BKS | Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V.

Jahrespublikation

2025

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. Die in den Beiträgen geäußerten Ansichten geben die Meinungen der Autorinnen und Autoren wieder und entsprechen nicht zwingend denen der Herausgeberin.

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

Das Jahr 2025 stellt die deutsche Wirtschaft erneut vor enorme Herausforderungen – nicht nur als isolierte Krise, sondern als akzentuierte Zuspitzung struktureller Entwicklungen. Die erhoffte Erholung bleibt nach wie vor aus und die Konvergenz aus geopolitischen Risiken, regulatorischen Lasten und zyklischen Schwächen setzt insbesondere den Mittelstand unter historischen Druck.

Dabei zeigen aktuelle Analysen, dass der Krisenmodus nun sogar branchenübergreifend wirkt. Während der Fahrzeugbau und die Zulieferindustrie weiterhin im Fokus stehen, erfasst die Erosion mittlerweile auch den Maschinenbau – bisher eine Stütze des Exportmodells. Parallel eskalieren die Risiken in drei Schlüsselbereichen: Gewerbeimmobilien, KMU-Finanzierungen und Konsumentenkredite. Die Folge sind steigende NPL-Volumina, welche die Bilanzpolitik und die Risikovorsorge 2025 prägen werden. In dieser Phase wird die Expertise über den Sekundärmarkt zum strategischen Asset.

Die Schrumpfung der Wirtschaftsleistung im zweiten Folgejahr verdeutlicht: Die Kombination aus Energiekosten, Investitionsstau, Fachkräftemangel und nachlassender globaler Wettbewerbsfähigkeit erfordert neue Ansätze und veränderte Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Dafür sind die BKS-Mitglieder bestens vorbereitet: Sie sind durch das Kreditzweitmarktgesetz reguliert und von der BaFin zugelassen. Daher bieten sie nicht nur Liquiditätslösungen, sondern vor allem ein integriertes Risikomanagement-Ökosystem.

Unsere Arbeitsgruppen haben 2024 folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Weiterentwicklung der NPL-Musterverträge und Anpassung an die neuen rechtlichen Vorgaben,
- Monitoring der NPL-Entwicklung mit dem Fokus auf Deutschland und besonders betroffene Assetklassen,
- Dialog mit Aufsichtsbehörden zur praktischen Regulierungsumsetzung,
- Relaunch der BKS-Website mit einem modernen Design und neuen Inhalten.

Für 2025 fokussieren wir uns auf drei Kernziele:

- risikoadaptierte Veranstaltungen und Publikationen, die aktuelle Fragestellungen wie US-Handelskonflikte, ESG-Implikationen und KI-gestützte Ausfallprognosen adressieren,
- Stärkung der BKS als Gütesiegel, um die Qualitätsstandards aller zugelassenen Dienstleister gegenüber der BaFin transparent zu kommunizieren,
- eine branchenübergreifende NPL-Studie mit Fokus auf die Determinanten der künftigen NPL-Entwicklung.

Die Erfahrung lehrt: Gerade in volatilen Phasen entsteht durch vorausschauendes Handeln strategischer Mehrwert. Lassen Sie uns diese Transformation gemeinsam gestalten – als Partner der Finanzindustrie für robuste Bankbilanzen und eine nachhaltige Risikokultur.

Mit der Fertigstellung der vorliegenden Publikation möchten wir unseren herzlichen Dank aussprechen:

- Unseren Mitgliedern gebührt besondere Anerkennung für ihre wegweisende Unterstützung und ihr nachhaltiges Engagement. Ihre konstruktiven Beiträge waren für die Realisierung dieses Werkes von fundamentaler Bedeutung.
- Unseren Beiräten danken wir für ihre fachliche Expertise und strategische Begleitung. Ihre fundierten Empfehlungen und ihr kritischer Diskurs haben maßgeblich zur Qualitätssicherung und konzeptionellen Ausrichtung beigetragen.
- Allen Autorinnen und Autoren sprechen wir unseren besonderen Dank aus für ihre praxisnahen und wertvollen Beiträge. Ihre langjährige Markterfahrung und fundierte Branchenexpertise haben die hohe fachliche Qualität und Praxisrelevanz dieses Werkes sichergestellt.

Diese BKS-Jahrespublikation steht beispielhaft für eine gelungene Zusammenarbeit der verschiedenen NPL-Marktteilnehmer. Wir sind uns gewiss, dass diese Ausgabe wieder einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Branchenpraxis und zum aktiven Erfahrungsaustausch zwischen Investoren, Servicern und weiteren Akteuren im NPL-Markt leisten wird.

Unser NPL-FORUM feiert in diesem Jahr am 3. Juni sein 20. Jubiläum. Auf der Veranstaltung anlässlich des Jahrestages möchten wir die Zusammenarbeit mit Ihnen weiter vertiefen und die Transformation des Kreditrisikomanagements in Zeiten globaler Umwälzungen auch künftig voranbringen.

Mit Zuversicht in die Handlungsfähigkeit unserer Finanzindustrie wünsche ich Ihnen viele Impulse aus unseren Beiträgen.

Berlin, im März 2025 Jürgen Sonder, Präsident

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Marktentwicklung

Die NPL-Marktentwicklung 2024/2025 11
Jan Dzieciol / Marcel Köchling

Die aktuelle Entwicklung von Insolvenzen und ihre Bearbeitung 21
Frank Poschmann

Aus der Praxis: der Umgang mit NPLs im Zeitverlauf 33
Janine Hardi

Regulatorik

Hindernisse und Chancen beim Umgang mit NPLs in Deutschland 45
Sandra Förster / Ilka Pufe

Unterschiede in der Umsetzung der NPL-Richtlinie in den EU-Mitgliedstaaten 55
Cristina Bachmeier

EU-Verordnung DORA und Rahmenwerk TIBER sichern die Stabilität des Finanzsektors 63
André Lima

Aktuelle Reformen im Bundesmeldegesetz 73
Gaby Kabbert

Hindernisse und Handlungsempfehlungen für den Verbriefungsmarkt 79
Jörg Keibel

Neuer Rechtsrahmen für den Sekundärmarkt notleidender Kredite 89
Cristina Bachmeier

Praxis

Mit dem VUCA-Modell Veränderungen verstehen und meistern 103
Lars Schröter

Immobilien und Kredite in Not 111
Ludwig J. Weber / Rüdiger Bauch

Die Rolle von NPL-Servicern bei Verbriefungen von NPLs 121
Dennis Heuer / Thomas Göttel

Game-Changer KI 129
Frank Schlein

Über die BKS

Code of Conduct 140
Vollmitglieder 144
Fördermitglieder 148

Marktentwicklung

Große Herausforderungen erfordern neue Ansätze

Die NPL-Marktentwicklung 2024/2025

Jan Dzieciol / Marcel Köchling

Der Markt für notleidende Kredite (Non-performing Loans, kurz NPLs) steht vor Herausforderungen und Umbrüchen. Während diese in der Vergangenheit oft durch Marktzyklen oder Schwächen im Finanzsystem bedingt waren, liegt der Fokus aktuell auf globalen Veränderungen: Die geopolitischen Spannungen, insbesondere der Krieg in der Ukraine sowie der Wahlsieg Donald Trumps, prägen das Umfeld. In Deutschland hat das Zerbrechen der Ampelkoalition zu politischer Instabilität geführt, die wohl so schnell nicht enden wird. Diese Entwicklungen haben Auswirkungen auf den NPL-Markt: Banken sehen sich mit steigenden NPL-Beständen konfrontiert, für Investoren und Servicer ergeben sich neue Dynamiken. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag die Entwicklung des deutschen NPL-Marktes mit dem Ziel, ein umfassendes Bild der Marktlage zu zeichnen und einen Ausblick auf die kommenden Jahre zu geben.

Der geopolitische und gesellschaftliche Kontext Anfang 2025 ist von Unsicherheiten geprägt, die den NPL-Markt in Deutschland und Europa beeinflussen. Der Ukraine-Krieg belastet weiterhin Energieversorgung, Lieferketten und das Vertrauen von Unternehmen und Verbrauchern. Trumps Wahlsieg hat die transatlantischen Beziehungen erneut radikal verändert. Seine „America First"-Politik und die skeptische Haltung gegenüber internationalen Bündnissen sorgen für zusätzliche Unsicherheit an den globalen Märkten.

Die anhaltend hohe Inflation und steigende Lebenshaltungskosten haben zu wachsenden sozialen Spannungen geführt. Der demografische Wandel stellt die Sozialsysteme und Arbeitsmärkte vor Herausforderungen, während die Digitalisierung die Arbeitswelt verändert. Der Kampf gegen den Klimawandel und die Transformation zur nachhaltigen Wirtschaft erfordern massive Investitionen und setzen die CO_2-intensiven Industrien unter Anpassungsdruck.

Darüber hinaus ist das Jahr 2025 von zunehmenden Ungleichheiten und der

Konzentration von Macht und Vermögen geprägt. Die mögliche Entstehung einer Oligarchie, vor dem der letzte US-Präsident Biden warnte, wird immer deutlicher sichtbar. Laut dem aktuellen Oxfam-Bericht zur sozialen Ungleichheit haben die fünf reichsten Männer der Welt ihr Vermögen seit 2020 mehr als verdoppelt, während fast fünf Milliarden Menschen ärmer geworden sind. Das Guthaben aller Milliardäre zusammen ist um 34 Prozent oder 3,3 Billionen US-Dollar gewachsen – dreimal so schnell wie die Inflation. Diese extreme Konzentration von Reichtum und Macht in den Händen weniger Individuen oder Gruppen stellt eine potenzielle Gefahr für demokratische Systeme dar. Während politische Einflussnahme bisher eher indirekt über Beteiligungen an Medienunternehmen erfolgte, findet diese nun immer offensichtlicher und direkter statt – beispielsweise durch die Nutzung von Social-Media-Plattformen oder durch öffentliche Unterstützung von Parteien und Kandidaten durch Tech-Milliardäre.

Die enge Verflechtung von Wirtschaft und Politik kann Wettbewerbsverzerrungen begünstigen, regulatorische Kontrollen unterlaufen und das Vertrauen in demokratische Institutionen schwächen. In Deutschland zeigt sich dies besonders durch intransparente Eigentumsstrukturen im Immobiliensektor und komplexe Unternehmenskonstrukte, die es Oligarchen ermöglichen, Vermögen zu verschleiern und Sanktionen zu umgehen. Studien belegen, dass ein signifikanter Anteil von Immobilienbesitzern über Offshore-Gesellschaften anonym agiert, während Sanktionsmechanismen systematisch unterlaufen werden – ein Umstand, durch den Deutschland international in der Kritik steht.

Gleichzeitig zeigen sich gravierende Unterschiede in der Innovationsfähigkeit und Zukunftsorientierung verschiedener Volkswirtschaften. Während in den USA und China massive Investitionen in neue Technologien und Zukunftsbranchen getätigt werden, hemmt in Deutschland das Festhalten an der Schuldenbremse notwendige Zukunftsinvestitionen. Diese unterschiedlichen Strategien in der Wirtschafts- und Finanzpolitik könnten langfristig nicht nur die globalen Machtverhältnisse, sondern ebenso die wirtschaftliche Hierarchie zwischen den Nationen neu ordnen. Durch konkurrierende Modelle von Handel, Investitionen und staatlicher Steuerung entstehen neue ökonomische Einflusszonen, die sowohl die geopolitische Landschaft als auch die Verteilung von Wohlstand und Ressourcen nachhaltig prägen könnten.

Alle diese Entwicklungen beeinflussen den NPL-Markt: Die wirtschaftliche Unsicherheit könnte zu einem Anstieg der Unternehmensinsolvenzen und zu höheren NPL-Quoten im Firmenkundengeschäft führen. Inflation und steigende Zinsen setzen private Haushalte unter Druck, wodurch es besonders im Bereich der Immobilienfinanzierungen zu einer Zunahme notleidender Kredite kommen könnte. Der Strukturwandel stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen, während zunehmende Klimarisiken eine Neubewertung von Kreditportfolios erfordern. Gleichzeitig könnte die unterschiedliche Innovationsdynamik in verschiedenen Ländern zu neuen Risikoclustern in bestimmten Branchen und Regionen führen.

Makroökonomisches Umfeld und Treiber der NPL-Entwicklung

Das makroökonomische Umfeld in Deutschland und Europa ist Ende 2024 von einer Kombination aus rückläufiger, aber weiterhin spürbarer Inflation und einer vorsichtigen Lockerung der Geldpolitik geprägt. Nachdem die Europäische Zentralbank (EZB) im Zuge der hohen Inflationsraten 2022 und 2023 eine Phase intensiver Zinserhöhungen eingeleitet hatte, kam es 2024 zu einer Kehrtwende. Im Dezember 2024 wurde der Leitzins auf drei Prozent gesenkt, nachdem er zuvor auf bis zu vier Prozent angestiegen war. Diese Zinssenkungen spiegeln die Fortschritte im Disinflationsprozess wider, da die Gesamtinflation in der Eurozone auf durchschnittlich 2,4 Prozent für das Jahr 2024 zurückging. Für 2025 wird eine weitere Abnahme auf 2,1 Prozent erwartet.

Trotz dieser Entwicklungen bleibt die wirtschaftliche Lage angespannt. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland ging 2024 um 0,2 Prozent zurück, nachdem es im Vorjahr bereits um 0,3 Prozent gesunken war. Die Verbraucherpreise in Deutschland haben sich im Jahresdurchschnitt 2024 um 2,2 Prozent gegenüber 2023 erhöht. Wie das Statistische Bundesamt mitteilt, fiel die Inflationsrate 2024 damit deutlich geringer aus als in den drei vorangegangenen Jahren. Im Jahresdurchschnitt hatte sie 2023 bei 5,9 Prozent, 2022 sogar bei 6,9 Prozent und 2021 bei 3,1 Prozent gelegen. Die Kerninflation, die für 2024 bei durchschnittlich drei Prozent lag, zeigt, dass die Preisdynamik bei Dienstleistungen und Löhnen weiterhin anhält. Gleichzeitig belasten die restriktiven Finanzierungsbedingungen Unternehmen und private Haushalte. Auch der Immobiliensektor steht weiterhin unter Druck. Steigende Finanzierungskosten und eine schwächelnde Nachfrage

haben zu einer Abkühlung des Marktes geführt. Besonders im Bereich der gewerblichen Immobilienfinanzierungen ist ein Anstieg der NPL-Quoten zu verzeichnen. Auch im Segment der Wohnimmobilienkredite sind Anzeichen für eine Verschlechterung der Kreditqualität erkennbar.

Am Arbeitsmarkt zeigen sich ebenfalls erste Belastungen. Während die Arbeitslosenquote in Deutschland noch relativ stabil bleibt, ist die Zahl der offenen Stellen rückläufig. Der Fachkräftemangel ist ein strukturelles Problem, das durch die wirtschaftliche Unsicherheit verstärkt wird. Gleichzeitig führen steigende Löhne in einigen Sektoren zu zusätzlichem Druck auf Unternehmen.

Die Energiepreise haben sich nach den extremen Ausschlägen der vergangenen Jahre stabilisiert, bleiben jedoch auf einem hohen Niveau. Dies stellt insbesondere energieintensive Industrien vor Herausforderungen und belastet deren Wettbewerbsfähigkeit. Die Bemühungen um eine Diversifizierung der Energieversorgung und den Ausbau erneuerbarer Energien schreiten voran, sind jedoch mit erheblichen Kosten verbunden. Die weitere Entwicklung wird ganz entscheidend davon abhängen, welche Parteien Regierungsverantwortung übernehmen, da alle Fraktionen unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Insgesamt bleibt das makroökonomische Umfeld von Unsicherheiten geprägt. Die EZB steht vor dem Balanceakt, die Inflation weiter einzudämmen und dabei die wirtschaftliche Erholung nicht zu gefährden.

Regulatorischer Rahmen für den NPL-Markt

Der regulatorische Rahmen für den NPL-Markt hat sich auch 2024 weiterentwickelt. Das am 30. Dezember 2023 in Kraft getretene Kreditzweitmarktgesetz (KrZwMG) setzt die EU-Richtlinie 2021/2167 über Kreditdienstleister und Kreditkäufer in deutsches Recht um. Cristina Bachmeier befasst sich in dieser Jahrespublikation ausführlich mit den Entwicklungen rund um das Gesetz. Insgesamt zielt der neue Rechtsrahmen darauf ab, den NPL-Markt zu professionalisieren und transparenter zu gestalten. Ob dies gelingt und welche konkreten Auswirkungen die Neuregelungen auf das Transaktionsvolumen und die Marktdynamik haben werden, bleibt abzuwarten. Erste Erfahrungen deuten darauf hin, dass die Marktteilnehmer zunächst eine gewisse Orientierungsphase benötigen, um sich auf die neuen Rahmenbedingungen einzustellen.

Seit 1. Januar 2025 müssen Banken die verschärften Basel-III-Vorgaben umsetzen. Der Output Floor von 72,5 Prozent der standardisierten Kapitalanforderungen wird schrittweise bis 2030 eingeführt. Dies könnte zu höheren Kapitalanforderungen für Banken insbesondere im Bereich der Immobilienfinanzierung führen, was wiederum den NPL-Markt beeinflussen könnte, wenn Kreditinstitute ihre Bilanzen bereinigen. Der Digital Operational Resilience Act (DORA) ist am 17. Januar 2025 vollständig in Kraft getreten. Dies erfordert erhebliche Investitionen in IT-Sicherheit und Risikomanagement von Finanzinstituten, was indirekt Auswirkungen auf die Ressourcen für das NPL-Management haben könnte.

Im Bereich der Nachhaltigkeit müssen viele Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern ab dem Geschäftsjahr 2025 ESG-Faktoren in ihre Geschäftsberichte aufnehmen. Dies könnte zu einer verstärkten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken bei der Kreditvergabe und -bewertung führen und somit auch den NPL-Markt beeinflussen. Ein ausführlicher Bericht zu diesem Thema findet sich in der BKS-Jahrespublikation 2023/2024. Die weitere Entwicklung des regulatorischen Umfelds wird maßgeblich davon abhängen, wie sich die NPL-Bestände in den kommenden Monaten entwickeln und ob die neuen Regelungen die gewünschten Effekte erzielen. Es ist davon auszugehen, dass sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene erneute Evaluierungen und Präzisierungen des Rechtsrahmens erfolgen werden, um auf die Erfahrungen aus der Praxis zu reagieren und etwaige Schwachstellen zu adressieren.

Die Entwicklung des NPL-Volumens

Die Entwicklung des NPL-Volumens in Deutschland zeigt im Jahr 2024 eine bemerkenswerte Dynamik, die über die bereits beobachteten Trends hinausgeht. Während die Gesamtsituation im europäischen Vergleich noch relativ stabil erscheint, zeichnen sich in einigen Sektoren deutliche Veränderungen ab, was die Zahlen des EBA Risk Dashboards für das dritte Quartal 2024 zeigen. Besonders auffällig ist die Entwicklung im Bereich der gewerblichen Immobilienfinanzierungen (CRE-Kredite). Die NPL-Quote für CRE-Kredite ist innerhalb eines Jahres von 3,4 Prozent auf 5,4 Prozent gestiegen. Dieser Trend spiegelt die anhaltenden Herausforderungen wider, mit denen der deutsche Immobiliensektor konfrontiert ist: insbesondere steigende Finanzierungskosten, strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt und eine abkühlende Nachfrage nach Büroflächen.

Im Segment der Privatkunden zeigt sich die NPL-Quote mit 1,6 Prozent zwar relativ stabil, jedoch gibt es erste Anzeichen für eine zunehmende Belastung. Bei Wohnimmobilienkrediten ist die NPL-Quote bisher nur leicht auf 0,9 Prozent angestiegen.

Der Unternehmenssektor weist mit einer NPL-Quote von 3,6 Prozent deutliche Anzeichen von Stress auf. Besonders betroffen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einer Quote von vier Prozent. Dies reflektiert die Herausforderungen, denen sich viele deutsche Unternehmen angesichts steigender Kosten, anhaltender Lieferkettenprobleme und veränderter Konsummuster gegenübersehen. In der sektoralen Betrachtung zeigen sich in Deutschland die höchsten NPL-Quoten in den Bereichen Baugewerbe (5,9 Prozent) und Industrieproduktion (4,9 Prozent).

Verschiedene Kennzahlen auf Bankenseite verdeutlichen die Gefahr weiter steigender Non-performing Loans:

- Die Zahl der Stage-2-Kredite nach IFRS 9, die eine Vorstufe notleidender Kredite darstellen, stieg in Deutschland innerhalb eines Jahres von 10,7 auf 12,8 Prozent.
- Die Coverage Ratio, also die Deckung der NPLs durch Rückstellungen, liegt in Deutschland bei 31,3 Prozent und weist einen leicht rückläufigen Trend auf. Angesichts der steigenden NPL-Quoten in einigen Sektoren ist dies möglicherweise nicht ausreichend.

Die kommenden Quartale werden entscheidend sein, um zu beurteilen, ob sich dieser Trend fortsetzt oder ob die eingeleiteten geldpolitischen Lockerungsmaßnahmen zu einer Stabilisierung führen. Die Bundesbank hat ihre Wachstumsprognosen für die deutsche Wirtschaft nach unten korrigiert, was zusätzlichen Druck auf die Kreditqualität ausüben könnte. Für 2025 wird nur noch ein BIP-Wachstum von 0,2 Prozent erwartet, deutlich niedriger als die vorherige Prognose von 1,1 Prozent. Diese Entwicklung könnte zu einer weiteren Verschlechterung der NPL-Situation besonders in den bereits stark betroffenen Sektoren führen. Die BaFin erwartet, dass der Trend steigender NPL-Quoten anhalten wird. Besonders besorgniserregend ist die Situation im Bereich „sonstiges Immobilienvermögen“, zu dem auch Gewerbeimmobilien gehören. Hier werden die höchsten NPL-Quoten

verzeichnet, was die Vulnerabilität dieses Sektors unterstreicht.

Banken in Deutschland haben seit Anfang 2022 ihre Kreditvergabestandards verschärft und höhere Risikoprämien für bestimmte Kredite implementiert. Gleichzeitig hat sich die Nachfrage nach Krediten seitens der Unternehmen seit Anfang 2023 abgeschwächt. Diese Entwicklung könnte einerseits zu einer Verbesserung der Kreditqualität bei Neugeschäften führen, andererseits aber auch das Wirtschaftswachstum weiter bremsen und somit indirekt die NPL-Quoten beeinflussen.

Transaktionsaktivitäten im NPL-Markt

Die Transaktionsaktivitäten im deutschen NPL-Markt zeigen gemäß NPL-Barometer aus dem Sommer 2024 eine gemischte Dynamik. In den vergangenen zwölf Monaten ist die Zahl der Portfolioverkäufe und Auslagerungen zwar leicht gestiegen, wie der Lagewert von 0,12 verdeutlicht, doch bleibt die Aktivität hinter anderen Indikatoren wie den steigenden NPL-Beständen oder sinkenden Preisen zurück. Für die kommenden zwölf Monate erwarten die befragten Marktteilnehmer eine weitere Zunahme der Transaktionen, was sich im höheren Erwartungswert von 0,35 niederschlägt.

Ein zentraler Hemmschuh für einen schnelleren Anstieg der Transaktionsvolumina ist das Ende 2023 in Kraft getretene Kreditzweitmarktgesetz. Die Neuregelung, die die EU-Richtlinie über Kreditdienstleister und -käufer umsetzt, führt zu einem höheren administrativen Aufwand für Verkäufer und Kreditdienstleister. Das erhöht kurzfristig die Kosten und erfordert Anpassungen der internen Prozesse, was zu einer vorübergehenden Zurückhaltung bei Portfolioverkäufen geführt haben könnte. Insbesondere kleinere Banken und auch Marktteilnehmer, die noch auf die Zulassung durch die BaFin warten, dürften zurückhaltender agieren.

