürden vorstellen kann: jung, weiblich, blond und mit türkischen Wurzeln. Das waren harte Zeiten, die ich trotz aller Widrigkeiten und Widerstände gut gemeistert habe. Ich habe meine Karriere aktiv in die Hand genommen, denn Banking war immer meine Leidenschaft.

Frauen brauchen die Extra-Portion Mut

Was ich auf meinem Weg gelernt habe: Natürlich gehören Fleiß, Ehrgeiz und Disziplin zu einer beruflichen Karriere dazu. Aber gerade als Frau braucht man darüber hinaus auch eine große Portion Mut extra, um den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Berührungsängste in den nach wie vor von Männern dominierten Führungsetagen führen in eine Sackgasse. Als Frau sollte man nicht zu lange grübeln, wenn sich die Chance auf eine neue Herausforderung bietet. Einfach ausprobieren, sich die Sache zutrauen und machen, machen, machen. Mut zu haben, bedeutet manchmal eben auch, Mut zur Lücke zu haben. Wo sich Männer in Führungspositionen oft bereits einer neuen Aufgabe gewachsen sehen, wenn sie gefühlt zu 50 Prozent „angekommen“ sind, braucht es bei Frauen schon mal 150 Prozent. Das hat vor allem mit dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Stärken zu tun. Frauen zweifeln nach wie vor zu viel an sich selbst.

Dass das leider auch nach einem Fünftel des 21. Jahrhunderts immer noch der Fall ist, hat mit dem Nachholbedarf zu tun, der sich vor allem in Deutschland beim Thema Diversity und speziell Gender-Diversity zeigt. Ein Blick auf die Dax-Konzerne zeigt laut German Diversity Monitor, den die bundesweite Initiative „BeyondGenderAgenda“ im vergangenen Jahr erneut aufgelegt hat, unter 233 Vorstandsmitgliedern nur 39 Frauen. Und nur eine einzige Frau als CEO.

Kommt einem dieses Gender-Verhältnis von nicht einmal eins zu fünf bei den Dax-Konzernen schon bemerkenswert unausgewogen vor, so hinkt die deutsche Kreditwirtschaft noch stärker hinterher, wenn man sich die 200 größten Banken insgesamt anschaut. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hat ermittelt, dass der Frauenanteil in den Vorstandsetagen hier nur bei 10,5 Prozent liegt. Genossenschaftsbanken schneiden dabei mit einem Schnitt von 10,8 Prozent immerhin besser ab als die öffentlich-rechtlichen Banken, in denen gerade einmal 8,2 Prozent aller Vorstandsposten mit Frauen besetzt sind. Deutlich vorne liegen mit 13,9 Prozent die privaten Geldhäuser.

Keine Lippenbekenntnisse, sondern Taten

Leider zeigen diese Zahlen, dass zwischen Reden und Handeln in vielen Unternehmen Welten liegen; so wie beispielsweise bei der letzten Fußball-Europameisterschaft, als sich Firmen mit Regenbogenfarben schmückten und diesem Bekenntnis keine Taten folgen ließen. Das sind dann im wahrsten Sinne des Wortes nur Lippenbekenntnisse zu mehr Gender-Gerechtigkeit und Diversity. Im Alltag ändert sich für die Mitarbeitenden nichts.

Einer der Hauptgründe dafür ist, dass dem Thema noch nicht die gebührende Bedeutung und Priorität zugeschrieben wird, die es längst verdient hätte. Nur ein verschwindend geringes Viertel der im aktuellen German Diversity Monitor befragten Unternehmen würde in ihrem Vorstand oder der Geschäftsführung eine/n Verantwortliche/n für Diversität benennen. Vielfalt als Chefinnen- und Chefsache – das ist, zumindest in Deutschland, wohl noch ein langer und beschwerlicher Weg.