Gleichzeitig sinken die Verkaufspreise für NPL-Portfolios weiter. Der Lagewert von 0,46 und der Erwartungswert von 0,63 deuten auf einen anhaltenden Preisdruck hin. Gründe hierfür sind der regulatorische Druck auf Banken, NPL-Bestände abzubauen, sowie die gestiegenen Refinanzierungskosten für Investoren infolge der Zinswende. Zusätzlich erschweren die unsichere Wirtschaftslage und die komplexe Verwertung von Sicherheiten insbesondere bei gewerblichen Immobilien eine optimistische Preisfindung. Investoren berücksichtigen diese Risiken durch

Risikoaufschläge in ihrer Bewertung, während Banken zunehmend bereit sind, Abschreibungen in Kauf zu nehmen, um ihre Bilanzen zu entlasten. Langfristig könnte das KrZwMG jedoch positive Impulse setzen: Die Harmonisierung des Rechtsrahmens und die Einführung eines europäischen Passes für Kreditdienstleister erleichtern grenzüberschreitende Transaktionen. Spezialisierte Investoren und Servicer profitieren von der zunehmenden Professionalisierung des Marktes.

Herausforderungen und Strategien für Banken

Die zunehmenden NPL-Bestände und der strukturelle Wandel im Kreditmarkt zwingen Banken, ihre Strategien anzupassen. Insbesondere im Risikomanagement gewinnen Frühwarnsysteme an Bedeutung, die auf KI-basierte Analysen setzen, um Zahlungsausfälle vorherzusagen. Banken integrieren nun verstärkt ESG-Risiken und Klimastresstests in ihre Bewertungsmodelle, um Vulnerabilitäten in Portfolios frühzeitig zu identifizieren. Die Entscheidung zwischen interner Abwicklung und dem Verkauf von NPLs wird durch das KrZwMG beeinflusst: Strengere Reporting-Pflichten und höhere Transparenzanforderungen erhöhen die Komplexität von Verkäufen.

Die Digitalisierung treibt auch das NPL-Management voran. Automatisierte Plattformen beschleunigen die Bearbeitung von Forderungen, während Blockchain- und KI-Technologien die Dokumentation von Kreditverkäufen vereinfachen können. Dennoch hemmen Datenschutzbedenken und fragmentierte IT-Systeme die Effizienzgewinne. Darüber hinaus werden auch technologische Innovationen wie Generative KI zur automatisierten Fallbearbeitung oder Predictive Analytics für Portfoliooptimierungen das NPL-Management prägen. Gleichzeitig könnten Cyberrisiken durch die zunehmende Digitalisierung neue Schwachstellen schaffen.

Geopolitisch bleiben die weitere politische Zusammenarbeit im Parlament nach den Neuwahlen in Deutschland und die US-Politik unter Trump kritische Unsicherheitsfaktoren. Um sich diesen geopolitischen Unsicherheiten anzupassen, diversifizieren Banken ihre Kreditportfolios regional und sektoral. Sie reduzieren beispielsweise Engagements in konfliktanfälligen Branchen wie Energie oder gewerbliche Immobilien und fokussieren sich stattdessen auf resiliente Sektoren wie Gesundheitswesen oder erneuerbare Energien. Doch Handelskonflikte oder Sanktionen könnten Lieferketten und Kreditausfallrisiken zusätzlich belasten.

Langfristig wird die Fähigkeit Deutschlands, in den strukturellen Wandel der Wirtschaft zu investieren, über die Widerstandsfähigkeit des Kreditmarkts entscheiden.

Fazit

Der deutsche NPL-Markt steht 2025 vor großen Herausforderungen: Zwar bleibt das Volumen im Vergleich zu historischen Krisen moderat, doch die Kombination aus strukturellen Umbrüchen und geopolitischer Volatilität erfordert neue Ansätze. Banken müssen Risikomanagement, Digitalisierung und regulatorische Compliance integrieren, um Portfolios stabil zu halten. Für Regulierer gilt es, Transparenz im NPL-Markt zu fördern und gleichzeitig Flexibilität für innovationsgetriebene Lösungen zuzulassen. Investoren können von spezialisierten Servicern und langfristigen Wertsteigerungen profitieren. Letztlich wird die Finanzstabilität Deutschlands davon abhängen, ob es gelingt, den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft sozial ausgewogen zu gestalten – andernfalls drohen nicht nur höhere NPL-Quoten, sondern auch weitere Vertrauensverluste in die Demokratie.

▪

Jan Dzieciol ist seit 2013 Senior-Referent für Politik und Kommunikation bei der BKS in Berlin und verantwortet dort Projekte wie das NPL-Barometer, Veranstaltungen und Publikationen. Er sammelte berufliche Erfahrungen bei Volkswagen Financial Services im Bereich Public Affairs und beim Verband der Privatärztlichen Verrechnungsstellen, wo er sich unter anderem mit regulatorischen Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Finanz- und Gesundheitswesen befasste.

Dr. Marcel Köchling leitet als European Investments Officer bei der PRA Group die europäischen Investmentaktivitäten. Gleichzeitig ist er Geschäftsführer der PRA Group Deutschland GmbH. Davor war Köchling in leitenden Positionen bei Lone Star Germany und Hudson Advisors Germany sowie einer auf Turnaround-Situationen spezialisierten Unternehmensberatung tätig. 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.

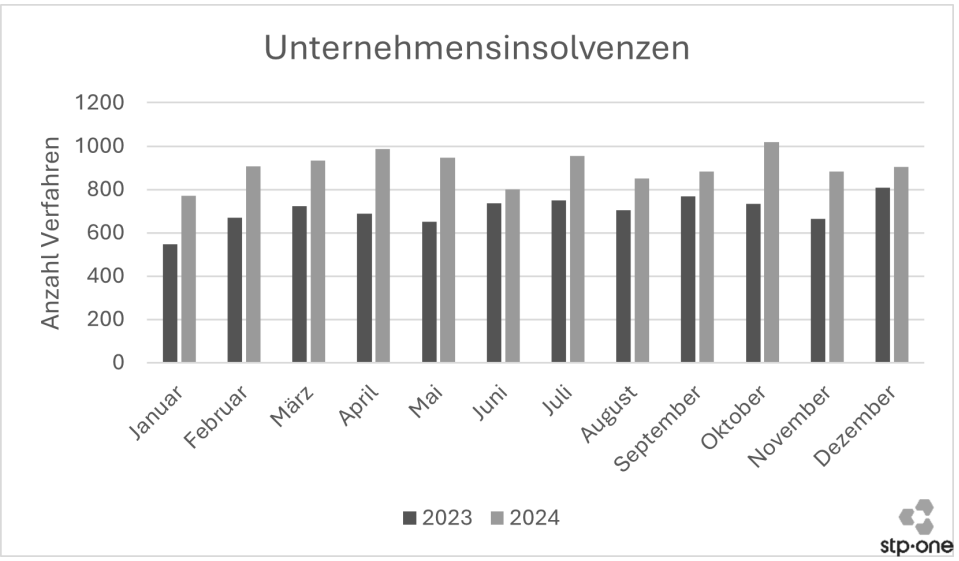
Insolvenzen zwischen Alltag, Krise und Strukturwandel

Die aktuelle Entwicklung von Insolvenzen und ihre Bearbeitung

Frank Poschmann

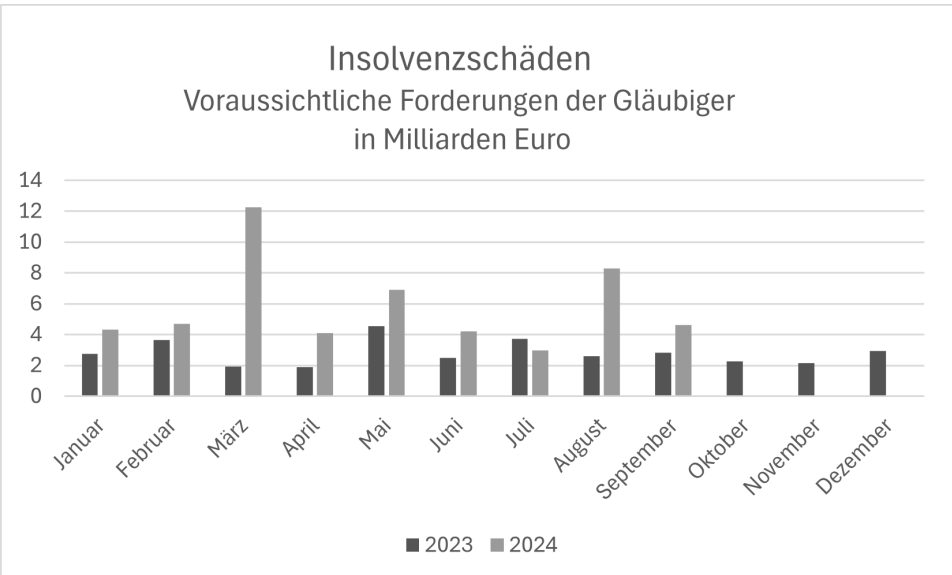
Ob „verheerende Wirtschaftspolitik" (Börse Online), „Insolvenzwelle", „Klima der Unsicherheit" (Falkensteg), „deutliches Warnsignal" (Volker Treier, Mitglied der DIHK-Hauptgeschäftsführung) oder „Nachholeffekte aus Coronajahren" (Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht und Sanierung im Deutschen Anwaltverein): Die Ursachen für den signifikanten Anstieg der Insolvenzzahlen des vergangenen Jahres sind unterschiedlich eingeschätzt worden.

In Expertenrunden wird diskutiert, ob man bei den derzeitigen Entwicklungen von einer Insolvenzwelle sprechen soll oder von einem konjunkturell bedingten Anstieg der Insolvenzzahlen. Denn je nachdem, wie weit zurück der Zeitstrahl betrachtet wird, desto differenzierter lässt sich die Insolvenzentwicklung interpretieren.



Unternehmensinsolvenzen im Vergleich 2023/2024, Quelle: STP Business Information

Ebenso häufig werden der unerwartete Zinsanstieg, Personalmangel und hohe Energiepreise bei gleichzeitig schwachen Konjunkturaussichten für den aktuellen Anstieg der Insolvenzzahlen genannt. In diesem Zusammenhang fallen bekannte Namen wie der Plastikdosen-Hersteller Tupperware Deutschland, der Autositzhersteller Recaro Automotive Seating, die Regiomed-Kliniken, Esprit, Weltbild, die Gries Deco Company mit der Marke Depot, Volocopter oder der Reiseveranstalter FTI. Besonderes die Insolvenz von FTI ist mit über 290.000 betroffenen Gläubigern äußerst umfangreich und gehört zu den wirtschaftlich bedeutendsten Verfahren. Damit führt FTI die Liste der zahlungsunfähigen Unternehmen mit einem Umsatz von rund 3,8 Milliarden Euro an, gefolgt von Galeria mit einem Umsatz von etwa 2,9 Milliarden Euro. Die Firmengruppe des Holzverarbeiters Ziegler folgt mit circa 1,1 Milliarden Euro sowie der weltweit agierende Chemiekonzern Heubach mit rund einer Milliarde Euro Umsatz. Zu den Insolvenzen im Signa-Geflecht gibt es keine verlässlichen Zahlen. Dagegen sollen es die Sparten Handel, Immobilien und Medien laut Insidern im Jahr 2022 auf eine Bilanzsumme von rund 30 Milliarden Euro gebracht haben bei Schulden von bis zu 20 Milliarden Euro.



Voraussichtliche Forderungen der Gläubiger, Quelle: Destatis

Während der Finanzkrise 2009 waren die Insolvenzzahlen auf einem Höchststand. In der Coronakrise steuerte der Gesetzgeber den zu erwartenden hohen Zahlungsunfähigkeiten durch eine zeitweilige Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und staatliche Hilfen für viele Unternehmen entgegen. Daher sei 2024 ein Teil der Insolvenzen auf Nachholeffekte zurückzuführen, folgert Dr. Rainer Eckert, Co-Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht und Sanierung im Deutschen Anwaltverein.

Strukturelle Herausforderungen prägen weiterhin die deutsche Wirtschaft. Internationaler Wettbewerbsdruck, die Disruption traditioneller Geschäftsmodelle, Überkapazitäten, Rückstand bei der digitalen Transformation, teure Energie und hoher Investitionsbedarf, während die Zeiten des „billigen Geldes" vorbei sind und Verbraucher und Anleger zurückhaltender agieren, bestimmen das Wirtschaftsklima. So betont beispielsweise Mirko Warschun, Partner & Managing Director bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney, dass die abwartende Haltung der Investoren sowie die gestiegenen Risiken eine hemmende Wirkung hätten. Dies betreffe insbesondere die Branchen Automobil, Maschinen- und Anlagenbau, Immobilien, Krankenhäuser, Einzelhandel und Bekleidung, die weiterhin erheblich unter Druck stünden.

Stark gestiegene Zahl von Großinsolvenzen

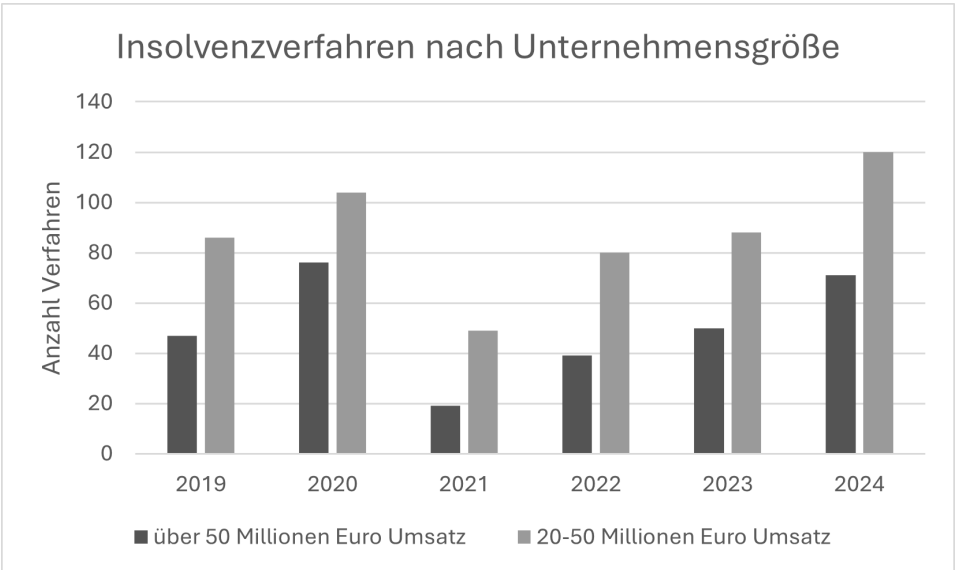
Neben 460 Unternehmen mit einem Umsatz von fünf bis 20 Millionen Euro, deren Insolvenzverfahren 2024 eröffnet wurden, sind auch die Insolvenzen von Großunternehmen (Umsatz über zwanzig Millionen Euro) im vergangenen Jahr deutlich gestiegen.

Insolvenzverfahren von Unternehmen mit einem Umsatz von

- über 50 Millionen Euro Umsatz: 71 Fälle – plus 42 Prozent,
- 20 Millionen – 50 Millionen Euro Umsatz: 120 Fälle – plus 37 Prozent,
- fünf Millionen – 20 Millionen Euro Umsatz: 460 Fälle – plus 46 Prozent.

Dazu kommen weitere bedeutende Unternehmen wie der Batteriehersteller Varta oder EMAG Systems, die eine vorinsolvenzliche Restrukturierung nach dem Unternehmensstabilisierungs- und -Restrukturierungsgesetz (StaRUG) eingeleitet haben und nicht in der Insolvenzstatistik erscheinen. Doch nicht nur das StaRUG

eröffnet Möglichkeiten zur Sanierung: Fast 11.000 Regelinsolvenzverfahren und 500 eigenverwaltete ESUG-Verfahren (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) im Jahr 2024 zeigen, dass ein Insolvenzverfahren nicht zwingend das Ende einer Firma bedeuten muss, da die Insolvenzordnung genügend Spielraum zur Sanierung beispielsweise über einen Insolvenzplan oder den Verkauf an einen Investor lässt.



Insolvenzverfahren nach Unternehmensgröße, Quelle: STP Business Information

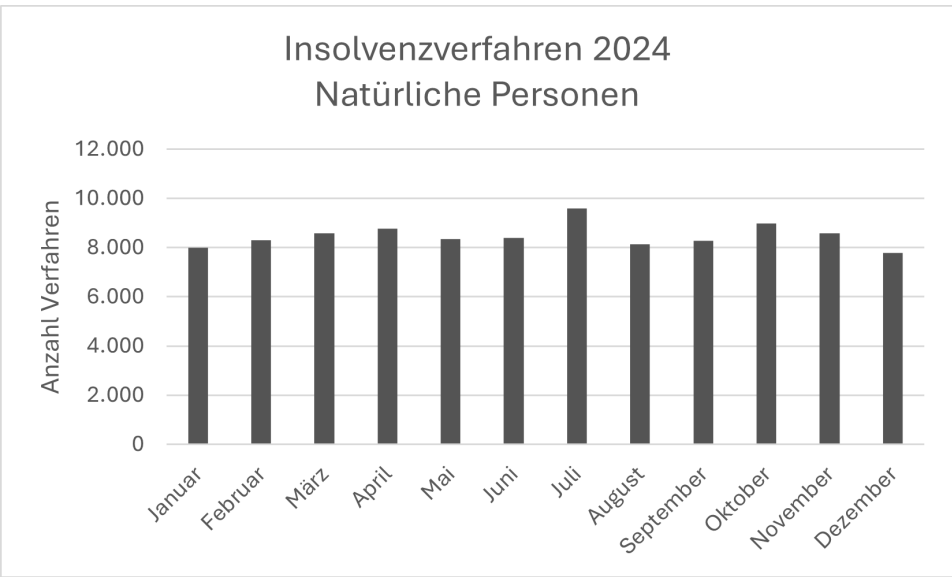
Insolvenzwelle bei den Immobilienentwicklern

Auch die Rahmenbedingungen für die Immobilienbranche verschlechterten sich 2024 zusehends: So stiegen die Kosten im Wohnungsbau seit 2020 um 20 Prozent und Förderprogramme wie KfW 55 liefen bei gleichzeitigem Anstieg der Leitzinsen aus. 2024 waren es große, bundesweit agierende Projekt- und Immobilienentwickler wie die Gerchgroup, Development Partner, die Project-Gruppe, Wohninvest, Revitalis Development, die NB-Gruppe und Euroboden, die den Gang zum Insolvenzgericht antraten. Insgesamt lassen sich für 2024 über das Handelsregister knapp 850 Verfahren im Immobilienbereich identifizieren.

Entgegen den noch 2023 geäußerten Hoffnungen scheint indes bei den Projekt- und Immobilienentwicklern der Scheitelpunkt der Insolvenzwelle bislang nicht erreicht zu sein. So meldeten bis Mitte Januar 2025 mehr als 1.000 Unternehmen im Grundstücks- und Wohnungswesen Insolvenz an; darunter die Deutsche Invest Immobilien, die Helma-Gruppe, Blue Gate Aachen, Semodu und der Entwickler des Berliner Immobilienprojektes „Upside Berlin", die Max und Moritz Quartier Friedrichshain GmbH.

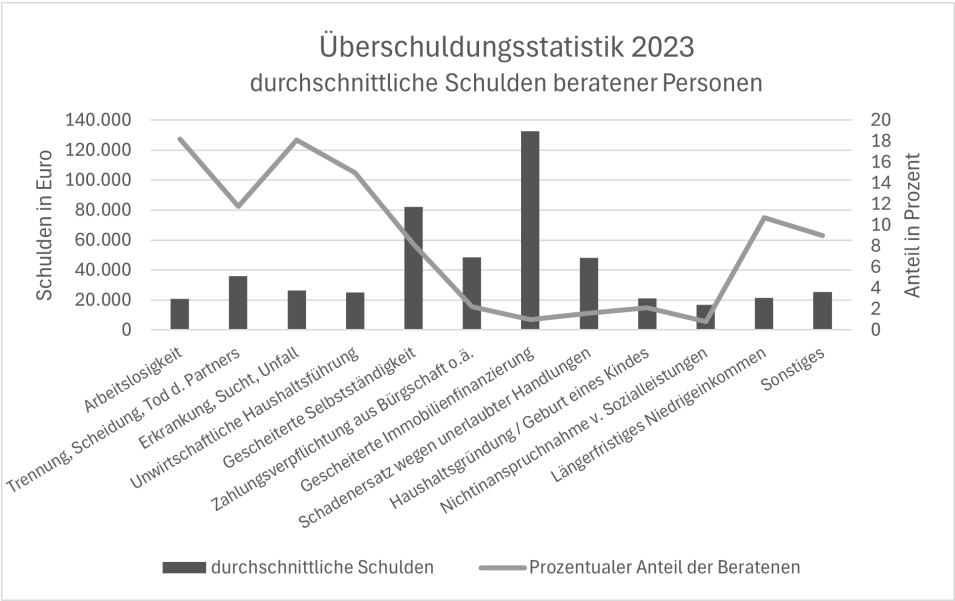
Verbraucherinsolvenzen

Wenngleich das Verhalten der Verbraucher 2024 von Kaufzurückhaltung geprägt war, so stieg die Zahl der Insolvenzverfahren natürlicher Personen (IN- und IK-Verfahren) um 8,73 Prozent – ein deutlicher Anstieg um mehr als zwei Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Langzeitbetrachtung zeigt hier zwar eine kontinuierliche Abnahme der Fallzahlen für die Jahre 2015 bis 2020 mit einem Spitzenwert von minus 31,89 Prozent im Jahr 2020. 2021 belief sich dagegen der Höchstwert auf plus 83,15 Prozent. Dieser ist jedoch darauf zurückzuführen, dass seit 1. Oktober 2020 die Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens auf drei Jahre gilt und viele Anträge verschoben wurden, um diese Neuregelung in Anspruch nehmen zu können.



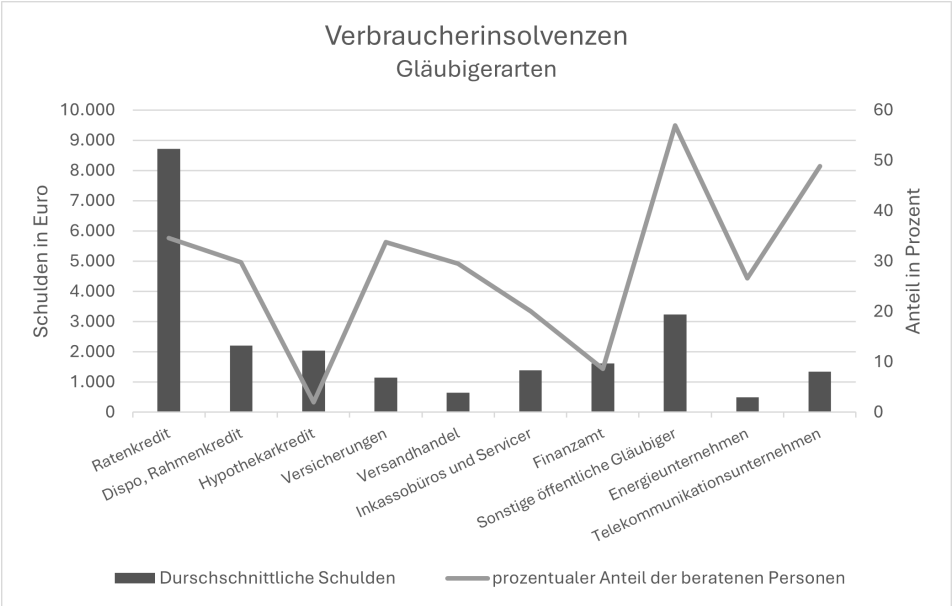
IN- und IK-Verfahren natürlicher Personen, Quelle: STP Business Information

Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) im aktuellen Bericht von Ende 2024 mitteilt, war im Jahr 2023 ein besonders häufiger Auslöser für Überschuldung die Arbeitslosigkeit mit 18,2 Prozent dicht gefolgt von Erkrankung, Sucht oder einem Unfall mit 18,1 Prozent. Gescheiterte Selbstständigkeit und Niedrigeinkommen sind weitere Insolvenzgründe. Die Ergebnisse der Destatis-Überschuldungsstatistik 2023 beruhen auf Angaben von 671 der insgesamt etwa 1.350 Schuldner- und Insolvenzberatungsstellen in Deutschland bei rund 175.000 beratenen Personen.

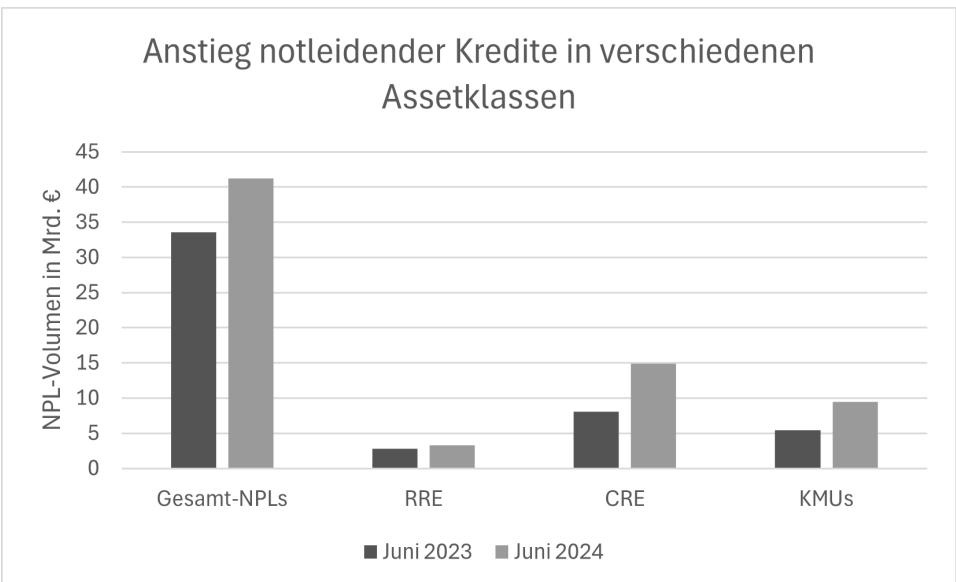


Überschuldungsstatistik natürlicher Personen, Quelle: Destatis

Des Weiteren kann man der Destatis-Statistik entnehmen, dass 57 Prozent der insolventen Verbraucher Schulden bei sonstigen öffentlichen Gläubigern wie gesetzlichen Renten- und Krankenversicherungsträgern oder der Bundesagentur für Arbeit und deren Jobcenter haben. 49 Prozent aller Personen, die eine Schuldnerberatungsstelle aufsuchten, standen laut Destatis bei Telekommunikationsunternehmen in der Kreide, während vier von zehn beratenen Personen bei Gewerbetreibenden und Handwerksbetrieben verschuldet waren. Beim Versand- einschließlich Onlinehandel waren ein Drittel der beratenen Personen verschuldet.



Gläubiger natürlicher Personen, Quelle: Destatis



NPLs nach Assetklassen, Quelle: EBA Risk Dashboard

Entwicklung des NPL-Volumens korreliert mit Insolvenzentwicklung

Die deutschen NPL-Statistiken indizieren ähnliche Steigerungsraten und Entwicklungen adäquat zu den Insolvenzzahlen. Auch auf die Situation in Europa bezogen zeigt sich ein kongruentes Bild. Hier zeigen sich in den vergangenen zehn Jahren fallende Werte und ab Anfang 2022 wieder eine leichte Zunahme. Und schon im Sommer 2024 hatte die European Banking Authority (EBA) eine deutlich steigende Entwicklung bei den notleidenden Krediten in Deutschland mit einem Anstieg des NPL-Volumens auf 41,2 Milliarden Euro vorgestellt. Dabei fielen die Zuwächse insbesondere bei gewerblichen Immobilien und KMU auf.

Mit Blick auf die notleidenden Kredite im kommerziellen Bereich (CRE), der im Vergleich zu 2023 mit 56 Prozent den höchsten Anstieg zu verzeichnen hat, spielten folgende wirtschaftliche Rahmenbedingungen eine Rolle:

- Durch den Zinsanstieg haben sich die Finanzierungskosten erhöht, wodurch andere Anlageformen interessanter geworden sind.
- Die Immobilienwerte sind gesunken und das Risiko für bestehende Immobilienkredite gestiegen.
- In den vergangenen beiden Jahren ist das Volumen der Immobilientransaktionen immens zurückgegangen.
- Homeoffice und Online-Shopping stellen vor allem Büro- und Einzelhandelsimmobilien vor große Herausforderungen.
- Projektentwickler und Bauträger sind besonders ausfallgefährdet. Das zeigen auch die Insolvenzzahlen in diesem Sektor.

Ausblick

Die Mehrheit der Analysten erwartet für 2025 steigende Insolvenzzahlen. Noch ist es zu früh, um von einer Insolvenzwelle zu sprechen, denn beispielsweise bei der Bankenkrise in Deutschland lagen die Insolvenzzahlen deutlich über dem aktuellen Niveau. Doch da die Öffentlichkeit regelmäßig durch die Medien von prominenten Verfahren erfährt, wirken Insolvenzen präsent und erregen Aufmerksamkeit. Aus Zahlungsunfähigkeiten der großen Unternehmen ergeben sich auch immer Konsequenzen für Zulieferer, die sich plötzlich ebenfalls in Zahlungsschwierigkeiten befinden, weil ihr größter Kunde Rechnungen nicht mehr bezahlt

oder keine Aufträge mehr erteilt. Sie müssen dann oftmals den Weg in die Insolvenz gehen. Oder Mitarbeiter dieser Unternehmen kommen in Zahlungsverzug, da sie im Zuge des Insolvenzverfahrens ihren Job verlieren.

Insbesondere bei Branchen wie die Automobilindustrie und ihre Zulieferer liegt Insolvenzpotenzial. Sie sind starken strukturellen Veränderungen und externen Faktoren ausgesetzt wie zum Beispiel den steigenden Energiekosten. Die Schlüsselfaktoren für die Insolvenzzahlen 2025 werden neben den „natürlichen Ursachen" – zum Beispiel Fehler in der Unternehmensführung oder bei Investitionen sowie ein sich verändernder Markt – vor allem die Konjunktur und die Politik, Finanzierungsbedingungen und branchenspezifische Herausforderungen sein. Daher bleibt interessant, welche Veränderungen sowohl die innenpolitische, aber vor allem auch die weltpolitische Lage mit sich bringen werden. Ein erster Strategiewechsel, der die ganze Welt betreffen könnte, bahnt sich bereits aus den USA an. In Deutschland bleibt abzuwarten, ob und wie erfolgreich die neue Regierung die Stellschrauben für eine positive wirtschaftliche Entwicklung stellen kann.

Digitale Transformation in der Insolvenzbearbeitung

Vorgänge mit insolventen Kunden haben nicht nur einige negative Implikationen, sondern spiegeln sich auch negativ in der Bilanz wider. Die Deckungsquoten für Insolvenzgläubiger sind in der Regel ausgesprochen niedrig. Zudem ist überwiegend eine manuelle Bearbeitung der Akten notwendig, die zeitaufwendig ist. Es entstehen aufgrund der häufig papiergebundenen Arbeitsweise (Stichwort Papierakte) der Insolvenzgerichte außerdem zusätzliche Kosten. Das überträgt sich auch auf die Kommunikation mit den Insolvenzverwaltern beispielsweise bei der Forderungsanmeldung.

Aber es gibt Hoffnung: Analog zum bereits etablierten elektronischen gerichtlichen Mahnverfahren und den Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation mit Gerichtsvollziehern in Zwangsvollstreckungsangelegenheiten werden mit dem Gesetz zur Digitalisierung der Justiz auch die Prozesse der Insolvenzbearbeitung standardisiert und damit schlanker und effizienter. Dafür müssen Insolvenzverwalter seit Sommer 2024 ein elektronisches Gläubigerinformationssystem (GIS) vorhalten und „darin jedem Insolvenzgläubiger, der eine Forderung angemeldet hat, alle Entscheidungen des Insolvenzgerichts, alle Rechtsmittelentscheidungen, alle an das Insolvenzgericht

übersandten Berichte, welche nicht ausschließlich die Forderungen anderer Gläubiger betreffen, und alle die eigenen Forderungen betreffenden Unterlagen unverzüglich in einem gängigen Dateiformat zum elektronischen Abruf zur Verfügung zu stellen. Über das Gläubigerinformationssystem müssen auch die Dokumente zugänglich sein, die dem Insolvenzgläubiger nach InsO § 8 (3) zugestellt wurden; sie sind besonders kenntlich zu machen" (siehe Artikel 36 Bundesgesetzblatt Jahrgang 2024 Teil I Nr. 234 oder auch InsO § 5 (5)). Zusätzlich bestimmt das Gesetz zur Einführung der elektronischen Akte in der Justiz und zur weiteren Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs vom 5. Juli 2017 (BGBl. I S. 2208), dass die Verfahrensakten unter anderem bei den Insolvenzgerichten spätestens ab 1. Januar 2026 flächendeckend elektronisch zu führen sind.

Mit diesen Rechtsnormen im Rücken lässt sich der Prozess der Forderungsanmeldung sehr gut digital abbilden. Noch effizienter und damit wirtschaftlicher für den (Groß-) Gläubiger wird es, wenn er schon bei der Insolvenzerkennung ansetzt und ein automatisiertes Monitoring seines Kunden-/Geschäftspartnerbestandes aufsetzt. Strukturierte und umfassende Insolvenzdaten ermöglichen effiziente Prozesse, sodass keine Fristen verpasst werden oder Informationen verloren gehen.

Am Beispiel der Commerzbank wird das Potenzial der Digitalisierung in der Insolvenzbearbeitung deutlich: Dort hat man laut Direktorin Gabriele Hoffecker die steigenden Insolvenzen frühzeitig erkannt und will die Bearbeitung durch Digitalisierung optimieren. „Die Quoten in der Insolvenzverwaltung tragen nicht signifikant zu unserem Gesamtergebnis bei", so Hoffecker. Zum anderen eröffne die Digitalisierung die Möglichkeit, Ressourcen für margenträchtigere Aktivitäten zu nutzen. Hinzu kämen Einsparungen durch Prozessanpassungen. Bei der Umstellung war laut Hoffecker „herausfordernd, dass die Digitalisierung der Insolvenzverwalterbüros und der Gerichte noch nicht so weit fortgeschritten war, dass alle Verfahren durchgängig digital prozessiert werden konnten". Doch die Commerzbank erwartet nun für die Anmeldung der Forderungen sowie bei der Kommunikation ein deutliches Einsparpotenzial bei Verbraucher-Insolvenzverfahren.

Schlussendlich kann festgehalten werden, dass die Insolvenzzahlen erheblich gestiegen sind und noch weiter steigen werden. Dennoch können durch die Digitalisierung des Bearbeitungsprozesses mehr Schuldner erkannt und überwacht sowie Forderungen beim Insolvenzverwalter angemeldet werden.

▪

Frank Poschmann ist als Senior Key Account Manager bei der STP Business Information GmbH tätig. Er berät Kunden im Finanzsektor zur digitalen Prozessautomatisierung durch den Einsatz tiefenstrukturierter Daten in der Insolvenzbearbeitung. Der Fokus liegt auf den Branchen Banken, Kreditwirtschaft, Inkasso- und Dienstleister im Forderungsmanagement, Versicherungen und Energieversorger.

BKS-Beirätin Janine Hardi über Non-performing Loans

Aus der Praxis: der Umgang mit NPLs im Zeitverlauf

Janine Hardi

Der Markt für Non-performing Loans, kurz NPLs, etablierte sich in Deutschland in den frühen 2000er-Jahren. Auslöser waren wirtschaftliche und regulatorische Entwicklungen, die eine zunehmende Belastung der Bankbilanzen durch notleidende Kredite sichtbar und die Suche nach alternativen Lösungen erforderlich machten. Gut 20 Jahre und eine Finanzkrise später hat sich auf dem NPL-Markt einiges getan. Anhand ihres beruflichen Werdegangs berichtet Janine Hardi, Rechtsanwältin und BKS-Beirätin, über die erfolgreiche Entwicklung eines Marktes, der als Katalysator für ein gesundes Finanzumfeld sorgen kann.

Nach der Wiedervereinigung und dem Immobilienboom der 1990er-Jahre kam es in Deutschland zu einer Immobilienkrise, die sich insbesondere in den neuen Bundesländern auswirkte. Viele in dieser Zeit vor allem an Kapitalanleger verkaufte Immobilienprojekte erwiesen sich als überbewertet und erwirtschafteten nicht die erwarteten Erträge. Die Rezession Anfang der 2000er-Jahre und die hohe Arbeitslosigkeit verschlechterten die Bonität von Kreditnehmern, die ihre Kredite nicht mehr bedienen konnten, was einen Anstieg notleidender Kredite zur Folge hatte. Die Kombination aus überbewerteten Immobilien, die als Sicherheiten dienten, nebst Bonitätsverschlechterung aufseiten der Kreditnehmer, führten zu einer Disbalance in den Bankbüchern vor allem deutscher Pfandbriefbanken.

> *Janine Hardi: „Meinen beruflichen Werdegang startete ich genau in dieser Zeit bei der HypoVereinsbank, um Klumpenrisiken zu managen. In der Work-out-Abteilung der Bank ging es hauptsächlich um die Handhabung von Krediten: Es wurden Risiken vermutet beispielsweise aufgrund von Fehlerhaftigkeit im Rahmen von Grundpfandrechtsbestellungen oder wegen potenzieller Verstöße gegen das damals noch bestehende Haustürwiderrufsgesetz. Diesen Risiken begegnete man mit einer Spezialabteilung, in der auch vom Ausfall bedrohte oder bereits ausgefallene Kreditengagements bearbeitet wurden.“*

Ab 2004 setzte die Einführung der Basel-II-(Eigenkapital-)Richtlinien Banken unter Druck, problematische Kredite mit hohem Eigenkapital zu hinterlegen. Um ihre Bilanzen zu bereinigen und frisches Kapital freizusetzen, wurde die Idee entwickelt, sich von notleidendem Geschäft zu trennen. In der Folge wurden NPL-Portfolios zunehmend von Banken an Investoren verkauft.

Auf dem NPL-Markt gab es in dieser Zeit zwei Akteure: Verkäufer und Käufer. Als Verkäufer von NPL-Portfolios traten deutsche Geldinstitute – Landesbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken – in Erscheinung, die stark in den Immobiliensektor investiert hatten. Aber auch Hypothekenbanken, die auf Immobilienfinanzierung spezialisiert waren, sahen sich gezwungen, ihre NPL-Bestände zu reduzieren. Als größtes verkauftes NPL-Portfolio in dieser Zeit gilt ein 3,6 Milliarden Euro schweres Portfolio der vormaligen Hypo Real Estate, das vom US-Fonds Lone Star gekauft wurde.

Als Käufer agierten internationale Investmentgesellschaften. Private Equity Fonds wie Cerberus Capital Management, Lone Star oder Fortress Investment erkannten früh das Potenzial des NPL-Marktes – nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen europäischen Ländern. Solche mit privatem Kapital ausgestatteten Investoren sahen in den Portfolios Chancen, erhebliche Gewinne durch Restrukturierung, Weiterverkauf oder über Zwangsversteigerungen zu erzielen. Die Erwerber der Portfolios etablierten Spezialdienstleister, die sich auf die Verwaltung und Abwicklung notleidender Kredite spezialisiert hatten und die im Rahmen der Bearbeitung der Kreditengagements dann auch das „Gesicht nach außen“ des jeweiligen Gläubigers wurden.

Janine Hardi: „2005 wechselte ich von der HypoVereinsbank zu Hudson Advisors Germany, der Abwicklungsgesellschaft von Lone Star. Fünf Jahre beschäftigte ich mich mit der Abwicklung von zwei Portfolios der HRE-Gruppe und Portfolios anderer Banken mit teilweise mit schillernden Namen wie „Supernova“ oder „Poseidon“, die neben einigen wenigen Corporate Loans hauptsächlich immobilienbesicherte Wohnimmobilien umfassten. Hier wurde im Darlehensbereich die Verfügbarkeit der Sicherheiten (Immobilien) durch Verhandlungen mit Kreditnehmern, Insolvenzverwaltern und das Betreiben von Zwangsvollstreckungsmaßnahmen bewerkstelligt. Die Immobiliensicherheiten

wurden von einer Immobilienabteilung bearbeitet und auf dem Markt angeboten. So wurden die Werte gehoben und durch professionelle Verkaufsprozesse rasch realisiert. Die Schlagzahl in der Bearbeitung war atemberaubend: Durch die Spezialisierung, die Standardisierung von Prozessen und eine pragmatische Entscheidungsfindung konnten schnell Profite erzielt werden."

Auch die Motive für Kauf oder Verkauf lassen sich rückblickend gut darstellen: Auf der Verkäuferseite dürfte die Bilanzbereinigung das Hauptmotiv gewesen sein, um sich mit der Veräußerung von notleidenden Immobilienkrediten zu beschäftigen. Auf diese Weise konnten Banken ihre Bilanzen entlasten und Eigenkapital freisetzen. Damit konnte man sich auf das Kerngeschäft – die Kreditvergabe – konzentrieren mit direktem Einfluss auf das Wirtschaftswachstum in Deutschland. Der Umgang mit notleidenden Krediten war für viele Geldinstitute kein strategisches Geschäftsfeld. Davon abgesehen lösten die regulatorischen Erfordernisse durch Basel II den notwendigen Druck auf die Banken aus, ihre Risiken besser zu managen.

Die Chance auf hohe Renditen durch den Kauf und die sich hieran anschließende Abwicklung von NPL-Portfolios war dagegen ein Haupttreiber für Käufer. NPL-Portfolios wurden oft mit erheblichen Abschlägen auf den Buchwert gekauft, wodurch Erwerber durch Restrukturierung oder Verwertung teilweise große Gewinne erzielen konnten. Dies galt durchaus auch vor dem Hintergrund, als neuer Marktteilnehmer ohne Reputationsrisiko und ohne die Gefährdung lang bestehender Geschäftsbeziehungen zu den Kreditnehmern agieren zu können. Einige Investoren sahen in den deutschen Immobilienmärkten zu Recht langfristiges Wachstumspotenzial und entschlossen sich deshalb zu einem Markteintritt in diese große Nische des Finanzmarktes. Die Skalierbarkeit aufgrund der Größe der Portfolios ermöglichte es Käufern, spezialisierte Prozesse zu standardisieren und Kredite auf diese Weise sehr kosteneffizient abzuwickeln.

Entwicklungen nach der Finanzkrise

Zwischen 2005 und 2008 erreichte der NPL-Markt in Deutschland seinen Höhepunkt. Das jährliche Volumen der Transaktionen lag teilweise bei über 20 Milliarden Euro. Die Finanzkrise im Jahr 2008 brachte dann zunächst eine

Abkühlung auf dem NPL-Markt, da die durch die Krise bestehende Unsicherheit mit Blick auf die Bewertung der Sicherheiten für Verkäufer und Käufer schwer einzuschätzen war. Staatliche Maßnahmen führten im Nachgang aber zu einer starken Professionalisierung des NPL-Transaktionsgeschäfts.

Resultat der Finanzkrise war unter anderem die Etablierung von zwei großen staatlichen Abwicklungsanstalten, die Portfolios von Banken übernahmen, die das Finanzsystem gefährdeten. Finanziert wurde diese staatliche Rettungsaktion durch den Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung (SoFFin), der 2008 von der Bundesregierung als Reaktion auf die weltweite Finanzkrise ins Leben gerufen wurde. Ziel war es, die Stabilität des deutschen Finanzsystems zu sichern und Banken sowie andere Finanzinstitute vor weiterem Schaden zu schützen.

Durch die SoFFin-Kapitalhilfen konnten Banken frisches Eigenkapital erhalten, um ihre finanzielle Stabilität zu verbessern. Des Weiteren wurde mit staatlichen Garantieübernahmen im Rahmen von Bürgschaften für Geldinstitute gearbeitet, um deren Kreditwürdigkeit zu sichern und Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Besonders risikobehaftete Wertpapiere und faule Kredite konnten in „Bad Banks", sogenannte Abwicklungsanstalten, ausgelagert werden.

Durch den SoFFin wurden unter anderem die Commerzbank teilverstaatlicht und zwei Abwicklungsanstalten, die FMS Wertmanagement (FMS-WM) und die Erste Abwicklungsanstalt (EAA) gegründet. Diese (teilrechtsfähigen) Anstalten öffentlichen Rechts hatten einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des NPL-Marktes in Deutschland, insbesondere im Kontext der Finanzkrise ab 2008. Beide spielten eine zentrale Rolle bei der Stabilisierung des Finanzsystems und schufen durch ihre Abwicklungsaktivitäten und ihre reine Größe neue Dynamiken im NPL-Markt.

Gegründet wurde die FMS-WM 2010, um toxische und nicht-strategische Vermögenswerte der verstaatlichten Hypo Real Estate Group (HRE) im Umfang von rund 175 Milliarden Euro zu übernehmen. Übergeordnetes Ziel war die Verhinderung der Insolvenz der HRE, um Verwerfungen wie nach der Lehman-Insolvenz auf dem internationalen Finanzmarkt zu vermeiden. Erreicht wurde dies durch die geordnete Abwicklung von Vermögenswerten, um die HRE zu entlasten

und deren systemrelevante Funktionen aufrechtzuerhalten.

Die FMS-WM übernahm darüber hinaus mehr als 3.500 notleidende Kredite aus dem Immobilienbereich und strukturierte diese teilweise um, verkaufte sie oder verwertete die Sicherheiten mittels Insolvenz- oder Zwangsvollstreckungsverfahren.

> *Janine Hardi: „Dem Ruf der FMS-WM folgte ich im Jahre 2010 und startete als Mitarbeiterin Nummer 11 bei diesem milliardenschweren Start-up im Bereich Commercial Real Estate. Während der folgenden zehn Jahre arbeitete ich in einem internationalen Umfeld mit extrem hohen Immobilientransaktionen meist im dreistelligen Millionenbereich. Versteigerungen in der EU und im Nicht-EU-Ausland, das Zusammenstellen kleinerer Portfolios für den Weiterverkauf oder die Wertsteigerungen der Immobilien durch CapEx-Maßnahmen prägten den Arbeitsalltag. Dieser war besonders während der ersten vier bis fünf Jahre stark von einer sehr generalistischen Herangehensweise der Mitarbeiter geprägt. Es gab keinerlei Struktur: Die Angestellten erschufen sie mit ihrer täglichen Arbeit selbst und trafen auf diese Weise oft pragmatische und äußerst effiziente Entscheidungen, die insgesamt zu einem großen Erfolg wurden. Ungefähr ab 2015 entwickelte sich die FMS-WM als staatliche Einrichtung hin zu einer weniger flexiblen Unternehmung, deren Effektivität unter der großen Bürokratielast durchaus zu leiden begann."*

Die EAA übernahm 2009 problembehaftete Kredite und Wertpapiere der WestLB, nachdem diese aufgrund hoher Verluste nicht mehr überlebensfähig war. Ursprünglich verwaltete die EAA ein Portfolio von rund 200 Milliarden Euro, das ebenfalls notleidende Immobilienkredite und andere in Schieflage befindliche Engagements umfasste. Ziel war auch hier, den Finanzmarkt zu stabilisieren und die Belastung für die öffentlichen Haushalte so gering wie möglich zu halten.