Die Frauenquote: umstrittenes Thema auch bei Frauen selbst

Hierzulande ist nur jeder fünfte Vorstandsposten bei Banken mit einer Frau besetzt. Und das, obwohl viele Kreditinstitute inzwischen eine freiwillige Frauenquote für die oberste Ebene eingeführt haben. Aber das ist eben nur eine freiwillige Quote. Die gesetzliche Frauenquote ist nach wie vor umstritten, doch die Forderungen danach sind gut nachzuvollziehen: Solange sich der männliche Konservatismus in den Führungsetagen dieses Landes unverrückbar hält und die Selbstverpflichtung in der Wirtschaft nicht zu erkennbaren Veränderungen führt, kann das Ungleichgewicht kurzfristig nur durch den Gesetzgeber ausgeglichen werden. Durch die gesetzliche

Vorgabe würde sicherlich ein Signal- und Dominoeffekt einsetzen, der das vorherrschende Denken in den Männerdomänen nachhaltig verändern würde – und die Frauenquote würde schrittweise nicht mehr als Auflage, sondern als völlig selbstverständlich empfunden werden. Bis am Ende idealerweise niemand mehr überhaupt darüber nachdenken oder reden würde. Doch selbst viele Frauen sehen das sogenannte Führungspositionen-Gesetz mit kritischen Augen und wollen nicht nur wegen ihres Geschlechts in irgendwelche Positionen gehievt werden. Tatsächlich bieten die beeindruckenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolge, die sich durch Diversität erzielen lassen, eigentlich auch schon Anreize genug, um ohne gesetzliche Vorgaben mehr Vielfalt in Unternehmen zu bringen. In Ländern wie Frankreich, Großbritannien oder Skandinavien, die bei der Berücksichtigung von Frauen in Vorstands- und Führungsposten teilweise deutlich weiter sind, zeigt sich zudem, dass eine gesetzlich vorgegebene Quote überflüssig ist, wenn in den Unternehmen selbst mehr getan wird, um Frauen den Weg nach oben zu erleichtern. Kinderbetreuung, Rückkehrgarantien nach der Elternzeit, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, die längst überfällige Schließung des Gender-Pay-Gap: Manchmal sind es die einfachen, nahe liegenden Maßnahmen, die mehr bewegen, als ein schwerfälliger Gesetzgebungsprozess jemals erreichen kann. Statt Verpflichtungen zu beschließen, sollte lieber Motivation, Chancengleichheit und richtig viel Freude an der Arbeit gefördert werden.

Wir wollen Vorreiter sein

Bis ein solcher Idealzustand erreicht wird, kommt es vor allem auf die Vorreiter an. Deshalb unterstützen wir bei der Creditplus Bank mit großer Leidenschaft und persönlichem Einsatz Initiativen, die sich für mehr Diversität in der Gesellschaft engagieren. So gehören wir beispielsweise zur „The Shift Initiative“ der Handelsblatt-Gruppe und zur „BeyondGenderAgenda“ – beides Netzwerke von Unternehmen, die sich für mehr Diversity in der Gesellschaft einsetzen. Wir haben den ersten German Diversity Award in der Kategorie „Personality of the Year“ gesponsert. Der Preis ging 2021 an Prof. Dr. Jutta Allmendinger, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, für ihre Forschung zur Ungleichbehandlung der Geschlechter in der Arbeitswelt, speziell in Fragen der Arbeitsorganisation. Darüber hinaus hat die Creditplus Bank die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Mit zusammen inzwischen mehr als 4.500 weiteren Unterzeichnern

handelt es sich hierbei um Deutschlands größtes Unternehmensnetzwerk für Diversität in der Arbeitswelt. Gemeinsam engagieren wir uns für ein Arbeitsumfeld, das frei von Vorurteilen ist und Mitarbeitende unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Nationalität oder Weltanschauung gleichermaßen wertschätzt. Mit solchen Engagements leisten wir unseren Beitrag zu einem kulturellen Wandel in der Gesellschaft und einer schrittweisen Öffnung der Menschen in unserem Land hin zum Thema Diversität. Doch natürlich müssen wir diesen Wandel auch an uns selbst vollziehen. Wir haben mit New Work einen Kulturwandel angestoßen, der bei unseren Mitarbeitenden ein neues Mindset erzeugen soll.