FMS-WM und EAA brachten massive Volumina notleidender Kredite, aber auch viele großvolumige Einzelengagements auf den Markt, was das Angebot an NPLs erheblich steigerte. Diese Portfolios und Kreditengagements boten globalen Investoren Zugang zu deutschen NPLs, deren Sicherheiten jedoch häufig in verschiedenen Ländern lagen, und zogen erneut zahlreiche Akteure wie Lone Star, Cerberus Capital Management und Apollo Global Management an. Durch

die Verkäufe der Abwicklungsanstalten wurden Marktmechanismen etabliert, wodurch es unter anderem zu einer besseren Preisfindung für notleidende Kredite kam. Dadurch und durch die staatlich gestützte Struktur wurden Transparenz und Vertrauen in den Markt gefördert, was ihn für weitere Investoren attraktiv machte.

Die Professionalisierung der Abwicklung von Non-performing Loans durch die EAA und die FMS-WM führte zu Strukturen im NPL-Segment, die auch nach den staatlichen Abwicklungsmandaten hätten bestehen bleiben können. Doch wohl aufgrund politischer Beweggründe hat man sich dagegen entschieden.

Die Stabilisierung des Finanzsystems durch die Übernahme problembehafteter Kredite durch die Abwicklungsanstalten und damit die institutionelle und regulatorische Entlastung der Banken sind wahrscheinlich die Haupterfolge dieser Institutionen. Die dadurch frei gewordenen Kapazitäten ermöglichten es Geldinstituten, sich wieder stärker auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und neue Kredite zu vergeben, was letztlich der gesamtwirtschaftlichen Lage Deutschlands zugutekam.

Die erfolgreiche Abwicklung durch die FMS-WM und EAA setzte auch Maßstäbe für die Handhabung von NPLs in Europa. Viele andere Länder übernahmen ähnliche Strukturen zur Bewältigung von Bankenkrisen. Damit waren FMS-WM und EAA nicht nur Rettungsanker für die deutsche Bankenlandschaft während der Finanzkrise, sondern auch wichtige Vorbilder für die Entwicklung des NPL-Marktes. Sie schufen Markttransparenz, erhöhten die Liquidität und professionalisierten den Umgang mit notleidenden Krediten. Durch ihre Aktivitäten wurde der NPL-Markt in Deutschland nachhaltig geprägt und für internationale Investoren attraktiv.

Nach der akuten Finanzkrise wurden die Maßnahmen des SoFFin schrittweise zurückgefahren. Ende 2015 wurde der Fonds offiziell geschlossen. Seine Aufgaben gingen auf die Bundesanstalt für Finanzmarktstabilisierung über. Der SoFFin war ein zentrales Instrument zur Bekämpfung der Finanzkrise und half dabei, das deutsche Bankensystem zu stabilisieren. Gleichzeitig wurde er kritisch diskutiert, da er mit Steuergeldern Banken rettete, die zuvor hohe Risiken zur Gewinnmaximierung in ihren eigenen Häusern eingegangen waren.

NPLs während der Coronapandemie

Während der Coronazeit lässt sich der Markt für notleidende Kredite in mehrere Phasen aufteilen: In der erste Phase, 2020, wurde zunächst ein starker Anstieg der NPL-Quote befürchtet, da viele Unternehmen, aber auch Privatpersonen durch Lockdowns und wirtschaftliche Unsicherheit in finanzielle Schwierigkeiten gerieten. Allerdings verhinderten groß angelegte staatliche Hilfsmaßnahmen wie Kredite, Kurzarbeit und Moratorien sowie regulatorische Erleichterungen einen sofortigen Anstieg von NPLs.

In der zweiten Phase von 2021 bis 2022 lag die Zahl notleidender Kredite aufgrund der fortgesetzten staatlichen Unterstützung zunächst unerwartet und unverändert niedrig. Während Banken durch die lockere Geldpolitik und niedrige Zinssätze ihre Bilanzen stabil halten konnten, blieb der Markt für NPL-Transaktionen in vielen Ländern verhalten, da Kreditgeber unsicher über die langfristigen Auswirkungen der Pandemie waren.

> *Janine Hardi: „In dieser Zeit übernahm ich als Rechtsanwältin einige Abwicklungsmandate für Gläubiger notleidender Kredite und beschäftigte mich vermehrt mit der Bearbeitung von Crowdinvestments, die unter anderem durch die Coronapandemie in Schieflage geraten waren. Plattformbetreiber für Crowdinvestments agieren anders als bankspezifische Kreditgeber, da sie in der Regel für ihre Investoren und die von ihnen vertretenen Anleger und nicht für sich selbst handeln. Die rechtliche, aber auch wirtschaftliche Beratung erforderte daher eine andere Herangehensweise, als wenn der Mandant selbst der Forderungsinhaber ist.“*

Mit dem Ende vieler Hilfsmaßnahmen stieg 2022/2023 die Zahl der Unternehmen und Haushalte, die ihre Kredite nicht mehr bedienen konnten. Besonders betroffen waren Branchen wie Tourismus, Einzelhandel und Gastronomie. Gleichzeitig führten die Inflation, steigende Zinsen und wirtschaftliche Unsicherheiten zu einer höheren Belastung für Kreditnehmer. Banken begannen daraufhin wieder verstärkt, ihre NPL-Portfolios zu bereinigen und an Investoren zu verkaufen, was zu einer Belebung des NPL-Marktes führte.

Während die Pandemie also zunächst durch staatliche Maßnahmen eine Welle von

NPLs verhinderte, zeigte sich erst mit Verzögerung der ökonomische Schaden. Der Markt für notleidende Kredite nahm ab 2022 insbesondere in Ländern mit hoher Verschuldung und schwacher wirtschaftlicher Erholung wieder Fahrt auf.

Rück- und Ausblick

Die Motive der Marktteilnehmer haben sich im Laufe der Zeit gewandelt. Während früher primär die Bereinigung von Bankbilanzen und die kurzfristige Gewinnrealisierung im Vordergrund standen, liegt der Fokus heute verstärkt auf langfristigen Strategien. Investoren suchen nach nachhaltigen Renditen durch Restrukturierung und professionelles Forderungsmanagement. Zudem haben regulatorische Änderungen den Markt beeinflusst und zu einer höheren Transparenz und Standardisierung geführt.

Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass das Volumen notleidender Kredite in Deutschland wieder ansteigt. Laut Prognosen wird das Gesamtvolumen der NPLs bis Ende 2024 auf rund 40,2 Milliarden Euro anwachsen und bis Ende 2025 auf 41 Milliarden Euro steigen. Besonders im Bereich der gewerblichen Immobilienkredite und bei Krediten an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden die höchsten Anstiege erwartet. Trotz dieser Zunahme ist eine signifikante Verkaufswelle bislang ausgeblieben. Experten gehen jedoch davon aus, dass regulatorische Anforderungen und der Druck der Aufsichtsbehörden den Handlungsdruck auf die Akteure erhöhen und zu einer Belebung des Transaktionsmarktes führen werden. Auch das NPL-Barometer der BKS vom Sommer 2024 zeigt, dass der deutsche Markt für notleidende Kredite weiterhin dynamisch ist. Das Marktumfeld bleibt auf hohem Niveau und ist geprägt von steigenden NPL-Beständen, sinkenden Preisen und wieder zunehmenden Portfolioverkäufen.

Dabei sorgt das neue Gesetz über den Zweitmarkt für notleidende Kredite und über Kreditdienstleistungsinstitute (KrZwMG) wahrscheinlich nur kurzfristig für Zurückhaltung. Das Kreditzweitmarktgesetz regelt die Erbringung von Kreditdienstleistungen. Unternehmen, die solche Dienstleistungen anbieten möchten, benötigen eine schriftliche Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Für Unternehmen, die bereits vor Inkrafttreten des KrZwMG tätig waren, gelten Übergangsfristen. Diese müssen ihre Absicht, länger als sechs Monate nach Inkrafttreten des Gesetzes tätig zu sein, innerhalb von sieben Wochen

anzeigen und die erforderlichen Unterlagen einreichen. Das Gesetz stellt sicher, dass Kreditdienstleistungsinstitute bestimmte organisatorische und personelle Anforderungen erfüllen, um eine ordnungsgemäße Geschäftsführung zu gewährleisten. Es bleibt abzuwarten, ob durch das Gesetz die Balance zwischen erforderlicher Regulatorik und Überbürokratisierung gehalten werden kann und wie sich der NPL-Markt in Deutschland entwickeln wird.

Zusammenfassend hat sich der NPL-Markt in Deutschland von einem opportunistischen Markt hin zu einem stärker regulierten und strategisch orientierten Sektor entwickelt. Dabei stehen langfristige Wertschöpfung und professionelles Management im Vordergrund.

> *Janine Hardi: „Meine Erfahrung im NPL-Geschäft ist, dass sich die Bearbeitung von NPLs stark verändert hat. Besonders das Thema Regulierung bedarf einer starken Praxisorientierung. Es sollte sich an der Machbarkeit für Marktteilnehmer orientieren, um die für die Wirtschaft so wichtigen Effekte des NPL-Work-outs nicht unnötig zu begrenzen."*

▪

Janine Hardi ist Rechtsanwältin und hat mehr als zwei Jahrzehnte Erfahrung in der Abwicklung von NPLs. Sie verfügt über umfassende Expertise in der Betreuung notleidender Kredite – mit nachgewiesener Erfahrung sowohl in der Vertretung diverser Gläubigerinteressen als auch in der rechtlichen Beratung auf Schuldnerseite. Heute berät Hardi vor allem institutionelle Investoren, hat ein Beratungsunternehmen im Bereich Immobilienverrentung gegründet und ist als Beirätin der BKS aktiv.

Regulatorik

Non-performing Loans in turbulenten Zeiten

Hindernisse und Chancen beim Umgang mit NPLs in Deutschland

Sandra Förster / Ilka Pufe

Zurzeit häufen sich die Herausforderungen und erzeugen einen Sturm der Unsicherheit: Die Covid-19-Pandemie hat die Welt nachhaltig verändert, während geopolitische Spannungen und steigende Zinsen zusätzliche Schatten werfen. Auch die Rückkehr der Inflation bringt vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie den Immobiliensektor ins Schwitzen. Wie können sich diese Akteure behaupten? Reichen die aktuellen Maßnahmen aus oder sind neue Strategien gefragt, um gestärkt aus diesen turbulenten Zeiten hervorzugehen? Dieser Beitrag wirft einen Blick zurück und benennt notwendige Schritte für die Zukunft, die Unternehmen und der Immobilienmarkt jetzt gehen sollten.

Seit der globalen Finanzkrise der 2000er-Jahre hat die europäische Bankenlandschaft zahlreiche regulatorische Reformen zur Stärkung der Finanzstabilität durchlaufen. Im Fokus standen dabei Non-performing Loans (NPLs), also Kredite mit unsicherer Rückzahlung, die viele Banken belasteten. Besonders Südeuropa verzeichnete hohe NPL-Quoten, während deutsche Geldinstitute relativ stabil blieben. So konnte die durchschnittliche NPL-Quote in Deutschland von 3,5 Prozent im März 2015 auf 1,1 Prozent im März 2023 gesenkt werden. Auf europäischer Ebene war der Erfolg noch deutlicher: Eine Reduzierung von 6,2 Prozent (03.2015) auf 1,8 Prozent (03.2023) war hier zu verzeichnen. Zum Abbau der NPLs haben der NPL Action Plan unter anderem mit der Förderung von NPL-Sekundärmärkten, die EZB/EBA-NPL-Leitlinien, Basel III, der NPL-Backstop, die Anpassung der CRR und viele weitere Vorgaben beigetragen.

1. NPL Action Plan und Sekundärmärkte

   Der 2017 eingeführte NPL Action Plan zielt darauf ab, Banken zu entlasten und die Kreditvergabe wiederzubeleben. Ein zentraler Bestandteil war und ist die Förderung von Sekundärmärkten, die es Geldinstituten ermöglichen, problematische Kredite auszulagern. Das in diesem Kontext Ende 2023 auf

nationaler Ebene verabschiedete Kreditzweitmarktgesetz soll eine nachhaltige und transparente Entwicklung dieser Sekundärmärkte sicherstellen. Es regelt die Rahmenbedingungen für den Handel und die Überwachung von Marktaktivitäten insbesondere in Bezug auf Transparenz, Wettbewerb und Verbraucherschutz. Das Gesetz soll das Vertrauen in die europäischen Märkte stärken und ihre langfristige Funktionsfähigkeit sichern, was Investoren, Unternehmen und der Wirtschaft zugutekommt. Die zukünftige Entwicklung wird zeigen, ob diese Ziele erreicht werden.

2. EZB/EBA-NPL-Leitlinien

   Die Leitlinien von 2017 und 2018 enthalten neue Vorgaben für den Umgang mit NPLs im europäischen Bankensektor, insbesondere für Institute mit hohen NPL-Quoten. Seit der sechsten MaRisk-Novelle sind die Leitlinien auch auf nationaler Ebene relevant. Ziel ist es, eine einheitliche Praxis zu etablieren und die Transparenz sowie Stabilität der Banken zu erhöhen.

   Besonders die „high NPL banks" müssen nun ambitionierte Strategien zur Reduzierung ihrer NPL-Bestände entwickeln und umsetzen. Ergänzt wird dies unter anderem durch Anforderungen an Forbearance-Prozesse, Risikovorsorge oder auch Sicherheitenbewertung, die für alle Institute gelten. Eine hohe NPL-Quote kann das Vertrauen in eine Bank und ihre finanzielle Gesundheit langfristig untergraben, was sich negativ auf die Vergabe neuer Kredite oder die Kapitalbeschaffung auswirken kann. Daher ist es für Investoren und Aufsichtsbehörden umso wichtiger, die NPL-Quoten von Banken engmaschig zu überwachen.

3. Basel III

   Basel III stellt neue Ansprüche an die Berechnung der Kapitalanforderungen von Banken und soll eine höhere Risikosensitivität und Transparenz fördern. Zu den zentralen Änderungen gehören eine standardisierte Untergrenze für risikogewichtete Aktiva (Output Floor) von 72,5 Prozent, die über mehrere Jahre schrittweise eingeführt wird, sowie der Wegfall interner Modelle für operationelle Risiken. Zusätzlich werden detailliertere Offenlegungen von Reserven und Finanzstatistiken verlangt.

4. NPL-Backstop

   Der NPL-Backstop ist ein zentraler Bestandteil der europäischen

Maßnahmen zur Risikoreduzierung im Bankensektor. Er verpflichtet alle Kreditinstitute, für NPLs ab 26. April 2019 innerhalb bestimmter Zeitbänder eine vorgeschriebene Risikovorsorge zu bilden beziehungsweise diese letztlich mit Kernkapital gemäß den Vorgaben der CRR zu unterlegen. Bei Instituten, die von der Europäischen Zentralbank (EZB) beaufsichtigt werden, fallen alle NPLs einschließlich der Altbestände unter die Aufsicht. Eine Unterdeckung belastet regelmäßig das Eigenkapital. Ziel ist es, dass Banken ihre NPLs effektiver bearbeiten und am Markt verkaufen, um Bilanz und Eigenkapital zu entlasten.

Entwicklung von NPLs in der jüngeren Vergangenheit

Deutschland zählt zu den Ländern mit einer unterdurchschnittlichen NPL-Quote in Europa, doch auch hier steigen die Zahlen langsam wieder an. Von September 2023 bis September 2024 ist ein Anstieg um 0,3 Prozent auf 1,4 Prozent zu verzeichnen. Lange blieb die prognostizierte Verschlechterung der Kreditqualität aus. Die kumulierten Auswirkungen diverser wirtschaftlicher und geopolitischer Herausforderungen haben mittlerweile aber dazu geführt, dass die Lage spürbar angespannter ist. Die Verschlechterung der Wirtschaft und die daraus resultierenden steigenden NPL-Zahlen erklären sich anhand verschiedener Faktoren.

So führte die Covid-19-Pandemie zu erheblichen wirtschaftlichen Einbußen, unterbrochenen Lieferketten, geändertem Verbraucherverhalten und einem Rückgang der Nachfrage in vielen Branchen. Durch staatliche Unterstützung abgefedert, blieben gravierende Auswirkungen auf die NPL-Quoten zunächst wider Erwarten aus. Dann erhöhte die EZB in den Jahren 2022 und 2023 schrittweise die Leitzinsen, um der steigenden Inflation entgegenzuwirken. Auch wenn die Zinssätze aktuell wieder zurückgehen, sind sie vom historisch niedrigen Niveau der Nullzinsphase noch weit entfernt und bedeuten für Unternehmen und Verbraucher deutlich erhöhte Finanzierungskosten. Das belastet die finanzielle Situation. Ebenso hatten und haben geopolitische Konflikte und hier besonders der Krieg in der Ukraine tiefgreifende Auswirkungen auf globale Wirtschaftsstrukturen. Die drastisch gestiegenen Energiepreise und die Verknappung essenzieller Rohstoffe belasten die wirtschaftliche Stabilität erheblich. CO_2-Vorgaben beziehungsweise die Direktiven zur klimaneutralen Industrie spielen ebenfalls eine Rolle.

Insbesondere energieintensive Branchen stehen vor enormen Herausforderungen. Zum Teil massiv gestiegene Betriebskosten schwächen nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern beeinträchtigen auch die finanzielle Resilienz erheblich. In einzelnen Branchen sind daher deutliche Verschlechterungen in der Kreditqualität zu verzeichnen. So sank 2024 das Bruttoinlandsprodukt der deutschen Wirtschaft um 0,2 Prozent, nachdem es 2023 bereits um 0,3 Prozent gefallen war. Dies ist das erste Mal seit 2002/2003, dass Deutschland zwei aufeinanderfolgende Jahre in der Rezession ist. Die negativen Trends werden durch eine verhaltene Konsumlaune der Verbraucher verstärkt. Die Kombination aus sinkender Nachfrage, erhöhten Betriebskosten und strukturellen Herausforderungen beeinträchtigt die Ertragslage der betroffenen Branchen erheblich und erhöht das Risiko von Kreditausfällen. Besonders die Automobil- und Bauwirtschaft stehen vor signifikanten regulatorischen Aufgaben, die einen Übergang zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen erfordern.

Die Automobilindustrie verzeichnete im ersten Halbjahr 2024 einen Umsatzrückgang von 4,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum, was auf eine nachlassende Nachfrage und zunehmenden internationalen Wettbewerb hindeutet. Gleichzeitig erhöht die EU kontinuierlich die CO_2-Emissionsstandards für Fahrzeuge, um ihre Klimaziele zu erreichen. Dies zwingt Automobilhersteller, mehr in emissionsarme Technologien zu investieren und ihre Produktionsprozesse anzupassen. Die Klimaziele sollen Treibhausgasemissionen senken, die Luftqualität verbessern und nachhaltige Mobilität fördern. Des Weiteren erhöhen neue regulatorische Anforderungen den Druck auf Transparenz und Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Die Einführung von Gesetzen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) 2023 und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2024 erweitert die Berichtspflichten und -tiefe für Unternehmen erheblich. Die Umsetzung und Erfüllung der umfassenden und zunehmend stringenten regulatorischen Vorgaben im Automobilsektor führen zum Teil zu deutlichen finanziellen Belastungen. Für die geforderte Transformation braucht es häufig immense finanzielle Mittel, die Automobilhersteller nicht selten nur durch Fremdfinanzierung in Form von Krediten aufbringen können. Die dadurch entstehenden Mehrkosten belasten die Stabilität der Unternehmen und deren Bonität langfristig. Im Bausektor führten ungünstige Finanzierungsbedingungen und steigende Materialkosten zu einem preisbereinigten Rückgang des Bauvolumens um über

ein Prozent im Jahr 2023 mit einer weiteren prognostizierten Abnahme von 1,5 Prozent für 2024. Dabei ist der Gebäudesektor für einen erheblichen Anteil der Treibhausgasemissionen verantwortlich und verfehlt auch in Deutschland regelmäßig seine Klimaziele. Um dem entgegenzuwirken, hat die Europäische Union die EU-Taxonomie eingeführt. Hier werden klare Kriterien für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten festgelegt. Unternehmen der Bau- und Immobilienwirtschaft sind verpflichtet, ihre Projekte hinsichtlich Energieeffizienz, CO_2-Emissionen und Ressourcennutzung neu zu bewerten und anzupassen. Dabei steht die Bauwirtschaft zunehmend vor der Herausforderung, nachhaltige Bauweisen zu integrieren, die ökologische Vorteile und langfristige Kosteneinsparungen bieten. Dies zwingt Unternehmen, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die umweltfreundliche wie ökonomische Aspekte berücksichtigen – was zusätzliche Investitionen erfordert.

Zusammenfassend stehen sowohl die Automobilindustrie als auch die Bauwirtschaft vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle an die verschärften regulatorischen Anforderungen anzupassen. Dies erfordert erhebliche Investitionen in nachhaltige Technologien und Prozesse, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und den gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden.

Verteilung der NPL-Quoten nach Wirtschaftszweigen

Laut EBA Risk Dashboard für das dritte Quartal 2024 liegen die höchsten NPL-Quoten in Deutschland in den Branchen Gewerbeimmobilien (CRE), Bauwirtschaft und Einzelhandel:

Die NPL-Quote im Sektor Gewerbeimmobilien (CRE) beträgt 5,4 Prozent. Gestiegene Zinsen, sinkende Immobilienwerte, strukturelle Veränderungen, wachsende Nachhaltigkeitsanforderungen und prozyklische Risiken belasten diesen Sektor erheblich. Der Anteil am gesamten NPL-Volumen liegt bei circa 15,1 Milliarden Euro.

Die Bauwirtschaft verzeichnet eine NPL-Quote von 5,9 Prozent. Ursachen sind steigende Materialkosten, Projektverzögerungen und ungünstige Finanzierungsbedingungen, die die Liquidität vieler Bauunternehmen beeinträchtigen. Besonders kleinere Firmen sind betroffen.

Im Einzelhandel liegt die NPL-Quote bei 4,9 Prozent. Der verhaltene Konsum, ausgelöst durch Unsicherheiten bei den Verbrauchern und lange Zeit stagnierende Reallöhne, hat die Erträge vieler Händler reduziert. Die Konsumlaune bewegt sich weiter auf eher niedrigem Niveau und wirkt sich besonders stark auf kleinere Einzelhändler aus.

Zukunftsperspektiven: Chancen und Risiken

In den kommenden Jahren wird es für das deutsche Bankensystem Herausforderungen wie Chancen im Umgang mit NPLs geben. So wird der technologische Fortschritt im Bankensektor maßgeblich von Künstlicher Intelligenz (KI) und Big Data vorangetrieben. Banken setzen zunehmend fortschrittliche Algorithmen ein, um Risiken präzise zu bewerten, zukünftige Szenarien zu modellieren und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Diese Technologien helfen, potenzielle NPLs frühzeitig zu erkennen und maßgeschneiderte Kundenlösungen effizient umzusetzen. Laut BaFin sind kontinuierliche Überwachung und klare regulatorische Rahmenbedingungen entscheidend, um Risiken wie Verzerrungen und Modellunsicherheiten zu minimieren. Jedoch bringen diese Chancen auch Herausforderungen mit sich. Die Datenqualität ist eine zentrale Anforderung, da heterogene Quellen und veraltete Systeme die Integration erschweren. Zudem erfordert die technologische Komplexität hoch entwickelte IT-Infrastrukturen und spezialisierte Fachkräfte, die derzeit nur begrenzt verfügbar sind.

Die Einführung moderner Technologien ist zudem kostenintensiv: Banken müssen je nach Ausgangslage zum Teil erhebliche Investitionen tätigen, um ihre Systeme zu modernisieren und skalierbar zu machen. Gleichzeitig sind regulatorische Vorgaben wie die Datenschutzgrundverordnung und Anti-Diskriminierungsrichtlinien einzuhalten, was regelmäßige Audits und die Erklärbarkeit der KI-Modelle erfordert. Zusätzlich bestehen Modellrisiken, da KI-Algorithmen Verzerrungen (Bias) aufweisen können, die Fehlentscheidungen etwa bei Bonitätsbewertungen begünstigen. Des Weiteren erhöht die Verarbeitung großer Datenmengen durch KI die Risiken für Cyberangriffe und Datenlecks, was verstärkte Sicherheitsmaßnahmen notwendig macht. Diese Aufgaben erfordern in Summe von Banken eine ausgewogene Strategie, um die Potenziale von KI und Big Data erfolgreich zu nutzen. Letztlich verdeutlichen aber die bisherigen Errungenschaften und Fortschritte, dass der Bankensektor trotz der Herausforderungen klar auf dem Weg

zu mehr Effizienz und Widerstandsfähigkeit ist. Die Kombination aus technologischen Innovationen wie KI, Big Data und digitale Plattformen eröffnet Banken nicht nur neue Chancen im NPL-Management, sondern schafft auch die Grundlage, sich langfristig erfolgreich in einem dynamischen und immer anspruchsvolleren Umfeld zu positionieren.

Darüber hinaus stärken digitale Plattformen den Handel mit NPLs und können zunehmend zu einem integralen Bestandteil des Risikomanagements im Bankensektor werden. Diese Plattformen bieten nicht nur eine effizientere Abwicklung von NPL-Transaktionen, sondern auch eine erhebliche Verbesserung der Markttransparenz. Standardisierte Prozesse, die Nutzung zentraler Marktplätze und automatisierte Bewertungsmethoden ermöglichen es, den Handelsprozess deutlich zu beschleunigen und gleichzeitig Transaktionskosten zu senken. Auch hier haben KI und Big Data längst Einzug gehalten und machen eine detailliertere Bewertung von NPL-Portfolios möglich, indem sie historische Daten, Markttrends und individuelle Kreditrisiken analysieren. Käufer können so fundiertere Entscheidungen treffen und Verkäufer profitieren von einer realistischen Preisfindung. Auch die Integration von ESG-Kriterien in den NPL-Handel wird an Bedeutung gewinnen. Hier braucht es maßgeschneiderte Lösungen, die finanzielle wie ESG-Ziele berücksichtigen.

Fazit: Steigende NPL-Quoten erfordern gezielte Strategien

Prognosen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Unternehmensberatung EY zufolge könnte die durchschnittliche NPL-Quote in der Eurozone bis 2026 von derzeit 1,9 Prozent auf 2,3 Prozent ansteigen. Für Deutschland zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab, der weiterhin durch Faktoren wie steigende Zinsen, geopolitische Spannungen und strukturelle Herausforderungen in Schlüsselbranchen beeinflusst wird. Auch die Aufsicht erkennt die anhaltende Dringlichkeit dieser Entwicklungen und wird in den kommenden Jahren immer häufiger darauf abzielen, die Resilienz der Geldinstitute gegenüber makrofinanziellen Risiken und geopolitischen Erschütterungen weiter zu festigen. Dies umfasst eine verstärkte Überwachung des Kreditrisikomanagements und der internen Governance, um sicherzustellen, dass Banken angemessen auf die steigenden NPL-Quoten reagieren.

Um diesen Entwicklungen zu begegnen, setzen Kreditinstitute auf eine Kombination

aus effizientem Risikomanagement und innovativen Technologien. Digitale Plattformen spielen dabei eine unterstützende Rolle, da sie den Handel mit NPL-Portfolios erleichtern und Banken ermöglichen, problematische Kredite schneller auszulagern. Die prognostizierten steigenden NPL-Quoten und die verstärkte Aufsicht verdeutlichen die Notwendigkeit für Banken, ihre Strategien zu überdenken und moderne Technologien zu integrieren, um den zukünftigen Herausforderungen effektiv zu begegnen und die finanzielle Stabilität zu gewährleisten.

▪

Sandra Förster ist seit 1997 für die Deutsche Kreditbank AG (DKB) tätig und seit 2018 Leiterin des Bereichs Kredit Consult und Direktorin der DKB. In dieser Funktion verantwortet sie Prozesse für alle Kundengruppen hinsichtlich Risikofrüherkennung, Intensiv- und Problemkreditbetreuung, Abwicklung sowie Verkauf von besicherten und unbesicherten NPL-Portfolios und Einzelengagements. Dabei spielt auch der nach IFRS9 integrierte Risikovorsorgeprozess eine große Rolle.

Ilka Pufe verantwortet im Bereich Kredit Consult schwerpunktmäßig die Umsetzung aufsichtlicher Vorgaben zu Forbearance und NPLs bei der DKB. Dabei bringt sie Erfahrungen im Risikomanagement, in der strategischen Betreuung von Kund*innen im Ausland sowie im Outsourcing ein. Seit 2021 unterstützt sie als Change Coach Veränderungsprozesse im Unternehmen, seit 2022 ist sie Fachspezialistin in ihrem Bereich.

Nationale Besonderheiten mit signifikanten Auswirkungen auf NPL-Märkte

Unterschiede in der Umsetzung der NPL-Richtlinie in den EU-Mitgliedstaaten

Cristina Bachmeier

Die NPL-Richtlinie strebt eine europaweite Harmonisierung des NPL-Marktes an. Doch nationale Schwerpunkte und bestehende Regulierungsstrukturen prägen die Umsetzung.

Die Richtlinie (EU) 2021/2167 über Kreditdienstleister und Kreditkäufer, die auch als Sekundärmarktrichtlinie oder NPL-Richtlinie bekannt ist, sollte von den EU-Mitgliedstaaten Ende 2023 in nationales Recht umgesetzt werden. Diese Harmonisierung stellte einen bedeutenden Schritt zur Belebung des europäischen NPL-Marktes, zur Stärkung der Finanzmarktstabilität und gleichzeitig zum Verbraucherschutz dar. Die Umsetzung in den Mitgliedstaaten – hier am Beispiel Deutschland, Griechenland, Italien und Frankreich – zeigt aber erhebliche Unterschiede in Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen, Aufsichtsregime und praktische Auswirkungen auf den NPL-Markt.

Deutschland: strikte Regulierung mit Fokus auf Transparenz

Deutschland setzte die Richtlinie mit dem Kreditzweitmarktgesetz (KrZwMG) fristgerecht am 30. Dezember 2023 um. Das Gesetz zielt darauf ab, den Sekundärmarkt für notleidende Kredite (NPLs) zu strukturieren und Verbraucherrechte zu stärken. Kernpunkte sind:

- Zulassungspflicht: Kreditdienstleister benötigen eine Erlaubnis der BaFin, die strenge Anforderungen an Governance, Eigenkapital und IT-Systeme stellt. Unternehmen, die bereits vor Inkrafttreten tätig waren, erhalten eine Übergangsfrist, um Anträge einzureichen.
- Aufsicht: Die BaFin überwacht Kreditdienstleistungsinstitute ähnlich wie Banken und kann Bußgelder bis zu einer Million Euro bei Verstößen verhängen.

- Verbraucherschutz: Transparente Kommunikation mit Kreditnehmern und faire Streitbeilegung sind verpflichtend.
- Marktauswirkungen: Die hohen Compliance-Kosten führen zu einer Professionalisierung des Sektors, während KMU unter Druck geraten.

Griechenland: strengste Umsetzung mit Marktkonsolidierung

Griechenland implementierte die Richtlinie fristgerecht durch das Gesetz 5072/2023, das am 14. Dezember 2023 in Kraft trat. Schwerpunkte des Gesetzes sind:

- Lizenzerteilung: Kreditdienstleister müssen umfangreiche Datenanforderungen an die griechische Zentralbank Trapeza tis Ellados (Bank of Greece, BoG) übermitteln. Verstöße gegen IT- und Servicestandards können zu hohen Geldstrafen und Lizenzentzug führen.
- Marktkonsolidierung: Wegen des hohen Aufwands werden KMU die Investitionen in Compliance nur schwer bewältigen können.
- Verbraucherschutz: Die digitale Dokumentation aller Kreditdetails inklusive Zinsentwicklung und Gebühren ist verpflichtend, um Transparenz zu gewährleisten.

Italien: verzögerte Umsetzung und regulatorische Unsicherheit

Italien setzte die Richtlinie erst neun Monate verspätet mit der Gesetzesverordnung Nr. 116/2024 vom 30. Juli 2024 um, die im September 2024 in Kraft trat. Erwähnenswert sind:

- Zulassungsprozess: Die italienische Nationalbank Banca d'Italia (BoI) verlangt den Nachweis einer robusten Geschäftsorganisation und der Eigenkapitalausstattung. Anträge verzögern sich aufgrund unklarer Durchführungsbestimmungen.
- Herausforderungen: Es ist eine Marktbereinigung zu erwarten, da KMU die Kosten für IT-Upgrades und Compliance kaum tragen können.
- Vertragsverletzungsrisiko: Die EU-Kommission leitete ein Verfahren ein, da Italien die Umsetzung nicht rechtzeitig meldete.

Frankreich: pragmatische Integration bestehender Strukturen

Frankreichs Umsetzung durch die Verordnung Nr. 2023-1139 vom 6. Dezember 2023 war rechtzeitig, jedoch laut EU-Kommission bis zum Stichtag nicht vollständig gemeldet. Dennoch integrierte das Land Teile der Richtlinie in bestehende Gesetze wie den Code de la consommation.

- Aufsicht: Die ACPR (L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) überwacht Kreditdienstleister und verlangt detaillierte Nachweise zur finanziellen Sicherheit.
- Verbraucherschutz: Bereits strenge nationale Regelungen wurden um EU-Vorgaben ergänzt. So zum Beispiel mit erweiterten Informationspflichten bei Kreditübertragungen.
- Marktchancen: Proaktive Anpassung an ACPR-Erwartungen sichert die Wettbewerbsfähigkeit.

Vergleich der Schlüsselaspekte

In Bezug auf den Zeitpunkt der Umsetzung erweisen sich Deutschland und Griechenland als Vorreiter. Deutschland setzte die Richtlinie fristgerecht mit dem Kreditzweitmarktgesetz (KrZwMG) um, das am 30. Dezember 2023 in Kraft trat. Griechenland meldete der Europäischen Kommission ebenfalls fristgerecht bis zum 29. Dezember 2023 die vollständige Umsetzung. Im Gegensatz dazu verzögerte sich die Umsetzung in Italien um neun Monate. Die Gesetzesverordnung Nr. 116 wurde erst am 30. Juli 2024 verabschiedet. Frankreich setzte die Richtlinie zwar rechtzeitig um, jedoch war die Umsetzung laut EU-Kommission bis zum Stichtag nicht vollständig gemeldet.

Die Lizenzierungsanforderungen variieren ebenfalls zwischen den Ländern. In Deutschland ist die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) für eine Erlaubnis zuständig. Die Anforderungen ähneln denen für Banken und Zahlungsinstitute einschließlich des Nachweises der Zuverlässigkeit und der fachlichen Eignung der Geschäftsleiter sowie eines tragfähigen Geschäftsplans. In Frankreich ist die L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) für die Zulassung verantwortlich. Antragsteller müssen umfangreiche Informationen über ihr Management, ihre Aktionäre, ihren Geschäftsplan und ihre internen Kontrollsysteme vorlegen. Die ACPR erwartet die Benennung von zwei leitenden

Angestellten für das Tagesgeschäft sowie ein Aufsichtsorgan. Italien hat die Banca d'Italia mit der Erteilung der Zulassungen betraut. Kreditdienstleister müssen als Aktiengesellschaft, GmbH oder Genossenschaft organisiert sein, über ausreichend Eigenkapital verfügen und eine robuste Governance-Struktur nachweisen. Griechenland hat besonders strenge Lizenzierungsanforderungen eingeführt. Alle Kreditdienstleister mussten bis Ende März 2024 umfangreiche neue Datenanforderungen an die griechische Zentralbank übermitteln, um ihre Lizenzen zu erneuern oder neu zu beantragen.

Die Aufsichtsregime unterscheiden sich ebenfalls. In Deutschland führte das KrZwMG zu einer Ausweitung der Aufsichtsbefugnisse der BaFin. Kreditdienstleister unterliegen nun einer ähnlichen Aufsicht wie Banken und Zahlungsinstitute. In Frankreich erhielt die ACPR erweiterte Befugnisse zur Überwachung nicht nur der Kreditdienstleister, sondern auch der Kreditkäufer. In Italien erhielt die BoI umfassende Aufsichtsbefugnisse einschließlich der Möglichkeit, detaillierte Durchführungsbestimmungen zu erlassen. Griechenland hat eine besonders strenge Aufsicht eingeführt: Hier sind regelmäßige Prüfungen möglich und zusätzliche Informationen können von den Kreditdienstleistern angefordert werden.

Die Compliance-Kosten für die Marktteilnehmer sind in allen Ländern gestiegen, wobei der Umfang unterschiedlich ist. In Deutschland und Italien haben die neuen Anforderungen an IT-Systeme, Reporting und interne Kontrollen zu signifikanten Kostensteigerungen geführt. Auch in Frankreich müssen Kreditdienstleister erhebliche Investitionen in IT-Systeme und Prozesse tätigen. In Griechenland haben die neuen Anforderungen sogar zu nahezu untragbar höheren Betriebskosten für viele Kreditdienstleister geführt, von denen insbesondere kleinere Unternehmen betroffen sind.

Die Sanktionsmöglichkeiten variieren ebenfalls. In Deutschland kann die BaFin bei Verstößen Sanktionen verhängen. In Frankreich kann die ACPR Verwaltungssanktionen anordnen. In Italien drohen bei Verstößen Bußgelder von bis zu fünf Millionen Euro oder zehn Prozent des Umsatzes. Griechenland hat ebenfalls hohe Geldstrafen eingeführt mit bis zu 500.000 Euro bei Verstößen sowie die Möglichkeit des Lizenzentzugs.

In allen Mitgliedstaaten wird ein deutlicher Fokus auf den Verbraucherschutz gelegt, wobei sich die Ansätze in ihrer Strenge und Ausgestaltung unterscheiden. Deutschland legt besonderen Wert auf transparente Kommunikation mit Kreditnehmern und faire Streitbeilegungsverfahren. Kreditdienstleister müssen Kreditnehmer umfassend über die Übertragung ihrer Kredite informieren und verständliche Kommunikationsverfahren implementieren. Zudem müssen Kreditkäufer bei Verbraucher- oder KMU-Krediten zwingend lizenzierte Dienstleister beauftragen, was eine zusätzliche Schutzebene für Verbraucher darstellt.

Frankreich hat seine bereits strengen Verbraucherschutzbestimmungen im Code de la consommation um spezifische Anforderungen der NPL-Richtlinie erweitert: Kreditdienstleister müssen nun Kreditnehmer vor der ersten Schuldeneintreibung über jede Übertragung eines notleidenden Kredits informieren. Sie sind verpflichtet, auf Anfrage angemessene Informationen über die Übertragung, über fällige Beträge und die relevante Gesetzgebung bereitzustellen. Zudem müssen sie fair und professionell handeln, irreführende Kommunikation vermeiden und die Privatsphäre der Kreditnehmer schützen.

Auch Italien hat die Verbraucherschutzbestimmungen gestärkt. Kreditdienstleister müssen sicherstellen, dass Kreditnehmer angemessen über die Übertragung ihrer Kredite informiert werden und Zugang zu relevanten Informationen haben. Die BoI wird voraussichtlich ab 2025 die Einhaltung von Kreditnehmerrechten verstärkt prüfen. Das gilt insbesondere hinsichtlich der korrekten Information über Kreditbedingungen und Beschwerdeverfahren.

Griechenland hat besonders strenge Verbraucherschutzmaßnahmen eingeführt. Kreditdienstleister müssen alle Informationen zu Kreditnehmern und Krediten digitalisieren, was eine detaillierte Dokumentation von ausstehenden Beträgen, Zinsen, Provisionen und Zahlungshistorien erfordert. Die Verbesserung der Servicestandards für Kreditnehmer und der Schutz der Rechte der Kreditnehmer stehen im Fokus. Dabei übt die BoG eine strenge Aufsicht aus und führt regelmäßige Überprüfungen durch.

Die Umsetzung der Richtlinie hat in allen vier Ländern erhebliche Auswirkungen auf den NPL-Markt gehabt, wobei das Ausmaß variiert. In Deutschland hat

die Einführung des KrZwMG zu einer Neustrukturierung des NPL-Marktes geführt: Kreditdienstleister benötigen nun eine BaFin-Erlaubnis und Kreditkäufer müssen entweder selbst eine Erlaubnis einholen oder einen zugelassenen Kreditdienstleister beauftragen. In Frankreich wird eine Konsolidierung des Marktes erwartet, da kleinere Kreditdienstleister Schwierigkeiten haben könnten, die neuen Anforderungen zu erfüllen. In Italien wird ebenfalls mit einer Marktkonsolidierung gerechnet, wobei sich die Zahl der aktiven Kreditdienstleister durch Fusionen oder Marktaustritte reduzieren könnte. In Griechenland hat die strenge Umsetzung bereits zu einer signifikanten Marktkonsolidierung mit wenigen lizenzierten Dienstleistern geführt.

Kriterium	Deutschland	Griechenland	Italien	Frankreich
Umsetzungsfrist	fristgerecht (Dezember 2023)	fristgerecht (Dezember 2023)	9 Monate verspätet (September 2024)	fristgerecht, aber teilweise nicht gemeldet (Dezember 2023)
Lizenzierungsstrenge	hoch (BaFin-Prüfung)	sehr hoch (BoG-Strafen)	mittel (BoI-Unsicherheit)	mittel (ACPR-Integration)
Verbraucherschutz	Transparenzpflichten	digitale Dokumentation	unklare Durchführung	bestehende Regeln gestärkt
Marktauswirkungen	Professionalisierung	Konsolidierung	KMU unter Druck	geringe Disruption

Vergleichsmatrix, Quelle: eigene Darstellung

Fazit

Die Umsetzung der NPL-Richtlinie in den Mitgliedstaaten Deutschland, Frankreich, Griechenland und Italien zeigt deutliche Unterschiede in Bezug auf Zeitpunkt, Umfang und Strenge des Regulierungsumfangs. Dies spiegelt die verschiedenen nationalen Besonderheiten und Marktbedingungen wider und hat signifikante Auswirkungen auf die jeweiligen NPL-Märkte.

Während Deutschland und Griechenland als Vorreiter in der fristgerechten Umsetzung gelten, zeigt sich in Italien eine erhebliche Verzögerung mit regulatorischen Lücken. Frankreich nutzte bestehende Strukturen, blieb bei der fristgerechten und ordnungsgemäßen Meldung der Umsetzung an die Europäische Kommission jedoch zurück. Die Lizenzierungsanforderungen und das Aufsichtsregime variieren zwischen den Ländern, wobei Griechenland die strengsten Maßnahmen eingeführt hat. Gemeinsam ist allen die Tendenz zu höheren Compliance-Kosten und zu einer NPL-Marktkonsolidierung. Die europaweite Harmonisierung

dürfte langfristig zu stabileren Sekundärmärkten führen, begünstigt kurzfristig jedoch vor allem größere, kapitalstarke Akteure.

Wegen der fehlenden oder verspäteten Mitteilung der nationalen Umsetzungsmaßnahmen oder deren Unvollständigkeit sind zurzeit gegen 21 Mitgliedstaaten Vertragsverletzungsverfahren anhängig, darunter Frankreich und Italien. Am 12. Februar 2025 leitete die EU-Kommission Vertragsverletzungsverfahren am Gerichtshof der Europäischen Union gegen sieben Mitgliedstaaten (Bulgarien, Spanien, Ungarn, die Niederlande, Österreich, Portugal und Finnland) ein, da diese die NPL-Richtlinie nicht fristgerecht umgesetzt hatten. Unter Berücksichtigung der Verzugsdauer und der wirtschaftlichen Kapazität der Staaten wurden finanzielle Sanktionen beantragt.

▪

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

Elementarer Schutz vor komplexen Cyberbedrohungen

EU-Verordnung DORA und Rahmenwerk TIBER sichern die Stabilität des Finanzsektors

André Lima

Sowohl der Digital Operational Resilience Act (DORA) als auch das Rahmenwerk Threat Intelligence-based Ethical Red Teaming (TIBER) sind entscheidende Komponenten in der sich entwickelnden Landschaft der Cybersicherheit und der betrieblichen Stabilität des Finanzsektors.

Die EU-Verordnung DORA legt Regulierungsstandards fest, die sicherstellen sollen, dass Finanzinstitute ihren operativen Betrieb bei digitalen Störungen und Cyberbedrohungen aufrechterhalten können. Die Verordnung beinhaltet strenge Richtlinien für das IKT-Risikomanagement, das Berichtswesen für IKT-bezogene Vorfälle, Tests und die Kontrolle von Drittanbietern. Das wesentliche Ziel von DORA besteht darin, Finanzunternehmen vor immer komplexeren Cyberbedrohungen zu schützen.

Bei TIBER hingegen handelt es sich um ein Rahmenwerk, auf dessen Basis die Widerstandsfähigkeit von Finanzinstituten durch simulierte Cyberangriffe getestet wird. Dabei kommt ethisches Hacking durch „Red Teams“ zum Einsatz, um mögliche Cyberbedrohungen aus der realen Welt zu simulieren und Schwachstellen in einer kontrollierten Umgebung aufzudecken. TIBER ist zwar nicht regulatorisch für alle vorgeschrieben, wird jedoch von den EU-Regulierungsbehörden als Best Practice zur Gewährleistung der Cybersicherheitsresilienz stark empfohlen und unterstützt.

DORA und TIBER verbindet ein gemeinsames Ziel: die Verbesserung der operativen Resilienz der Finanzinstitute in der EU. Die Betonung von DORA, wie notwendig regelmäßige Tests und Bedrohungsanalysen sind, entspricht dem Ansatz von TIBER, proaktive Resilienz durch simulierte Angriffe zu stärken. Finanzinstitute, die sich an die DORA-Vorgaben halten, können von der Übernahme der TIBER-Tests profitieren. Diese stellen einen effektiven Weg dar, die

DORA-Anforderungen einzuhalten, indem man sich auf Bedrohungen vorbereitet und das operative Risikomanagement erfüllt. DORA bildet den regulatorischen Rahmen, während TIBER eine bewährte Methodik bietet, resilient zu werden. Daraus ergibt sich ein umfassender Ansatz für die Geschäftsführung, die ihre Organisation schützen will.