New Work ist mehr als eine neue Form der Zusammenarbeit im organisatorischen und strukturellen Sinn. Eigenverantwortliches Arbeiten über Teamgrenzen und Kästchendenken hinweg führt dazu, dass man durch den Austausch verschiedener Meinungen und Perspektiven neue Wege beschreitet, sich für andere Sichtweisen öffnet und den eigenen Blickwinkel erweitert. Das hat viel mit Empathie und Diversität zu tun: zu verstehen, warum der oder die andere seine oder ihre eigene Meinung oder Lebensweise hat und dafür einsteht, diese zu akzeptieren und im besten Fall zu schauen, wie man selbst davon profitieren kann. So wird aus der neuen Form der Zusammenarbeit eine neue Form der Diskussions-, Toleranz- und Entscheidungskultur.

Diversität: auch ökonomisch von Vorteil

Dies hat, rein ökonomisch betrachtet, zwei große Vorteile: Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt, sind deutlich motivierter, zeigen mehr Leistungsbereitschaft und kreativen Spirit. Und sie denken sich besser in die Kundinnen und Kunden hinein. Bekenntnisse zu mehr Kundenorientierung verpuffen wirkungslos, solange ein solches Mindset nicht gelebt wird. Neue Zielgruppen und Märkte erschließen – das wird nur möglich, wenn die Mitarbeitenden eines Unternehmens bereit sind, sich in die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen hineinzuversetzen, die als Kundinnen und Kunden sowie Verbraucherinnen und Verbraucher immer individueller werden. Sie wollen Lösungen, nicht Produkte. Bei alldem stärkt uns die französische Konzernmutter Crédit Agricole Consumer Finance klar den Rücken: Ihre „Bank-for-Good"-Strategie ist auch für uns die Grundlage für mehr Autonomie und Verantwortung bei unseren Mitarbeitenden und für

mehr Kundenorientierung.

Unternehmen, die den Mut haben, sich auf diesem Weg einer größeren Gender-Diversität zu nähern, haben also klare Wettbewerbsvorteile. Darüber hinaus positionieren sie sich auf dem Recruiting-Markt als attraktiver Arbeitgeber. Employer Branding im 21. Jahrhundert speist sich ganz wesentlich aus Faktoren, die früher von HR-Verantwortlichen gerne als „soft" belächelt wurden: Flexibilität, Freiraum, Entfaltungsmöglichkeiten, Vielfalt, ein spannender Mix aus Menschen mit ganz unterschiedlichem Background. So wichtig in diesen volatilen Zeiten auch Sicherheit in Form eines vollen Portemonnaies ist: Für Nachwuchskräfte sind es vor allem diese Soft Skills, die ein Unternehmen mitbringen muss, damit sie sich dort bewerben. Oder mit denen sich ein Unternehmen bei ihnen bewerben muss – die jungen Expertinnen und Experten der Generation Z können sich ihren Job schließlich oft aussuchen.

So wird Diversity ganz klar zum Vorsprung im Recruiting-Prozess und zum Barometer für den Generationenwechsel. Heute ist bereits jede/r zweite Beschäftigte bei der Creditplus Bank unter 40 Jahre alt, jede/r fünfte sogar unter 30: eine ideale Mischung aus jungen und erfahrenen Menschen, die für den optimalen Austausch zwischen langjährig erworbenem Wissen und neu hinzukommender Expertise sorgt. Auch so macht Diversity ein Unternehmen stark.

Diversität ist keine Modeerscheinung

Drei Jahre nachdem die Creditplus Bank mit der Diversity-Strategie gestartet ist, kann nun ein vorläufiges Fazit gezogen werden: Es ist ganz klar die Vielfalt der Menschen mit ihren ganz unterschiedlichen Talenten, die das Unternehmen entscheidend voranbringt. Diversity ist ein zentrales Element unseres Transformationsprozesses. Diesen Prozess, diesen Wandel erfolgreich zu durchlaufen, ist Voraussetzung dafür, dass wir unser Geschäftsmodell zukunftsfähig gestalten und ausbauen. Wenn Märkte sich grundlegend verändern, weil sich nicht nur Technologien, sondern auch die Menschen in diesen Märkten grundlegend verändern, dann muss man sich als Anbieter dem Paradigmenwechsel stellen.