Der Status quo

Bei der Entwicklung eines Sicherheitsprogramms durchläuft ein Unternehmen in der Regel verschiedene Entwicklungsschritte. Sie spiegeln die Arten der Dienstleistungen wider, die das Unternehmen üblicherweise bei Beratungsunternehmen einkauft, die sich auf das Thema Sicherheit spezialisiert haben. Der Grund für die Wahl eines Drittanbieters liegt zum einen darin, dass es schwierig ist, erfahrenes und kompetentes Personal im Bereich Cybersicherheit zu finden. Zum anderen ist es sehr zeitaufwendig, im eigenen Unternehmen Talente mit ausreichendem und aktuellem Wissen zu entwickeln.

Der erste Schritt für jedes Unternehmen, das seine Cybersicherheit verbessern möchte, besteht darin, eine spezielle Führungsposition für das Sicherheitsmanagement zu schaffen. Im Laufe der Entwicklung ist diese Position entscheidend für die Erarbeitung und Kontrolle einer umfassenden Sicherheitsstrategie. Je nach Region und Organisationsstruktur kann die Rolle unter verschiedenen Bezeichnungen geführt werden wie zum Beispiel CISO (Chief Information Security Officer) oder CSO (Chief Security Officer). In Finanzinstituten ist es üblich, dass diese Aufgabe in der zweiten Verteidigungslinie zum Beispiel in der Compliance-Abteilung angesiedelt ist. In jedem Unternehmen gibt es in der Regel auch operative Funktionen in der ersten Linie, die für die Sicherheit zuständig sind. Die Kernaufgabe jedoch bleibt dieselbe: Schutz und Resilienz der Informationssysteme und der Infrastruktur des Unternehmens gewährleisten.

Die erste Aufgabe in diesem Bereich ist es, die Sicherheit umfassend zu bewerten: Sowohl die Analyse der Sicherheitsarchitektur als auch die Konfigurationsprüfung sind wesentliche Bestandteile eines umfassenden Cybersicherheitsprogramms. Die Analyse besteht aus einer eingehenden Prüfung der Sicherheitskontrollen, des Designs und des gesamten Sicherheitsrahmenwerks des Unternehmens. Im Mittelpunkt steht die Sicherheitsarchitektur und ihre Einbettung in die

verschiedenen Systeme und Prozesse. Anhand der Analyse wird beurteilt, ob die Sicherheitsarchitektur den Best Practices, den Standards und den regulatorischen Vorschriften entspricht. Außerdem werden Schwachstellen im Design aufgedeckt, die das Unternehmen angreifbar machen könnten. Zu den Schwerpunkten gehören häufig Netzwerksegmentierung, Identitäts- und Zugriffsmanagement, Anwendungssicherheit, Datenschutz-Mechanismen und die Sicherheit von Endgeräten (Endpunktsicherheit).

Nach der Analyse der Sicherheitsarchitektur werden in einem zweiten Schritt Konfigurationsprüfungen durchgeführt, um sicherzustellen, dass Systeme, Geräte und Anwendungen gemäß den Sicherheitsstandards und Best Practices im Sicherheitsbereich eingerichtet sind. Denn was nützt eine ultimative und im Rahmen der Architekturanalyse entsprechend geprüfte Firewall, wenn diese falsch konfiguriert ist und zu viel Datenverkehr in und aus dem internen Netzwerk eines Unternehmens zulässt? An dieser Stelle spielen Konfigurationsprüfungen eine wichtige Rolle. Dabei werden Netzwerksicherheitsgeräte (Firewalls, Network Intrusion Detection Systems), Endpunkte (Windows-/Mac-Laptops und Linux-/Windows-Server) sowie die Cloud-Konfiguration geprüft. Die Cloud ist heutzutage ein wesentlicher Bestandteil der allgemeinen Infrastruktur. Ihre Verbindung zu internen Netzwerken und ihre Konfiguration, die auf die Unterstützung verschiedener Dienste ausgerichtet ist, sind für jedes Cybersicherheitsprogramm von entscheidender Bedeutung.

Nach einer umfassenden Analyse der Sicherheitsarchitektur und ihrer Konfigurationen ist der nächste Schritt die Durchführung eines Penetrationstests, kurz Pentest. Dabei handelt es sich um einen simulierten Cyberangriff auf ein System, eine Anwendung oder ein Netzwerk. Dabei sollen Sicherheitsschwachstellen identifiziert werden, bevor böswillige Angreifer diese ausnutzen können. Daher werden aufgedeckte Schwachstellen aktiv angegriffen, um potenzielle Auswirkungen zu ermitteln. Pentester – ethische Hacker – verwenden dafür verschiedene Tools und Techniken, um Schwachpunkte zu finden und aufzuzeigen, wie echte Angreifer das System infiltrieren können. Aus dem Penetrationstest resultiert in der Regel ein Bericht, der die Ergebnisse, den Schweregrad und die empfohlenen Abhilfemaßnahmen aufführt. Penetrationstests werden meist in regelmäßigen Abständen durchgeführt wie zum Beispiel einmal pro

Quartal, jeweils vor wichtigen Releases in einem Entwicklungsprozess oder auch bei der Einführung eines neuen, relevanten Systems. Sie können sich dabei auf bestimmte Ziele konzentrieren wie beispielsweise auf Webanwendungen oder die Netzwerkinfrastruktur.

Mit zunehmender Reife eines Unternehmens in seinen Cybersicherheitsfähigkeiten kann man von traditionellen Penetrationstests zu fortschrittlicheren Red-Teaming-Übungen übergehen. Das geschieht in der Regel dann, wenn das Unternehmen wichtige Sicherheitsschwachstellen, die bei vorherigen Pentests identifiziert wurden, behoben hat und seine Abwehr auf umfassende und realistische Weise testen möchte.

Red Teams bestehen aus Cybersicherheitsexperten, die fortschrittliche und hartnäckige Angriffe simulieren, um die Abwehrkräfte eines Unternehmens zu testen. Im Gegensatz zum Penetrationstest, der sich meist auf ein bestimmtes Ziel konzentriert, sind Red-Team-Übungen breiter angelegt und imitieren reale Angriffsszenarien, die über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgen können. Bei den Übungen stehen Verschleierung und Beharrlichkeit im Mittelpunkt. Es werden Techniken eingesetzt, um Sicherheitskontrollen zu umgehen, Berechtigungen auszuweiten und bestimmte Ziele zu erreichen wie beispielsweise die Exfiltration von Daten oder die Übernahme der Kontrolle über kritische Ressourcen und Systeme. Während es bei einem Pentest darum geht, Schwachstellen zu identifizieren und zu beheben, zielen Red Teams darauf ab, Lücken hinsichtlich Erkennung, Reaktion und Prävention aufzudecken. Daraus ergeben sich häufig Verbesserungen im Sicherheitsmonitoring, in der Antwort auf Sicherheitsvorfälle sowie in der allgemeinen Sicherheitsstrategie.

Beide Maßnahmen sind zeitpunktbezogene Bewertungen. Dabei ist jedoch wichtig zu verstehen, dass sie im Einklang miteinander durchgeführt werden können und sollten: Unternehmen, die Red-Teaming-Übungen umsetzen, müssen weiterhin Architekturanalysen, Konfigurationsprüfungen und Pentests durchführen, da damit unterschiedliche Aspekte geprüft werden. In diesem Zusammenhang wird der Unterschied zwischen Pentests und Red-Team-Projekten häufig missverstanden. Während Pentests sich auf die Technologie beziehen, zielen Red Teams darauf ab, Blue Teams zu testen. Ein Blue Team bezeichnet die Gruppe innerhalb

des Unternehmens, die für die Verteidigung der Systeme, Netzwerke und Daten vor Cyberbedrohungen verantwortlich ist. Während Red Teams Angriffe simulieren, konzentrieren sich Blue Teams darauf, diese Bedrohungen in Echtzeit zu erkennen, zu verhindern und angemessen darauf zu reagieren.

Pentests identifizieren in der Regel Probleme, die gelöst werden können, wenn die betroffene Technologie verändert und damit verbessert wird. So kann der Diebstahl sensibler Daten aufgrund einer Fehlkonfiguration oder eines Anwendungsfehlers meist durch die Anpassung der Anwendungskonfiguration, durch einen Sicherheitspatch oder sogar durch die Schließung eines Firewall-Ports behoben werden. Dies ist technologiebezogen, kann jedoch manchmal auch mit Prozessen oder dem Wissen der zuständigen Personen zusammenhängen, wenn beispielsweise das Fehlen einer sicheren Entwicklungsmethodik immer wieder Schwachstellen in eigenen Softwareprojekten hervorruft.

Ein Red-Team-Projekt befasst sich dagegen mit Problemen, die wahrscheinlich eintreten werden, sich aber eher in einer Grauzone befinden. Dadurch wird es schwieriger, zwischen guten und schlechten Mustern zu unterscheiden. Ein Beispiel: Der Netzwerkverkehr eines internen Netzwerks soll ins Internet geleitet werden, wie es bei einem normalen Website-Zugriff der Fall ist. Doch wie kann das Blue Team zwischen diesem Verkehr und dem Diebstahl von Kreditkartendaten unterscheiden, der über dieselben Netzwerk-Protokolle erfolgt? An dieser Stelle kann das Blue Team aus den Red-Team-Übungen lernen, Protokolle zu generieren und zu sammeln, diese zu aggregieren, miteinander in Beziehung zu setzen und dadurch die Erkennungsfähigkeiten zu verbessern. Damit dienen Pentests dazu, die Sicherheit der Technologie zu überprüfen. Red Teams dagegen sollen die Reaktion des Blue Teams auf böswillige Angriffe testen.

Damit alle Red Teams gleich agieren, kommt mit TIBER-EU (Threat Intelligence-Based Ethical Red Teaming) ein neuer Standard ins Spiel: TIBER-EU ist ein von der Europäischen Zentralbank (EZB) entwickeltes Rahmenwerk zur Verbesserung der Cyberresilienz von Finanzinstituten und Infrastrukturen in der gesamten Europäischen Union. Es bietet einen standardisierten Ansatz zur Durchführung kontrollierter, informationsbasierter Red-Team-Tests, mit denen reale Cyberangriffe simuliert werden. Doch sind alle TIBER-Tests gleich?

Zunahme fortschrittlicher Cyberangriffe

Ein staatlich geförderter Angriff ist ein Cyberangriff, der von einer Regierung oder einem staatlichen Akteur durchgeführt oder unterstützt wird. Attacken dieser Art sind in der Regel gut finanziert, hoch entwickelt sowie strategisch motiviert. Ziel eines Angriffs können andere Nationen, Unternehmen, Organisationen oder Einzelpersonen sein. Staatlich geförderte Cyberangriffe haben sich fachlich weiterentwickelt, sind zahlenmäßig angestiegen und heute ein primäres Instrument, um politische, militärische, wirtschaftliche oder ideologische Absichten zu erreichen:

- Geopolitische Spannungen: Cyberoperationen ermöglichen es Staaten, Macht auszuüben und Geheimdienstinformationen zu sammeln, ohne einen direkten Konflikt zu riskieren. Nationen wie Russland, China, Iran und Nordkorea verlassen sich zunehmend auf Cyberangriffe, um internationale Angelegenheiten zu beeinflussen.
- Einkommensquellen für sanktionierte Staaten: Für wirtschaftlich schwache Länder wie insbesondere Nordkorea ist die Cyberkriminalität zu einer wichtigen Einnahmequelle geworden. Regierungstätigkeiten werden durch Angriffe auf Finanzinstitute, Kryptowährungsbörsen und Unternehmensnetzwerke finanziert. Am bekanntesten sind Ransomware-Angriffe, bei denen wertvolle Unternehmensdaten (Opferdaten) verschlüsselt werden und der Schlüssel von den Angreifern zurückgehalten wird. Diese fordern Geld für die Lösung, um die Daten wiederherzustellen.

Dabei ist eine der anspruchsvollsten Taktiken die Verwendung der BYOVD-Technik (Bring Your Own Vulnerable Driver), die es Angreifern ermöglicht, Schwachstellen in legitimen Treibern auszunutzen, um Zugriff auf die höchste Ebene des angegriffenen Systems zu erhalten. Länder wie Russland, Nordkorea, China und sogar verbündete Nato-Länder sind dafür bekannt, diese Technik in Ransomware und anderer fortschrittlicher Malware zu nutzen, um die Infrastruktur ihrer Ziele zu kompromittieren.

Russland setzt derartige Techniken insbesondere bei Cyberoperationen gegen kritische Infrastrukturen ein: Während der Annexion der Krim im Jahr 2014 setzten russische Akteure Malware ein, um Telekommunikations- und Energieinfrastrukturen lahmzulegen. In den vergangenen Jahren sind Cybergruppen, die mit Russland in Verbindung stehen, dazu übergegangen, Ransomware

einzusetzen, bei der die BYOVD-Technik verwendet wird. Auch Nordkorea nutzt die BYOVD-Technik für Cyberangriffe. Die Lazarus-Gruppe, bekannt für ihre staatlich geförderte Cyberkriminalität, führt Ransomware-Kampagnen durch, um Einnahmen zu generieren und internationale Sanktionen zu umgehen.

Alarmierend bei der Verwendung von Malware mit BYOVD-Technik ist ihre Fähigkeit, in der privilegierten Ebene des Betriebssystems, auf der Kernel-Ebene, ausgeführt zu werden. Hier können Angreifer Sicherheitssoftware wie EDR-Tools (Endpoint Detection and Response) umgehen oder deaktivieren, wodurch die Abwehr im Wesentlichen wirkungslos wird. Der Zugriff auf den Kernel

Phishing-Schutz durch ständige Anpassung von Maßnahmen

Eine Phishing-Kampagne ist eine betrügerische Aktivität, bei dem ein Angreifer versucht, vertrauliche Informationen zu stehlen. Dies geschieht häufig über gefälschte E-Mails, Nachrichten oder Anrufe. Viele Unternehmen führen daher regelmäßige Phishing-Simulationen durch. Das Ergebnis besteht in der Regel aus einem Bericht, der angibt, wie viele Personen auf einen Link geklickt oder ihr Passwort eingegeben haben. Um solche falschen Reaktionen von Angestellten auf Phishing-Versuche zu vermeiden, werden Online-Sicherheitsschulungen durchgeführt, die jedoch oft nur geringen Erfolg aufweisen. Damit stellt sich die Frage, wie sinnvoll diese Simulationen sind.

Der Grund, warum fortschrittliche Angreifer eine Technik namens „Proxy-basierter Browser-in-the-Middle-Angriff" verwenden, besteht nicht darin, das Passwort des Opfers zu erhalten. Es geht vielmehr darum, unter Umgehung des 2FA-Tokens an den Session-Cookie zu gelangen. Diese Weiterentwicklung der Cyberangriffe wird bei Kampagnen von Sicherheitsanbietern oft vernachlässigt, denn viele Anwender arbeiten heute mit Cloud-Dienstleistungen wie Google Workspace und Microsoft 365. Auch hier gäbe es eine technische Lösung des Phishing-Problems: die passwortlose Authentifizierung (WebAuthn). Und dennoch kommt diese Maßnahme in Unternehmen bisher kaum bis gar nicht zum Einsatz. Der Grund: Die Authentifizierung mit den bisher schon genutzten Passkeys sei „Phishing-resistent", sagt Microsoft. Doch dadurch, dass sich die Art der Angriffe stetig und rasend schnell weiterentwickelt, müssen auch die Trainings sowie die internen Maßnahmen entsprechend schnell angepasst und umgesetzt werden.

ermöglicht es Angreifern, Prozesse zu manipulieren, Malware zu verbergen und die Protokollierung zu verhindern, wodurch gängige Sicherheitslösungen unwirksam werden. Der Angriff bleibt damit unbemerkt, da die meisten herkömmlichen Sicherheitstools nicht in der Lage sind, Bedrohungen im Kernel zu erkennen oder einzugrenzen.

Auswahl eines Anbieters für Cybersicherheit

In einer Welt, in der staatlich geförderte Cyberangriffe ausgefeilter denn je sind, müssen sich Unternehmen gegen hoch motivierte und gut finanzierte Gegner verteidigen. Daher wirft der Anstieg solcher Angriffe auch Fragen über die Wirksamkeit von Drittanbietern im Sicherheitsbereich auf: Wie können Unternehmen sicher sein, dass die ausgewählten Sicherheitspartner über das Know-how und die erforderlichen Fähigkeiten verfügen? Sind alle Anbieter in der Lage, die komplexen Techniken zu erkennen und nachzuahmen? In einem Umfeld zunehmender Risiken sind diese Überlegungen unerlässlich, um eine tatsächliche Resilienz gegenüber Bedrohungen durch Staaten zu gewährleisten.

Bei der Auswahl sollten Unternehmen daher Anbieter in Betracht ziehen, die einen besonderen Schwerpunkt auf Forschungskompetenzen legen. Cybersicherheit entwickelt sich rasant weiter. Unternehmen, die in die Forschung investieren, sind wahrscheinlich führend in der Erkennung und Bekämpfung neuer Bedrohungen. Anbieter, die Forschung in den Vordergrund stellen, passen ihre Techniken kontinuierlich an und verfeinern sie, was für die Abwehr komplexer Angriffe von entscheidender Bedeutung ist. Der Schwerpunkt auf wissenschaftliches Arbeiten signalisiert nicht nur die Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung. Er zeugt auch von einer tiefgehenden Kenntnis der aktuellen sowie der zukünftigen Bedrohungslandschaft. Der Anbieter ist damit besser in der Lage, anspruchsvolle Cyberangriffe zu bewältigen. Darüber hinaus leisten Anbieter, die ihr Fachwissen durch Forschungsveröffentlichungen und Konferenzpräsentationen unter Beweis gestellt haben, einen öffentlichen Beitrag zur Cybersicherheit, indem sie Erkenntnisse über fortschrittliche Malware, Angriffstechniken und Abwehrmethoden teilen.

Auch eine deutliche Kommunikation ist ein Schlüsselmerkmal: Wer seine Strategien und Prozesse klar formulieren kann, zeigt, dass er sein Handwerk beherrscht. Das

schafft Vertrauen und ermöglicht Kunden, fundierte Entscheidungen in Bezug auf ihre Sicherheitsanforderungen zu treffen.

Ein weiterer bedeutender Aspekt bei der Auswahl eines Anbieters ist seine Fähigkeit zum kritischen Denken. Schließlich ist die strategische Problemlösung genauso wichtig für die Cybersicherheit wie die technischen Qualifikationen. Anbieter, die darauf Wert legen, passen sich schneller an neue Herausforderungen an, denken über konventionelle Ansätze hinaus und sehen die nächsten Schritte ihres Gegners voraus. Sie verlassen sich nicht nur auf Standardverfahren, sondern formulieren ihre Lösungen entsprechend den spezifischen Bedrohungsprofilen. Damit sind sie auf einzigartige und sich verändernde Herausforderungen vorbereitet.

▪

André Lima ist Teamleader im Fachgebiet Cyber Operations bei Advisense in Norwegen und hat mehr als zehn Jahre Erfahrung als Cybersicherheitsexperte in Portugal, Australien und Norwegen. Lima stellt seine Forschungsergebnisse im Bereich der Hacking-Techniken auf Konferenzen zur Cybersicherheit in ganz Europa vor und gibt dabei einen Überblick über TIBER, DORA und Red-Team-Projekte.

Herausforderungen und digitale Chancen für Adressdienstleister und Unternehmen

Aktuelle Reformen im Bundesmeldegesetz

Gaby Kabbert

Das Bundesmeldegesetz (BMG) bildet den rechtlichen Rahmen für die Erfassung, Verwaltung und Weitergabe von Meldeinformationen der in Deutschland lebenden Bürgerinnen und Bürger: Es regelt die Meldepflichten, die Anmeldung von Wohnsitzen sowie Umzüge und bietet eine Grundlage für die Erhebung und Auskunftserteilung über personenbezogene Daten aus den Melderegistern. In den vergangenen Jahren wurden zahlreiche Reformen angestoßen, um das Meldesystem an die Erfordernisse der digitalen Transformation anzupassen, öffentliche Verwaltungsprozesse effizienter zu machen und den Datenschutz zu stärken. Für Auskunfteien und private Adressdienstleister bringen diese Änderungen neue Chancen, aber auch Herausforderungen mit sich.

Als zentraler Bestandteil der Reform des Bundesmeldegesetzes wurden die Anforderungen für die Erteilung einfacher Melderegisterauskünfte verschärft. Bislang genügte es, wenn dem Antragsteller nur wenige Identifikationsdaten über die Person vorlagen, zu der eine Auskunft erbeten wurde. Künftig müssen Antragsteller ihre Identität nachweisen, um den Missbrauch von Meldedaten zu verhindern und die Datenschutzrechte derjenigen zu stärken, zu denen eine Auskunft erfragt wird. Davon sind besonders Menschen betroffen, die durch ihre berufliche oder ehrenamtliche Tätigkeit öffentlich exponiert sind – wie Politiker, Journalisten oder Mitglieder von NGOs. Für Auskunfteien und Adressdienstleister stellt die Notwendigkeit, die Identität der Antragsteller zu verifizieren, eine erhebliche Herausforderung dar. Dies erhöht nicht nur den administrativen Aufwand enorm, sondern erfordert auch die Implementierung robuster Identifikationsprozesse wie etwa die Nutzung von biometrischen Verfahren oder digitalen Signaturen. Anbieter von Adressdiensten müssen ihre Prozesse anpassen, um den Anforderungen der neuen Verifikationsvorgaben gerecht zu werden, was die Betriebskosten spürbar erhöht.

Bei der Reform des BMG wurde außerdem die gesetzliche Auskunftssperre von bisher zwei auf jetzt vier Jahre verlängert. Zudem ist es nun möglich, eine vorläufige Auskunftssperre zu verhängen, während geprüft wird, ob eine potenzielle Gefährdung einer Person vorliegt. Auch diese Maßnahmen zielen darauf ab, den Datenschutz zu verbessern und Menschen vor dem unbefugten Zugriff auf ihre Meldedaten zu schützen. Die verlängerte Sperre bietet den Betroffenen zusätzliche Sicherheit und minimiert das Missbrauchsrisiko. Sie erleichtert außerdem das Verfahren für alle Beteiligten einschließlich der Meldebehörden und trägt signifikant zur Entbürokratisierung bei.

Zudem ist neu, dass Personen, bei denen eine Auskunftssperre eingetragen ist, nicht in einer Meldebescheinigung für Familienangehörige erwähnt werden dürfen. Damit wird ausdrücklich die Sicherheit der Betroffenen verbessert. Auskunfteien werden dadurch jedoch beim Zugriff auf historische Angaben spürbar eingeschränkt. Da Melderegisterdaten häufig für Bonitätsprüfungen, Adressvalidierungen oder Marktanalysen genutzt werden, wird die Verfügbarkeit der Fakten durch die Sperrfrist erheblich reduziert. Dies könnte dazu führen, dass besonders in Bezug auf langjährige Kundenbeziehungen ein Datenmangel entsteht, der die Dienstleistungsqualität beeinträchtigen könnte.

Neuerungen, Änderungen und Verbote

Durch die Reform des Bundesmeldegesetzes wird zudem das Melderegisterverfahren digitalisiert. Die bisherige physische Unterschrift auf Ausdruckdokumenten wird nun durch elektronische Verfahren ersetzt, wodurch Meldungen deutlich effizienter bearbeitet werden. Auskunfteien und private Adressdienstleister profitieren von dieser Veränderung, da die Digitalisierung dazu führt, dass der operative Aufwand erheblich reduziert wird. Elektronische Meldeverfahren fördern zudem die Automatisierung von Datenflüssen. Auch das steigert die Effizienz und senkt potenziell Kosten.

Ein weiterer relevanter Punkt der Reform ist das ausdrückliche Verbot von Scheinabmeldungen, die insbesondere im Kontext der sogenannten „Reichsbürgerbewegung“ oder von Selbstverwaltern häufig vorkommen. Diese Gruppen versuchen immer wieder, sich durch falsche An- oder Abmeldungen dem rechtlichen Meldewesen zu entziehen. Künftig werden Scheinabmeldungen mit erheblichen

Bußgeldern sanktioniert. Dieses Verbot stärkt nicht nur die Integrität des Meldesystems, sondern trägt auch dazu bei, die Qualität der zur Verfügung stehenden Angaben zu erhöhen. Für Auskunfteien und Adressdienstleister bedeutet dies eine sauberere und zuverlässigere Datenbasis, die das Vertrauen der Kunden in die angebotenen Dienstleistungen weiter stärkt.

Ein tendenziell kritischer Punkt der Reform ist der Wegfall des Geschlechts als identifizierendes Merkmal. Diese Änderung wird in Fachkreisen zum Teil heftig kritisiert und als erhebliches Risiko für die Datenintegrität und die Qualität der Identifikationsprozesse betrachtet. Grundsätzlich spielt das Geschlecht als Datenkriterium eine wesentliche Rolle in vielen analytischen und administrativen Verfahren einschließlich Risikobewertung, Marktsegmentierung und der personalisierten Kundenansprache. Der Wegfall dieses Merkmals verhindert präzise Analysen erheblich und erschwert es Datenverarbeitern, fundierte Entscheidungen zu treffen. Aufgrund dieser Änderung müssen die bestehenden Datenmodelle tiefgreifend überarbeitet werden. Die verstärkte Fokussierung auf andere, möglicherweise weniger präzise Identifikationsmerkmale belastet die operativen Abläufe der Dienstleister zusätzlich. In vielen verschiedenen Bereichen der Wirtschaft wie zum Beispiel in der Finanzindustrie, im E-Commerce und in der Versicherungswirtschaft stellt sich die Frage, wie der Wegfall des Geschlechts als Kriterium die Prozesse beeinflusst. So wird beispielsweise im Finanzbereich oft das Geschlecht zur Risikobewertung bei der Kreditvergabe hinzugezogen. Ein Wegfall könnte dazu führen, dass die Vorhersage von Risiken ungenauer wird, was insbesondere in der Bankenbranche eine Herausforderung darstellt. Auch im E-Commerce gilt das Geschlecht als eines der wichtigsten Merkmale für Marktsegmentierung und gezielte Werbung. Fällt es weg, könnte es für Unternehmen schwieriger werden, die verschiedenen Zielgruppen präzise anzusprechen, und dazu führen, dass Marketingkampagnen dadurch weniger Nutzen bieten.

Chancen und Herausforderungen

Trotz der verschärften Regulierungen bieten die neuen Bestimmungen des Bundesmeldegesetzes auch erhebliche Vorteile für Auskunfteien und private Adressdienstleister. Die verstärkten Datenschutzanforderungen und die umfassenderen Identitätsnachweise verbessern die Datenqualität und -sicherheit erheblich: Die Angaben werden noch zuverlässiger und präziser, wodurch die Qualität der

Dienstleistungen weiter erhöht und das Vertrauen der Kunden gestärkt werden. Darüber hinaus wird das Risiko reduziert, dass Daten missbraucht werden. Auch das kann die Reputation der Unternehmen positiv beeinflussen.

Außerdem trägt die fortschreitende Digitalisierung der Meldeverfahren maßgeblich dazu bei, dass die Effizienz gesteigert wird. Dank elektronischer Verfahren werden Meldungen schneller und effizienter bearbeitet, der Verwaltungsaufwand minimiert und die Servicequalität erhöht. Auskunfteien und Adressdienstleister können damit die Verarbeitung der Fakten optimieren und die Reaktionszeiten verkürzen. Das stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend digitalisierten Marktumfeld. Allerdings erfordern diese Veränderungen auch Investitionen in die IT-Infrastruktur und die Schulung des Personals, was insbesondere für kleinere Unternehmen eine signifikante wirtschaftliche Herausforderung darstellen kann.

Gesellschaftlich trägt die präzisere und aktuellere Erfassung von Wohnsitzen dazu bei, dass Transparenz und Sicherheit erhöht werden, indem beispielsweise dadurch die Polizeiarbeit unterstützt wird. Die verbesserten Meldeverfahren für ausländische Bürger fördern zudem die Integration und optimieren die Verwaltung von Einwanderungsprozessen. Für Auskunfteien und Adressdienstleister bedeutet dies eine verlässlichere Datenbasis für ihre Dienstleistungen.

Zusammenfassend stellen die jüngsten Änderungen im Bundesmeldegesetz für Auskunfteien, private Adressdienstleister und viele weitere Wirtschaftszweige sowohl Chancen als auch Herausforderungen dar. Die erhöhten Anforderungen an den Datenschutz und die Datenqualität schaffen eine solide Grundlage für zuverlässigere und sicherere Dienstleistungen. Gleichzeitig erfordern die neuen Regelungen Investitionen in Technologie und Compliance. Besonders der Wegfall des Geschlechts als identifizierendes Merkmal birgt ein erhebliches Risiko, das die Datenintegrität und die Qualität der Dienstleistungsprozesse beeinträchtigen kann. Insgesamt bieten die Anpassungen jedoch eine wertvolle Gelegenheit, die eigenen Prozesse zu optimieren, das Vertrauen der Kunden zu stärken und sich langfristig am Markt zu behaupten. Auskunfteien und Adressdienstleister können dadurch nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend digitalisierten Umfeld nachhaltig verbessern.

▪

Gaby Kabbert lenkt seit Juni 2021 als CEO und Geschäftsführerin die Geschicke der Regis24 GmbH. Sie setzt einen klaren Fokus auf die Entwicklung fortschrittlicher Technologien, um innovative und sichere Lösungen im Bereich der Datenanalyse und Adressdienstleistungen zu bieten.

Chancen durch Verbriefungen nutzen

Hindernisse und Handlungsempfehlungen für den Verbriefungsmarkt

Jörg Keibel

Um Europa zukunftsfähig zu machen, sind beträchtliche Investitionen nötig, die von der europäischen Finanzindustrie nicht finanziert werden können. Eine Lösung könnte die Revitalisierung des europäischen Verbriefungsmarktes durch eine europäische Verbriefungsplattform sein. Dafür müssen jedoch viele Stellschrauben betätigt werden. Ein Überblick.

Nach der von US-Präsident Trump verkündeten Abschottung der USA und eingekeilt zwischen Amerika und China soll Europa nun zügig wettbewerbsfähig gemacht werden. Dafür werden viele Milliarden Euro benötigt. In einem viel zitierten Papier zur Zukunft der Wettbewerbsfähigkeit der EU schätzte Mario Draghi, ehemaliger Präsident der Europäischen Zentralbank, im September 2024 den jährlichen Investitionsbedarf auf 750 Milliarden Euro. Bereits im April 2024 hatte sich der EU-Sonderbeauftragte Enrico Letta Gedanken zur Stärkung des EU-Binnenmarktes mit entsprechenden Handlungsempfehlungen gemacht und dabei den Finanzierungsbedarf auf 500 Milliarden Euro bis 2030 eingeschätzt. Ebenfalls im April 2024 hatte eine Arbeitsgruppe unter Vorsitz des ehemaligen EZB-Vizepräsidenten Christian Noyer Vorschläge zur Revitalisierung der Kapitalmarktunion erarbeitet, die zur Finanzierung der grünen und digitalen Transformation bis zum Jahr 2030 jährlich von zusätzlichen Investitionen in Höhe von 1.000 Milliarden Euro ausging. Das aktuelle jährliche Emissionsvolumen an Verbriefungen reicht für derartige Investitionen jedoch nicht aus. 2024 betrug das Emissionsvolumen des europäischen Verbriefungsmarktes laut Deutsche Bank Research vom 12.11.2024 etwa 200 Milliarden Euro, während in den USA 2.000 Milliarden US-Dollar verbrieft wurden.

Die Vorschläge der genannten Experten wurden zwar als richtige Ansätze erkannt, jedoch blieb die Frage offen, woher das Geld für die Umsetzung kommen sollte. Auf der Euro Finance Week im November 2024 in Frankfurt stellten die dort

anwesenden Vorstandsvorsitzenden der großen europäischen Banken klar, dass die Finanzindustrie derartige Summen nicht finanzieren könne. Als Lösung wurde auf eine Revitalisierung des europäischen Verbriefungsmarktes hingewiesen. Insbesondere soll dieses Ziel durch eine europäische Verbriefungsplattform mit einem höheren Maß an Standardisierung erreicht werden, um vor allem risikoarme Assetklassen wie zum Beispiel Residential Mortgage-Backed Security, kurz RMBS, zu vereinfachen. Gestützt werden soll die Plattform unter anderem durch nationale Garantien, die sich am Umfang der verbrieften Assets orientieren sollen.

Handlungsempfehlungen, wie genau diese Revitalisierung aussehen könnte, hatten die Verbriefungsplattform True Sale International (TSI) und der Bundesverband deutscher Banken (BdB) in einem Papier vom September 2024 gegeben. Auch die Association for Financial Markets in Europe (AFME) hatte im Juni 2024 umfassende Empfehlungen vorgestellt, um den europäischen Verbriefungsmarkt neu zu beleben. Die zentralen Punkte waren: Erhöhung der Risikosensitivität von Kapitalgewichten für Banken, Wiederbelebung der Nachfrage aus dem Versicherungssektor, Anpassung der Behandlung von Verbriefungen im Liquiditätsdeckungsgrad, Einführung von Verhältnismäßigkeit für Investoren bei der Durchführung regulatorischer Due-Diligence-Prüfungen, Feinabstimmung der regulatorischen Berichterstattung und Vereinfachung der Kriterien für einfache, transparente und standardisierte (STS) Verbriefungen sowohl für traditionelle als auch für synthetische Verbriefungen.

Hindernisse für den deutschen Verbriefungsmarkt

Bereits seit 2019 gilt die europäische Verbriefungsverordnung. Sie regelt umfassend und europaweit einheitlich, wie Verbriefungen von den involvierten Parteien zu behandeln sind. Die Verbriefungsverordnung selbst, die dazugehörigen technischen Regulierungs- und Implementierungsstandards, die relevanten Leitlinien der EBA und die sich darauf beziehenden Regulierungen wie beispielsweise die Capital Requirements Regulation und Solvabilitätsverordnung stellen ein umfassendes Regelwerk für einen sicheren und nachhaltigen Verbriefungsmarkt als ein Kernelement der Kapitalmarktunion in Europa dar. Nach Recherchen der Deutschen Bank hat dieser EU-Rechtsrahmen den Verbriefungsmarkt robuster gemacht, ihn aber nicht wiederbelebt. Wesentliche Hindernisse sind zyklische makroökonomische Faktoren, die die Emissionstätigkeit einschränken wie beispielsweise

erhöhte Unsicherheit und fehlender Zugang zu Refinanzierungsprogrammen der Zentralbanken. Dazu kommen strukturelle Faktoren wie die Verfügbarkeit etablierter alternativer Finanzierungsquellen, strenge regulatorische Standards auf der Angebotsseite mit hohen Kapitalaufschlägen und umfassenden Offenlegungspflichten, geringe Beteiligung von Versicherungen und Investmentfonds auf der Nachfrageseite sowie allgemein die stark fragmentierten europäischen Kapitalmärkte.

Seit April 2021 können Verbriefungen von notleidenden Krediten und synthetische Verbriefungen die Zertifizierung STS (simple, transparent, standardised) erhalten. Das freiwillige STS-Label zielt darauf ab, dem Erwerber einen leichten und schnellen Einblick in die Eigenschaften einer Verbriefung zu gewähren. Dabei geht es nicht nur um Transparenz, sondern auch um ein höheres Maß an Sicherheit. So soll der STS-Standard Banken in die Lage versetzen, hoch komplexe Instrumente der synthetischen und der NPL-Verbriefungen stärker für Risikotransfers zu nutzen, um ihre Bilanzen zu günstigeren Konditionen von NPL-Lasten zu bereinigen und ihre Kapitalkosten zu verringern. Mit der STS-Zertifizierung werden NPL-Verbriefungen auch im öffentlichen Markt leichter handelbar. Der bisherige Käuferkreis aus Hedgefonds, Pensions- und Staatsfonds erweitert sich damit auf regulierte Kreditinstitute. Doch das STS-Label brachte laut Deutsche Bank leider nicht den erhofften Aufschwung für den Verbriefungsmarkt. Es ergaben sich zwar geringere Kapitalanforderungen für Banken, diese waren aber im Vergleich zu anderen Anlageklassen wie beispielsweise Covered Bonds immer noch zu hoch.

Im Zusammenhang mit dem STS-Label wurden auch SRT-Verbriefungen beliebter, mit denen Banken ihre Kreditvergabekapazität erhöhen können, wenn sie die Kriterien für einen „signifikanten Risikotransfer“ (SRT) erfüllen. Dieser ermöglicht es der verbriefenden Bank, das erforderliche regulatorische Kapital für das zugrunde liegende Portfolio zu reduzieren, sofern sie einen hinreichenden Teil des Kreditrisikos an Investoren weiterreichen kann. Interessant ist diese Option besonders für synthetische Verbriefungen, bei denen die emittierende Bank diese Kredite, auch als On-Balance-Sheet-Verbriefung bezeichnet, auf der Bilanz behält. Dementsprechend machen synthetische Verbriefungen den wesentlichen Anteil des SRT-Segments aus.

Im April 2023 hatte die TSI gegenüber dem Bundesfinanzministerium daher bereits auf einige Schwachstellen in der Verbriefungsverordnung hingewiesen, die mit dem Zukunftsfinanzierungsgesetz II abgestellt werden sollten: Die Verbriefungsverordnung gebe zwar einen Rahmen vor, aber die konkrete Ausgestaltung, nach welchen Rechtsvorschriften Verbriefungstransaktionen entstehen beziehungsweise der Forderungsverkauf rechtlich durchgeführt wird und welche steuerlichen oder insolvenzrechtlichen Vorschriften angewendet werden, ist jeweils abhängig von den nationalen rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. In vielen europäischen Ländern wie zum Beispiel in Luxemburg, Italien, Spanien und Frankreich gibt es dafür dedizierte Verbriefungsgesetze, in anderen Staaten bleibt es bei der Anwendung der bestehenden Rechtsvorschriften – so auch in Deutschland. Der Regulierungsumfang führt zu einem Kostenanstieg bei Emittenten und Investoren. Maßgeblich hierfür sind einerseits die gestiegenen Risikogewichte, andererseits die umfangreichen Investitionen bei der rechtlichen Umsetzung sowie bei Anpassung und Ausbau von IT-Systemen und operativer Prozesse. Daher fordert die TSI die Verabschiedung eines deutschen Verbriefungsgesetzes. Das Zukunftsfinanzierungsgesetz II wurde infolge der verkürzten Legislaturperiode nicht mehr vom Bundestag beschlossen.

Ein weiteres Problem ist, dass kaum Versicherungen auf dem Verbriefungsmarkt aktiv sind. Laut Deutsche Bank mit Hinweis auf eine Analyse der EIOPA, der Europäischen Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung, investieren lediglich zwölf Prozent der Versicherungen in Verbriefungen. 2021 waren das zwölf Milliarden Euro, was nur etwa 0,3 Prozent ihrer Gesamtinvestitionen entsprach. Einer der Hauptgründe für die geringe Beteiligung von Versicherungen an den Verbriefungsmärkten sind die strengen Kapitalanforderungen der Solvency-II-Richtlinie. Die Vorschriften haben dazu geführt, dass europäische Versicherungen lieber schlechter bewertete Unternehmensanleihen als besser bewertete Verbriefungen halten wollen. Trotz aller regulatorischen Bemühungen konnte der Verbriefungsmarkt in Deutschland daher nicht belebt werden. Darüber hinaus sind Verbriefungen gerade für Mittelständler nach wie vor zu kompliziert und zu teuer. Daher weichen sie auf andere Finanzierungsformen wie Pfandbriefe oder Anleihen aus.

BdB und TSI: Analyse der Hindernisse

Eine umfassende Analyse dieser Schwierigkeiten für den deutschen Verbriefungsmarkt lieferte der Abschlussbericht „Europas Wettbewerbsfähigkeit stärken – Chancen für Verbriefungen nutzen", der am 16. September 2024 vorgestellt wurde. Der Bericht will substanzielle Informationen geben und politische Entscheidungsträger mit konkreten Vorschlägen unterstützen, um den Verbriefungsmarkt in Europa zu beleben. Aus Sicht der Initiative ist die enorme regulatorische Belastung die zentrale Herausforderung für die Entwicklung des Verbriefungsmarktes. Sie führt zu hohen Transaktionskosten für Banken und Anleger mit der Folge, dass die Attraktivität von Verbriefungen als Finanzierungsinstrument sinkt und Investoren auf andere Anlageformen ausweichen. Der Abschlussbericht macht deutlich, dass es keine einfachen Lösungen gibt, sondern eine Vielzahl von Reformen erforderlich sind, um den Markt nachhaltig zu beleben. Es werden eine Reihe von Anpassungen vorgeschlagen, die das Handeln von Verbriefungen für Originatoren wie Banken und Wirtschaftsunternehmen sowie für Investoren erleichtern sollen.

Um den europäischen Verbriefungsmarkt zu stärken, werden konkrete Maßnahmen empfohlen:

- angemessenere Sorgfaltspflichten der Investoren zum Beispiel durch Streichung der Doppelprüfung von gesetzlichen Anforderungen (beispielsweise Erfüllung Selbstbehalt, Offenlegungspflichten), Einführung prinzipienorientierter Vorgaben zur Sorgfaltsprüfung und Vereinfachung interner Berichtspflichten,
- zielgerichtete Transparenz- beziehungsweise Reportinganforderungen zum Beispiel durch Zusammenführung von Reportingsystemen. Auch sollen Daten auf Einzelkreditebene nur dort erhoben werden müssen, wo es Sinn macht.
- Nachschärfungen der STS-Regelungen durch einen Verzicht der Einbindung einer Zweckgesellschaft, die Streichung von Laufzeitbeschränkungen und die Ermöglichung länderübergreifender Verbriefungen,
- Überarbeitung der Eigenkapitalanforderungen (CRR III) durch risikoadäquate Mindestrisikogewichte, eine Reduzierung der Überkapitalisierung,

Verbesserung der Zuverlässigkeit bei aufsichtlichen Genehmigungsprozessen sowie die langfristige Anpassung an Basel III,

- bessere Anrechenbarkeit von Verbriefungen in den bankaufsichtlichen Liquiditätskennzahlen,
- Vereinfachung der SRT-Prozesse,
- risikoadäquate Anpassung der Kapitalanforderungen für Versicherungen durch Differenzierung zwischen Senior/Non-Senior, STS/Non-STS und Teilhabe am STS-Verbriefungsmarkt als Sicherungsgeber.

Weitere denkbare Schritte sind der Aufbau staatlich unterstützter Verbriefungsplattformen oder der Einsatz von staatlichen Garantien. Vorrang sollte allerdings die Reform der regulatorischen Rahmenbedingungen haben, da diese Maßnahmen schneller umsetzbar und für einen nachhaltig funktionierenden Markt elementar sind sowie keine öffentlichen Mittel erfordern. Ein leistungsfähiger Verbriefungsmarkt kann auch zur Finanzierung der grünen Transformation beitragen. Der Markt für grüne Verbriefungen ist noch unterentwickelt, doch die angezeigten regulatorischen Maßnahmen könnten neue Impulse setzen. Auf nationaler Ebene wird vorgeschlagen, ein deutsches Verbriefungsgesetz zu verabschieden, das deutsche Verbriefungszweckgesellschaften ermöglicht, rechtliche Unsicherheiten und Regelungslücken beseitigt und damit den Finanzstandort Deutschland stärkt. Dieses Gesetz könnte durch eine Harmonisierung mit dem europäischen Rechtsrahmen unterstützt werden.

DK und TSI: Stellungnahme zu den EU-Konsultationen

Die Europäische Kommission stellte im Oktober 2024 einen Fragenkatalog mit über 150 Fragen zur Verbriefungsregulierung und damit zu den Vorgaben für Verbriefungen zur Konsultation. Dazu hatte sich die Kommission im Vorwege mit der EBA, ESMA, EIOPA und EZB abgestimmt. Aus den Stellungnahmen soll im zweiten Quartal 2025 ein Gesetzgebungsvorschlag zur Überarbeitung des Verbriefungsrahmens in der Europäischen Union entwickelt werden. Der Dachverband „Die Deutsche Kreditwirtschaft“ (DK) und die TSI haben in einer gemeinsamen Stellungnahme im Rahmen der Konsultation festgestellt, dass der europäische Verbriefungsmarkt reformiert und unnötige bürokratische Hürden abgebaut werden müssten. Ein wirkungsvolles Maßnahmenpaket könne den Markt für Investoren und Originatoren wieder attraktiver machen und gleichzeitig

die Wettbewerbsfähigkeit Europas stärken. Weiter wird gefordert, dass mit dem zentralen Baustein der Verbriefungen eine echte Kapitalmarktunion entstehen müsse. Andererseits wird gleichzeitig davor gewarnt, die dringend notwendige Reform der Verbriefungsregulierung mit anderen langfristigen Themen wie der Harmonisierung des europäischen Insolvenzrechts beziehungsweise einer europäischen Verbriefungsplattform zu verknüpfen und somit den politischen Prozess zu verzögern.

Zusammenfassung und Ausblick

Der Anteil der Verbriefungen am gesamten Finanzierungsmarkt ist sehr gering. Selbst auf dem TSI-Kongress 2024 wurde noch immer darauf hingewiesen, dass die Bankenkrise 2008 ja durch Verbriefungen (gebündelte Subprime-Hypotheken) entstanden sei. Dementsprechend wurde im Abschlussbericht von TSI und BdB besonders hervorgehoben, dass auch das Vertrauen in den Verbriefungsmarkt wiederhergestellt werden müsse.

Dabei sind die Schwächen des Verbriefungsmarktes in Deutschland und auf europäischer Ebene schon seit Langem bekannt. Natürlich hilft es, wenn regelmäßig Lösungsvorschläge unterbreitet werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen aber viele Stellschrauben betätigt werden. Gerade der Hinweis von DK und TSI auf eine Einbeziehung der Verbriefungsmodifikation in die angestrebte Kapitalmarktunion zeigt, wie schwierig dieser Weg ist. Dabei ist die Umsetzung in Europa angesichts der zunehmenden europäischen Uneinigkeit ungewiss. So blockiert beispielsweise gerade Deutschland bei EDIS, dem Europäischen System der Einlagensicherung, die Umsetzung selbst seit Jahren.

Die fehlende Harmonisierung des Vertrags- und Insolvenzrechts in der EU dürfte zusätzlich zur schwachen Entwicklung des Verbriefungsmarktes beigetragen haben. Auch unterschiedliche länderspezifische makroökonomische Risiken könnten eine Rolle spielen. Infolgedessen finden Verbriefungen häufig innerhalb nationaler Grenzen statt. Dies ist ein Nachteil für kleine EU-Länder, wie die Marktkonzentration auf große Volkswirtschaften zeigt, und es verringert die Marktgröße in der gesamten EU, da Sicherheiten innerhalb nationaler Grenzen gebunden sind.

Wie nützlich hingegen Verbriefungen mit Staatsgarantien sein können, haben die

europäischen Verbriefungsmodelle des italienischen GACS und des griechischen HAPS bewiesen: In Italien ist das sehr erfolgreiche GACS-Modell mittlerweile ausgelaufen. In Griechenland ist sogar eine Verlängerung des HAPS-Modells geplant. Es ist auch nicht so, dass sich Investitionen nur mittels Verbriefungen finanzieren lassen. Hierzu stehen in Deutschland ebenso Pfandbriefe, Anleihen, Schuldscheine und Schuldverschreibungen zur Verfügung.