Diesen Paradigmenwechsel erlebt auch die Finanzbranche mit aller Wucht

und Kraft. Doch es geht letzten Endes nicht um die Frage, ob bei der Diversität Quoten und Prozentzahlen eingehalten werden. Es geht darum, ob wir unser Denken so weiterentwickeln, dass Gender-Gerechtigkeit und Diversity irgendwann quer durch alle gesellschaftlichen Gruppen selbstverständlich werden; dass nicht mehr Checklisten abgehakt oder Arbeitsanweisungen erfüllt werden müssen. Es geht um eine Kultur, in der ein neues Mindset herrscht.

Diversity, das steht heute schon fest, ist keine vorübergehende Modeerscheinung. Unternehmen haben eine Vorreiterrolle, indem sie sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und Zeichen in Richtung einer gerechteren, gleichberechtigten Zukunft setzen. Aber sie sind immer auch Teil einer Gesellschaft und in vielen Bereichen ihr Spiegel. Bis dahin liegt es an jedem und jeder Einzelnen – ob in verantwortlicher Position in einem Unternehmen oder als Privatperson – einen persönlichen Beitrag zu leisten. Nur so wird es gelingen, die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft und unserer Unternehmen sicherzustellen. Denn Diversität ist eben nicht nur Herzensangelegenheit, sondern auch Erfolgsfaktor.

▪

Belgin Rudack ist CEO bei der Creditplus Bank. Ihre erste Stelle hatte sie bei der Citigroup im Retail Banking. Es folgten mehrere Jahre als Geschäftsführerin bei GE Capital im internationalen Corporate Banking. Bei der schwedischen SEB und bei Santander arbeitete Rudack im Vertrieb. Bevor sie 2017 zur Creditplus Bank kam, hat sie bei PlanetHome gearbeitet, ein Start-up der Unicredit Bank, und war dort als Bereichsvorständin für die Immobilienfinanzierung zuständig. Rudack sitzt bei „BeyondGenderAgenda“ im Beirat.

Mitgliederübersicht

Vollmitglieder (1/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
Alektum GmbH	ulf.graubohm@alektumgroup.com	+49 174 7254052	www.alektumgroup.de
Arvato Infoscore GmbH	oliver.kuhaupt@arvato.com	+49 7221 50400	www.finance.arvato.com
Axactor Germany GmbH	kommunikation@axactor.de	+49 6221 987 654	www.axactor.de
dohr Inkasso GmbH & Co. KG	hans.dohr@dohr-inkasso.de	+49 2181 236620	www.dohr-inkasso.de www.dohr-schuldenfrei.de
EOS Deutschland GmbH	j.borgartz@eos-deutschland.de	+49 40 2850 0	www.eos-deutschland.de
HFI GmbH	wd.heinsohn@bag-bank.de	+49 2385 942 155	www.bag-bank.de www.hfi-inkasso.de
HmcS Gesellschaft für Forderungsmanagement mbH	lutz.hansen@hmcs.com	+49 511 76 33 33 211	www.hmcs.com www.vr-inkasso.de
Hoist Finance AB (publ) Niederlassung Deutschland	jonas.book@hoistfinance.com	+49 173 577 08 37	www.hoistfinance.de

Servicing	Forderungskauf	Unbesicherte NPLs	Wohnimmobilien-NPLs	Gewerbeimmobilien-NPLs	KMU-NPLs	Weitere Dienstleistungen
▪	▪	▪			▪	Revolvierung, Mahnwesen, Treuhandinkasso, Garantiemodell, Portfoliobewertung
▪	▪	▪			▪	Back-up-Servicing, Internationales Servicing, Revolvierung
▪	▪	▪	▪		▪	Back-up-Servicing, Insolvenzforderungen, Internationales Servicing, Revolvierung, Field-Service, Sicherstellung (mobile Güter), Early Collection, Kündigungsprävention, Call-Center-Leistungen, Prozessoptimierung im Forderungsmanagement, Carve-out
▪	▪	▪				Back-up-Servicing, Revolvierung, Spezialität: Ankauf/Servicing unbekannt verzogener Abwicklungskunden
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Insolvenzforderungen, Internationales Servicing, Revolvierung, Inkasso-Außendienst
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforderungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung, Notleidende Kredite aus dem VR-Verbund
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforderungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforderungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung

Vollmitglieder (2/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
Inkasso Goldbach GmbH	info@inkasso-goldbach.de	+49 618 8306300	www.inkasso-goldbach.de
Inkasso Kodat GmbH & Co. KG	holger.dickhaeuser@inkasso-kodat.de	+49 201 8118332	www.inkasso-kodat.de
Intrum Deutschland GmbH	frank.leifer@intrum.com	+49 6252 9380 165	www.intrum.de
Link Financial GmbH	gdragun@linkfinancial.de	+49 69 247560550	www.linkfinancial.de
LOANCOS GmbH	lars.schroeter@loancos.com	+49 172 7293116	www.loancos.com
Lowell Financial Services GmbH **Proceed Collection Services GmbH**	sales@lowellgroup.de	+49 201 1021111	www.lowellgroup.de
Pactum Collections GmbH	hello@pactumcollections.com	+49 30 92100 5840	www.pactumcollections.com
PRA Group Deutschland GmbH	marcel.koechling@pragroup.eu	+49 172 3022935	www.pragroup.com

Servicing	Forde-rungskauf	Unbesi-cherte NPLs	Wohnim-mobilien-NPLs	Gewerbe-immobi-lien-NPLs	KMU-NPLs	Weitere Dienstleistungen
▪	▪	▪				Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Fahrzeug-Verwertung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Revol-vierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Insolvenz-forderungen, Internationales Servicing, Revolvierung, Carve Outs / BPOs
▪		▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Internationales Servicing
▪	▪		▪	▪		Back-up-Servicing, Einzel-forderungen, Internationales Servicing, Servicing von Bau-finanzierungen (PL)
▪	▪	▪				Insolvenzforderungen, Internati-onales Servicing, Revolvierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Internationales Servicing, Revolvierung
▪		▪			▪	Insolvenzforderungen, Revol-vierung

Fördermitglieder (1/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
A4RES Advisory GmbH	grueber@a4res.de	+49 3591 3266021	www.a4res.de
CRIF GmbH	o.ollrogge@crif.com	+49 40 89803582	www.crif.de
CrossLend GmbH	institutional@crosslend.com	+49 30 208 488 100	www.crosslend.com
Debitos GmbH	service@debitos.com	+49 69 430082600	www.debitos.com/de
debtify GmbH	info@debtify.com	+49 40 228631470	www.debtify.com
Deutsche Kreditmarkt Standards e.V.	joerg.keibel@kreditmarkt-standards.de	+49 171 3169378	www.kreditmarkt-standards.de
Experian	businessdach@experian.com	+49 7221 7793 300	www.experian.de

Dienstleistungen
Immobilien- und Finanzierungsfragen bestimmen unser Kerngeschäft. Wir arbeiten transparent und lösungsorientiert. Als Dienstleister für Immobilieneigentümer und Kreditinstitute bringen wir die Beteiligten an einen gemeinsamen Tisch und stellen die Weichen für ein erfolgreiches Immobilieninvestment. Die A4RES Group ist ein regionales Unternehmen und überwiegend im Osten Deutschlands und in Berlin tätig. Das bieten wir an: Vermarktung von Immobilien aus Sondersituationen, Finanzierung von Forderungen und Immobilien aus Sondersituationen, Vermögensverwaltung durch Ankauf und Repositionierung von Immobilien aus Sondersituationen, Objekteinschätzung, Unterlagenrecherche, Schuldnermediation.
Als Informationsdienstleister am deutschen Markt unterstützt CRIF Unternehmen & Finanzinstitute ganzheitlich beim Management ihrer Digital Customer Journey. Dank unserer drei Schwerpunkte profitieren Sie von integriertem Identity-, Credit Risk- und Fraud-Management sowie innovativen Lösungen in den Bereichen Digital Onboarding, Open Banking, Compliance, ESG, Adressermittlung und Marketing Services.
CrossLend ist ein in Berlin ansässiges FinTech, das eine digitale Plattform für Kreditportfoliotransaktionen anbietet. Durch den intelligenten Einsatz von Technologie und Daten ermöglicht CrossLend die effiziente Interaktion zwischen Kreditgebern und institutionellen Investoren. CrossLends Lösungen beinhalten Tools für die Datenanalyse, den Vertrieb von Portfolios sowie einen effizienten digitalen Verbriefungsprozess. Zum europaweiten Kundenkreis des Unternehmens gehören Banken, alternative Kapitalgeber, Pensionskassen, Versicherungen und Versorgungswerke. CrossLend ist ein von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der luxemburgischen CSSF beaufsichtigtes Unternehmen. Neben dem Hauptsitz in Berlin ist CrossLend mit Büros in Frankfurt, Wien, Luxemburg, Lissabon und London vertreten. Hinter CrossLend stehen eine Reihe renommierter Investoren, darunter Mouro Capital (ehemals Santander InnoVentures), ABN AMRO Ventures, Lakestar, Earlybird und der Luxembourg Future Fund von EIF und SNCI.
Debitos ist ein Finanztechnologie-Unternehmen und Europas führender Sekundärmarkt für Forderungs- und Immobilienhandel. Über seine auktionsbasierte Online-Handelsplattform können Banken, Unternehmen und Fonds ihre Forderungen, Kredite, Ansprüche & Immobilien an spezialisierte Investoren verkaufen. Mehr als 600 qualifizierte Käufer geben im direkten Wettbewerb ihre Gebote ab, und bei Erreichen des vom Verkäufer festgelegten Mindestpreises kommt zum Laufzeitende eine Transaktion zustande. Vor allem Banken und Finanzdienstleister nutzen unsere Plattform zur Verwertung besicherter und unbesicherter Non-performing Loans. Da der gesamte Prozess von Investorenansprache über die Due Diligence, Q&A, Preisfindung im Auktionsverfahren und Vertragsabwicklung online stattfindet, lassen sich Transaktionen in wenigen Wochen abschließen.
debtify ist das digitale Ecosystem rund um zahlungsgestörte Forderungen. Banken und Servicer verbinden sich hier über digitale Standardschnittstellen und erhöhen so ihre Effizienz bei der Verwaltung von NPLs auf einer sicheren, DSGVO-konformen Plattform. Zusätzlich bietet der debtify App Store allen Nutzern modular zusammenstellbare, individuelle Lösungen rund um das Workout von NPL-Forderungen an. Durch die offene IT-Architektur können externe Softwareentwickler Lösungen entwickeln und veröffentlichen, die durch Nutzung der debtify API-Standards mit geringstem Aufwand implementiert werden können. So fördert das debtify Ecosystem den Dialog zwischen Banken, Servicern und Softwarepartnern, um die Digitalisierung der Branche voranzutreiben und mit Best-Practice Anwendungen nachhaltige Lösungen umzusetzen.
Mit der im Oktober 2011 erfolgten Gründung der Vereinigung Deutsche Kreditmarkt-Standards e. V. (DKS) soll die Basis dafür geschaffen werden, Prozess- und Vertragsstandards für den deutschen Kreditmarkt und die dort stattfindenden Transaktionen zu schaffen. Zweck des DKS ist die Erweiterung des Wissens über das nationale und internationale Kreditgeschäft und über Kredit(markt)transaktionen sowie die Schaffung von allgemein anerkannten Standardvertragsklauseln sowie Standardprozessen in diesem Bereich.
Wir kombinieren Daten, Technologie und Advanced Analytics mit branchenspezifischer Expertise im Risk Management-Bereich vereint in innovativen Decisioning-Plattformen und Analytics Dashboards. Damit tragen wir dazu bei, dass Unternehmen datenbasierte, smarte Kreditentscheidungen treffen, effektives Fraud- & Identity Management betreiben und nachhaltige Wachstumsstrategien ableiten.

Fördermitglieder (2/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
FCG Risk & Compliance GmbH	frankfurt.office@fcg-international.com	+496987009395	fcg.global/de
FICO (Fair Isaac Germany GmbH)	cathrinhabel@fico.com	+49 172 1516481	www.fico.com/de
International Bankers Forum e.V.	center@ibf-ev.org	+49 69 79 534 82 101	www.internationalbankers-forum.org
KUCERA Rechtsanwälte	oliver.platt@kucera.biz	+49 69 60608000	www.kucera.biz
Qualco	acremer@qualco.eu	+49 152 90010857	www.qualco.eu
Regis24 GmbH	info@regis24.de	+49 30 44350 240	www.regis24.de
VERSUS I Recruitment Advisers	gwentzel@vsgruppe.de	+49 1621028900	www.vsgruppe.de
wideStreet GmbH	info@widestreetmarkets.com	+49 30 700159618	www.widestreetmarkets.com

Dienstleistungen
FCG ist die schwedische Unternehmensberatung für Governance, Risk und Compliance Lösungen in der Finanzdienstleistungs-Branche der Nordics mit selbstständigen Einheiten in ganz Europa. Mit einer Kombination aus fundiertem Verständnis der Finanzbranche, ausgewiesener Fachkompetenz und über 300 erfahrenen Experten bietet FCG innovative und pragmatische Lösungen für alle Teile von Risiko- Kerntätigkeiten an: Sei es strategische Analyse und Beratung in der Risikosteuerung, Handlungsempfehlungen und Priorisierung in der Umsetzung regulatorischer Vorgaben, Erzeugung von Kreditrisikomodellen oder die Bestimmung des Restwertrisikos, FCG ermittelt maßgeschneiderte Lösungen, die garantiert implementiert werden können. FCGs Ziel ist es, langfristige Beziehungen aufzubauen, in denen es Raum gibt, die anspruchsvollen Kunden zu unterstützen und zu inspirieren, aber auch herauszufordern. Auf die Ergebnisse von FCG kann man sich verlassen.
Moderne, konforme Technologie für das Forderungsmanagement und die Beitreibung. Das umfassende, vollständig konforme Angebot für das Forderungsmanagement von FICO verbindet das Inkassowesen, die Beitreibung und die Kommunikation mit Kunden in einem kompletten System. Die Lösungen von FICO steigern durch Automatisierung der Arbeitsabläufe, der Ableitung von Einblicken dank Advanced Analytics und der personalisierten Nutzererfahrung die Effizienz, den Umsatz und die Kundenzufriedenheit.
Das bankbetriebliche Umfeld von morgen können nur diejenigen mitgestalten, die aktiv Kontakte suchen und weiterentwickeln. Neben profundem professionellen Know-how ist die Fähigkeit zur Kommunikation hierfür eine unverzichtbare Kernkompetenz. Für die Gewinner von morgen ist es deshalb schon heute entscheidend, sich im Finanzdienstleistungsmarkt aktiv zu bewegen. Bei hohen Veränderungsgeschwindigkeiten im beruflichen Umfeld vermag ein optimal geknüpftes Netzwerk einen wichtigen Beitrag für die eigene zielorientierte Entwicklung zu leisten. Im International Bankers Forum initiieren und pflegen wir Kontakte. Im Mittelpunkt steht dabei der Gedankenaustausch zu bankbetrieblichen und kreditwirtschaftlichen sowie finanzpolitischen Themen.
Beratung bei Ankauf und Abwicklung von Non-performing-Loan-Situationen, insbesondere bei Insolvenzen, Zwangsvollstreckungen und Zwangsverwaltungen, Transaktionsfinanzierung, einschließlich Gestaltung von Senior- und Mezzanine-Strukturen sowie sale-and-lease-back-Finanzierungen, Gesellschafts- und immobilienrechtliche (Re-)Strukturierung, Finanzierungs(re-)strukturierung (inklusive preferred equity, pari passu joint ventures, covenant restructuring, intercreditor und subordination structuring, debt and equity financing).
Seit mehr als 20 Jahren unterstützt QUALCO Unternehmen beim Management von sich schnell änderndem Kreditrisko und Problemforderungen, die von wirtschaftlichen, regulatorischen und verhaltensbezogenen Faktoren bestimmt werden. Unsere Technologie besteht aus best-in-class, skalierbaren Enterprise Solutions die unseren mehr als 70 Kunden zu höherer Effizienz und Effektivität verhilft. Wir investieren in nachvollziehbare KI und Machine Learning, um für unsere Kunden Erkenntnisse aus ihren Daten zu generieren und für unsere Kunden operative Vorteile zu schaffen.
Regis24 ermittelt als unabhängiger Komplettanbieter verlässliche, wirtschaftsrelevante Informationen für jede Phase des Kundenlebenszyklus. Wir unterstützen bei der Aktualisierung und Vervollständigung Ihrer Kundendaten und sorgen für die frühzeitige Erkennung und Minimierung von Geschäftsrisiken.
Die VERSUS I Recruitment Advisers ist eine Beratungsgesellschaft mit dem Sitz in Düsseldorf. Wir setzen unsere Branchenexpertise als Personalberater gerne für Sie ein, wenn Sie eine bestehende Vakanz besetzen, eine Position neu installieren oder ein ganzes Team aufbauen wollen. Das erfolgreiche und passgenaue Recruiting von Führungskräften und hoch-spezialisierten Experten in den Themenfeldern Kreditabwicklung, Outsourcing und Risikomanagement ist unsere Stärke. Wir kennen die Herausforderungen der Entscheiderinnen und Entscheider in der NPL-Branche aus erster Hand. Durch unser exzellentes Netzwerk im Bereich Consumer Finance gelingt es uns, schnell und effektiv tragfähig Lösungen zu schaffen.
wideStreet ist ein digitaler Marktplatz für den Handel mit ausfallgefährdeten und notleidenden Krediten. Die Plattform deckt sämtliche Kreditarten ab und unterstützt den Kauf sowohl im Forderungs- als auch im Wertpapierformat, direkt zwischen Käufer und Verkäufer oder auch unter Einbeziehung eines Servicer. wideStreet sammelt, überprüft und vervollständigt Kreditdaten, digitalisiert und automatisiert den gesamten Transaktionsprozess und reduziert Transaktionskosten signifikant.

Portfoliotransaktionen und Outsourcing von Non-performing Loans, kurz NPLs, sind in der deutschen Kreditwirtschaft fest etablierte Instrumente der Banken und unterstützen beim aktiven Management notleidender Forderungsportfolios.

Seit 15 Jahren vertritt die BKS die Interessen der NPL-Branche in Deutschland. Gemeinsam mit unseren derzeit 34 im Kreditankauf und Servicing tätigen Mitgliedsunternehmen setzen wir uns für einen funktionierenden Kredithandel ein. Wir begleiten relevante Gesetzesvorhaben und bieten ein Forum für den Austausch zwischen Banken und Investoren.

Aktuelles zum Markt notleidender Forderungen und ausgewählte Fachthemen greifen wir in unseren regelmäßigen Publikationen auf. Die fachliche und wissenschaftliche Expertise wird dabei durch hochrangige Vertreter der NPL-Branche gesichert, die sich im BKS-Präsidium, im Beirat und in verschiedenen Arbeitsgruppen engagieren.

Die Mitglieder der BKS sind Experten für Ankauf und Servicing notleidender Forderungen. Mit ihrer Erfahrung und ihrem hohen Qualitätsanspruch an die Bearbeitung sind sie langjährige Partner der Finanzindustrie in Deutschland.