Die DZ Bank sagt für 2025 ein turbulentes Jahr für den Verbriefungsmarkt voraus, da zusätzliche regulatorische Anforderungen kurzfristig keine Belebung bringen werden. Vielmehr werden die schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Wertentwicklung der Sicherheiten belasten. Auch in puncto Nachhaltigkeit wird der Verbriefungsmarkt deutlich hinter anderen Kreditmärkten zurückbleiben. Ob der Green Bond Standard hier einen Aufschwung bringen wird, bleibt ebenfalls abzuwarten. Demgegenüber sieht die Deutsche Bank ein günstiges makroökonomisches Umfeld für europäische Verbriefungen, macht den deutlichen Anstieg des Verbriefungsvolumens aber von gezielten regulatorischen Maßnahmen abhängig.

Die TSI prognostiziert für 2025, dass das Thema Verbriefungen ganz oben auf der europäischen Agenda stehen werde. Man erwartet bereits im zweiten Quartal 2025 einen Gesetzesvorschlag der Europäischen Kommission zur Überarbeitung der Verbriefungsregulierung. Die TSI ist optimistisch, dass sich der Verbriefungsmarkt beleben wird, um in Europa Handlungsfähigkeit zu demonstrieren und die europäische Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das bekräftigt man bei der TSI angesichts der intensiven Vorarbeiten im Jahr 2024 und den Konsultationen durch die EU-Kommission sowie aufgrund des breiten Konsenses bei Marktteilnehmern, Politik und Aufsicht zur Notwendigkeit von Reformen.

Auch die endgültigen Basel-III-Vorschriften, deren Umsetzung aktuell zwischen den USA und Europa streitig sind, werden eine temporäre Anpassung für Verbriefungen enthalten. Dies soll die Auswirkungen des neu eingeführten Output Floors abfedern, der zu höheren Eigenkapitalanforderungen für Kreditinstitute führen wird, die einen auf internen Ratings basierenden Ansatz verwenden. Für diese Banken kann sich bis 2032 der Risikoaufschlag für verbriefte Vermögenswerte reduzieren.

Den BdB-/TSI-Bericht hat Anfang Januar 2025 die FDP-Fraktion aufgegriffen und eine kleine Anfrage an die Bundesregierung gestellt. Darin geht es vor allem um die Einführung eines deutschen Verbriefungsgesetzes. Durch die Auflösung des deutschen Parlaments und die Neuwahl ist hier jedoch ein Stillstand eingetreten und es bleibt abzuwarten, ob und wann das für die Beantwortung der Fragen zuständige Bundesfinanzministerium den Ball wieder aufgreifen wird. Hoffentlich ist es kein schlechtes Omen, dass ausgerechnet der Schirmherr des BdB-/TSI-Abschlussberichts kurze Zeit nach dessen Vorstellung als Vorstandsvorsitzender bei der Commerzbank ausgeschieden ist.

Dies alles geschieht zu einem Zeitpunkt, an dem die Kapitalanforderungen durch CRR III und CRD IV für Geldinstitute steigen und sie nicht mehr auf umfangreiche Refinanzierungsprogramme der Zentralbanken zurückgreifen können. In Zukunft könnte die Verbriefung daher für Banken als Instrument der Refinanzierung und des Kapitalmanagements an Bedeutung gewinnen. Sie würde ihnen helfen, zusätzliche Kapazitäten für die Kreditvergabe zu schaffen, um die Finanzierung der Wirtschaft und den fortschreitenden grünen und digitalen Wandel weiter zu unterstützen.

Insgesamt dürften die neue Dynamik am Markt sowie die aktuellen politischen Bemühungen zur Wiederbelebung der Verbriefung diesem wichtigen Segment des europäischen Kapitalmarkts kurz-, mittel- bis langfristig wesentliche Impulse verleihen.

▪

Dr. Jörg Keibel ist geschäftsführender Vorstand beim Deutsche Kreditmarkt-Standards e.V. Er hat 15 Jahre Erfahrung als Anwalt und fast 25 Jahre als Geschäftsführer vor allem im Bereich Ankauf von Distressed Assets für verschiedene Finanzinvestoren. Weiterhin ist er als Of Counsel bei Schalast LAW TAX tätig und Mitglied des International Bankers Forum sowie Lehrbeauftragter an der Frankfurt School of Finance & Management.

Über das Meldewesen und die aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach dem Kreditzweitmarktgesetz

Neuer Rechtsrahmen für den Sekundärmarkt notleidender Kredite

Cristina Bachmeier

Dieser Beitrag bietet einen Überblick über die Kernthemen und Aspekte des neuen Kreditzweitmarktgesetzes, die besonders für Kreditdienstleister und Kreditkäufer im Hinblick auf Meldewesen und Prüfungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) relevant sind.

Das am 30. Dezember 2023 in Kraft getretene Kreditzweitmarktgesetz (KrZwMG) dient zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2021/2167 über Kreditdienstleister und Kreditkäufer und etabliert einen neuen aufsichtsrechtlichen Rahmen für den Sekundärmarkt notleidender Kredite, kurz NPLs, bei dem die BaFin eine zentrale Rolle einnimmt. Die Bundesanstalt fungiert dabei als Erlaubnis- und Aufsichtsbehörde und überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.

Von besonderer Bedeutung ist die neue Erlaubnispflicht für Kreditdienstleister, die durch die BaFin erteilt wird. Dabei ist wichtig zu beachten, dass das KrZwMG keine Anwendung auf Kreditdienstleistungen findet, die Forderungen betreffen, welche vor dem 30. Dezember 2023 erworben wurden. Die BaFin hat für die aktiven Marktteilnehmer klare Übergangsregelungen definiert: Unternehmen, die bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes Kreditdienstleistungen erbracht hatten, durften ihre Tätigkeit zunächst für einen Übergangszeitraum von sechs Monaten fortführen. Das galt auch in Bezug auf Kreditverträge, die nach dem 29. Dezember 2023 erworben beziehungsweise abgetreten wurden. Für eine Fortsetzung der Tätigkeit über den 29. Juni 2024 hinaus war jedoch eine Absichtsanzeige bei der BaFin erforderlich.

Mit Blick auf den NPL-Leitfaden der European Banking Authority (EBA) liegt ein notleidender Kreditvertrag vor, wenn die Verbindlichkeiten mehr als 90 Tage überfällig sind und zusätzlich eine Kündigung durch das Kreditinstitut erfolgt

ist. Darüber hinaus hat die Aufsichtsbehörde die Definition des notleidenden Kreditvertrags wie folgt ergänzt: „Ein notleidender Kreditvertrag ist gemäß Art. 3 Nr. 13 Richtlinie (EU) 2021/2167 ein Kreditvertrag, der als notleidende Risikoposition im Sinne des Artikels 47a der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 eingestuft wird. Darunter fallen auch endabgerechnete, titulierte, wertberichtigte und abgeschriebene Forderungen sowie Forderungen, die nie als Risikoposition gemeldet worden waren."

Der Geltungsbereich des KrZwMG erstreckt sich auch auf Kaufverträge über notleidende Forderungen, die nach dem 30.12.2023 abgeschlossen wurden, die aber auf einem revolvierenden Rahmenkaufvertrag beruhen, der vor dem Stichtag begründet wurde, weil es grundsätzlich auf den Zeitpunkt des Abschlusses des einzelnen Kaufvertrags ankommt.

Ein besonderer Fokus der BaFin liegt auf der Beaufsichtigung der ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation der Kreditdienstleister. Diese müssen nachweisen, dass sie über angemessene interne Kontrollverfahren, Risikomanagementprozesse und ausreichende technische sowie personelle Ressourcen verfügen. Die Anforderungen werden dabei proportional zur Größe und Komplexität des jeweiligen Instituts ausgelegt. Mit der Einführung des europäischen Passes können zugelassene Kreditdienstleister ihre Dienstleistungen auch in anderen EU-Mitgliedstaaten anbieten, wobei die BaFin als Heimatlandaufsicht fungiert und mit den Aufsichtsbehörden der Mitgliedstaaten zusammenarbeitet. Diese neue Dimension der grenzüberschreitenden Aufsicht unterstreicht die bedeutende Rolle der BaFin bei der Harmonisierung des europäischen Sekundärmarktes für notleidende Kredite.

Erlaubnispflicht und grundlegende Anforderungen

Die grundlegenden Anforderungen des KrZwMG definieren präzise den Rahmen für die Erbringung von Kreditdienstleistungen. Eine Kreditdienstleistung liegt vor, wenn Dienstleistungen für einen notleidenden Kreditvertrag oder Ansprüche hieraus erbracht werden, die durch einen Kreditkäufer erworben wurden.

Das KrZwMG definiert vier zentrale Tätigkeiten als Kreditdienstleistung:

- Das Einziehen und die Durchsetzung fälliger Zahlungsansprüche und

anderer Ansprüche des Kreditgebers.

- Die Neuverhandlung von Rechten, Pflichten oder sonstigen wesentlichen Bedingungen nach Anweisung des Kreditkäufers, wobei wichtig ist, dass keine Prolongation vereinbart werden darf, da diese nach dem Kreditwesengesetz, kurz KWG, ein erlaubnispflichtiges Kreditgeschäft darstellt.
- Die qualifizierte und angemessene Bearbeitung von Beschwerden im Zusammenhang mit dem Vertrag.
- Die Unterrichtung des Kreditnehmers über Änderungen der Zinssätze, Belastungen oder fällige Zahlungen.

Für die operative Umsetzung ist erwähnenswert, dass die Erlaubnispflicht bereits greift, wenn die Tätigkeit entweder gewerbsmäßig oder in einem Umfang betrieben wird, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. Von einem solchen Volumen ist bei einem zu verwaltenden Bestand von über 100 Krediten oder einem Forderungsvolumen von mehr als 500.000 Euro auszugehen. Von dieser Pflicht ausgenommen sind Kreditinstitute mit Erlaubnis zum Betreiben des Kreditgeschäfts, zugelassene Kapitalverwaltungsgesellschaften sowie Nichtkreditinstitute, die der Beaufsichtigung nach der Verbraucherkreditrichtlinie oder der Wohnimmobilienkreditrichtlinie unterliegen. Für das Management ist zudem die klare Abgrenzung zum Kreditgeschäft wichtig: Der reine Ankauf von Darlehensforderungen stellt per se kein Kreditgeschäft im Sinne des KWG dar, solange der Zessionar nicht selbst als Darlehensgeber in den Vertrag eintritt. Dies gilt unabhängig davon, ob die Abtretung im Wege der stillen oder offenen Zession erfolgt.

Kreditdienstleister benötigen für ihre Tätigkeit eine schriftliche Erlaubnis der BaFin. Die wesentlichen Voraussetzungen für die Erlaubniserteilung sind:

- Organisation als juristische Person oder Personenhandelsgesellschaft,
- Sitz oder Hauptverwaltung in Deutschland,
- ordnungsgemäße Geschäftsorganisation,
- geeignete Geschäftsleiter und Aufsichtsorgane,
- Nachweis eines gesonderten Treuhandkontos bei einem Kreditinstitut.

Kreditkäufer benötigen für den reinen Erwerb notleidender Kredite keine separate Erlaubnis nach dem KrZwMG. Sie müssen jedoch einen zugelassenen Kreditdienstleister beauftragen, sofern sie selbst keine eigene Genehmigung zum Erbringen von Kreditdienstleistungen haben und wenn sie einen notleidenden Kreditvertrag oder Ansprüche hieraus erworben haben und der Kreditvertrag mit natürlichen Personen oder Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen geschlossen wurde. Kreditkäufer aus Staaten außerhalb der EU und des EWR müssen zudem gegenüber der BaFin und der Deutschen Bundesbank einen Vertreter innerhalb der EU benennen.

Meldewesen und Berichtspflichten

Das KrZwMG führt neue halbjährliche Meldepflichten für Kreditinstitute und Kreditkäufer ein, die seit dem ersten Meldestichtag am 31. Dezember 2024 zu beachten sind. Die Meldungen sind ausschließlich an die Deutsche Bundesbank zu richten, die diese dann an die BaFin weiterleitet. Die Meldepflicht besteht für Kreditinstitute, die notleidende Kreditverträge oder Ansprüche hieraus an Kreditkäufer übertragen, sowie für Kreditkäufer bei einer Weiterveräußerung. Die Meldestichtage sind jeweils der 30. Juni und der 31. Dezember, wobei eine Einreichungsfrist von acht Wochen nach dem jeweiligen Stichtag gilt.

Die technische Umsetzung erfolgt über das PRISMA-System der Bundesbank (Prudenzielles Reporting, Integrierte Services und Management Architektur). Die produktive Nutzung des PRISMA-Systems ist seit Februar 2025 möglich. Der Meldeinhalt umfasst insbesondere die Rechtsträgerkennung des Kreditkäufers, den aggregierten offenen Betrag der übertragenen notleidenden Kredite, die Anzahl und das Volumen der übertragenen Kredite sowie Angaben dazu, ob es sich um Verbraucherkredite handelt und welche Sicherheiten bestellt wurden. Eine Besonderheit besteht darin, dass keine Fehlanzeigen oder Nullmeldungen erforderlich sind, wenn im Berichtszeitraum keine relevanten Transaktionen stattgefunden haben.

Für Institute, die der direkten Aufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB) unterstehen, gelten zusätzliche Anforderungen. Die konkrete Ausgestaltung der Meldepflichten gegenüber der EZB wird noch festgelegt. Bis dahin gilt zunächst das beschriebene Meldeverfahren an die deutsche Aufsicht. Bei grenzüberschreitenden

Transaktionen ist zudem zu bedenken, dass gegebenenfalls auch Meldepflichten gegenüber den zuständigen Behörden des Aufnahmemitgliedstaats bestehen.

Die Kreditdienstleister müssen ebenso eine Reihe wichtiger Meldepflichten über die vorgegebenen Formulare an die BaFin und die Deutsche Bundesbank beachten. Eine zentrale Meldepflicht betrifft die Beauftragung eines Kreditdienstleisters, wobei Name und Anschrift spätestens an dem Tag gemeldet werden müssen, an dem die Leistungserbringung beginnt. Bei einem Wechsel des Dienstleisters sind die Daten des neuen Dienstleisters ebenfalls spätestens am Tag des Wechsels zu übermitteln. Weiterhin müssen Kreditdienstleister unverzüglich wesentliche Änderungen der tatsächlichen oder rechtlichen Verhältnisse melden, etwa bei der Bestellung oder dem Ausscheiden von Geschäftsleitern. Auch die Verlegung des Sitzes oder die Änderung der Rechtsform sind anzeigepflichtig. Eine besonders wichtige Meldepflicht besteht bei der Weiterveräußerung von Krediten, wobei der Kreditkäufer der BaFin und der Bundesbank Pflichtangaben zum neuen Kreditkäufer melden muss. Zudem muss die Einstellung des Geschäftsbetriebs sowie eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sofort angezeigt werden. Die Jahresabschlüsse und gegebenenfalls Lageberichte müssen im ersten Quartal eines jeden Jahres eingereicht werden. Schließlich besteht eine Meldepflicht bei der Absicht zur Auslagerung von Tätigkeiten sowie bei der Erbringung grenzüberschreitender Dienstleistungen.

Die Einhaltung der Berichtspflichten wird von BaFin und Bundesbank überwacht. Verstöße können mit Bußgeldern oder sogar strafrechtlichen Konsequenzen geahndet werden. Für das Management ist es daher essenziell, frühzeitig die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für eine fristgerechte und vollständige Erfüllung der Meldepflichten zu schaffen.

Treuhandkonten und Dokumentationsanforderungen

Durch das KrZwMG werden besondere Anforderungen an die Führung von Treuhandkonten und die Dokumentation von Finanztransaktionen festgestellt. Kreditdienstleistungsinstitute dürfen finanzielle Mittel von Kreditnehmern entgegennehmen und halten, um diese an Kreditkäufer zu übertragen. Hierfür ist die Einrichtung eines gesonderten Treuhandkontos bei einem Kreditinstitut erforderlich, das spezifische Anforderungen erfüllen soll: Die Bank muss die Mittel im

Interesse der Kreditkäufer vor den Forderungen anderer Gläubiger des Kreditdienstleistungsinstituts schützen. Dies bedeutet insbesondere, dass die Gelder im Insolvenzfall nicht in die Insolvenzmasse des Kreditdienstleistungsinstituts fallen dürfen und Gläubiger auch nicht im Wege der Einzelzwangsvollstreckung darauf zugreifen können. Die Kontoführung muss dabei ausschließlich auf Guthabenbasis erfolgen. Von besonderer praktischer Bedeutung ist die vertragliche Ausgestaltung der Kontobeziehung. Das kontoführende Kreditinstitut muss ausdrücklich auf sein Recht zur Aufrechnung gegenüber dem Kreditdienstleistungsinstitut als Treuhänder sowie auf das in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen verzeichnete Pfand- und Zurückbehaltungsrecht verzichten. Die Offenlegung des Treuhandverhältnisses gegenüber dem kontoführenden Institut ist dabei obligatorisch.

Die Dokumentation der Zahlungsströme muss lückenlos und nachvollziehbar sein. Bei jeder Zahlung eines Kreditnehmers ist diesem eine Quittung oder ein Befreiungsschreiben in Textform zu übermitteln. Diese Verpflichtung ergibt sich direkt aus dem Gesetz und dient dem Schutz der Kreditnehmer. Die Dokumentation muss dabei so gestaltet sein, dass sie eine effektive Prüfung durch die Aufsichtsbehörden ermöglicht. Wichtig ist auch die strikte Trennung zwischen eigenen Mitteln des Kreditdienstleistungsinstituts und Treuhandgeldern. Dem Treuhandkonto dürfen keine eigenen Werte des Kreditdienstleistungsinstituts zugeführt werden. Entgelte für die Kontoführung sind einem separaten Konto des Kreditdienstleistungsinstituts zu belasten. Bei Treuhandsammelkonten müssen die Gelder den einzelnen Kreditnehmern jederzeit eindeutig zugeordnet werden können.

Besonders zu beachten ist, dass Auslagerungsunternehmen die Entgegennahme und das Halten von finanziellen Mitteln von Kreditnehmern ausdrücklich untersagt ist. Diese Beschränkung dient dem Schutz der Kreditnehmer und der Sicherstellung einer effektiven Aufsicht über die Zahlungsströme. Die BaFin kann zudem bei der Erlaubniserteilung die Entgegennahme von Geldern durch das Kreditdienstleistungsinstitut selbst untersagen oder beschränken.

Risikomanagement und interne Kontrollen

Als zentrale Aufsichtsbehörde hat die BaFin weitreichende Befugnisse zur Überwachung der Pflichten nach dem Kreditzweitmarktgesetz erhalten. Die Zusammenarbeit zwischen BaFin und Bundesbank folgt dabei dem bewährten Vorgehen bei der Aufsicht über Kredit-, Wertpapier-, Finanzdienstleistungs- sowie Zahlungs- und E-Geld-Institute. Das gewährleistet eine effiziente und effektive Kontrolle der Marktteilnehmer.

Zentraler Anknüpfungspunkt der Beaufsichtigung von Kreditdienstleistern ist im Wesentlichen die Überwachung der Organisation des Geschäftsbetriebs:

- Ein Kreditdienstleistungsinstitut muss über solide Regelungen für die Unternehmensführung und angemessene Verfahren der internen Kontrolle verfügen. Dazu gehören vor allem Risikomanagement- und Rechnungslegungsverfahren. Dadurch werden die Rechte der Kreditnehmer gewahrt und es wird garantiert, dass die Rechtsvorschriften über den Kreditvertrag, die Ansprüche eines Kreditgebers hieraus sowie die Datenschutz-Grundverordnung eingehalten werden.
- Ein Kreditdienstleistungsinstitut muss nach angemessenen Grundsätzen verfahren, mit denen die Einhaltung der Vorschriften zum Schutz und zur fairen und umsichtigen Behandlung der Kreditnehmer sichergestellt wird. Dabei muss auch deren Finanzlage berücksichtigt werden sowie die Notwendigkeit, sie bei Bedarf an Schuldenberatungs- oder Sozialdienste zu verweisen.
- Ein Kreditdienstleistungsinstitut muss angemessene und spezielle interne Verfahren vorweisen, mit denen die Erfassung und Bearbeitung von Beschwerden der Kreditnehmer sichergestellt wird.
- Ein Kreditdienstleistungsinstitut muss geeignete Verfahren zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung vorhalten.

Für das Management ist besonders relevant, dass die BaFin einen qualitativ orientierten, risikobasierten Aufsichtsansatz verfolgt und mindestens jährliche Risikobewertungen durchführt. Die Prüfungsschwerpunkte der BaFin umfassen dabei vor allem die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, die Einhaltung der Wohlverhaltenspflichten gegenüber Kreditnehmern sowie die Kontrolle der

Treuhandkonten und Zahlungsströme.

Kreditdienstleistungsinstitute müssen ihre Jahresabschlüsse im ersten Quartal eines jeden Jahres bei der BaFin einreichen, damit die wirtschaftliche Lage und Stabilität der Unternehmen bewertet werden können. Wesentliche Änderungen wie etwa die Bestellung neuer Geschäftsleiter oder der Wechsel bei den Anteilseignern sind der BaFin unverzüglich anzuzeigen, da die Aufsicht in diesen Fällen die Eignung der betreffenden Personen prüft. Die Einhaltung der gesetzlichen Pflichten wird zudem durch Abschlussprüfungen von Wirtschaftsprüfern oder durch eigene Prüfungen der Deutschen Bundesbank und der BaFin überwacht.

Bei Verstößen stehen der BaFin verschiedene Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung. Diese reichen von der Verwarnung von Geschäftsleitern über die Anordnung ihrer Abberufung bis hin zum Erlass von Maßnahmen zur Sicherstellung der gesetzlichen Anforderungen. In schwerwiegenden Fällen kann die BaFin auch Sonderbeauftragte einsetzen oder die Erlaubnis entziehen. Droht eine Insolvenz, kann die BaFin vorläufige Maßnahmen ergreifen, um die Verpflichtungen gegenüber Gläubigern sicherzustellen. Bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit ist die Aufsicht berechtigt, ein Insolvenzverfahren zu beantragen. Zusätzlich sieht das KrZwMG auch Straf- und Bußgeldvorschriften für Verstöße vor beispielsweise bei der Verletzung von Anzeige- und Meldepflichten oder der Nichtbefolgung von Anordnungen der BaFin.

Verbraucherschutz und Informationspflichten

Die Verbraucherschutzanforderungen des KrZwMG stellen Kreditdienstleister und Kreditkäufer vor neue operative Herausforderungen. Im Mittelpunkt steht dabei die Pflicht, ein effektives und transparentes Beschwerdemanagement zu implementieren, das den Schutz der Kreditnehmer gewährleistet.

Kreditdienstleister müssen bereits vor Aufnahme ihrer Tätigkeit ein strukturiertes Verfahren für die Bearbeitung von Beschwerden etablieren. Dieses muss durch die Geschäftsleitung genehmigt und regelmäßig überwacht werden. Besonders wichtig ist dabei die Einrichtung einer dedizierten Beschwerdemanagement-Funktion, die eine objektive und unparteiische Behandlung der Beschwerden sicherstellt. Dabei muss die Bearbeitung für Kreditnehmer kostenfrei sein und alle

eingehenden Beschwerden sind innerhalb von zwei Wochen zu dokumentieren. Die internen Prozesse müssen in einer Kontrollumgebung implementiert werden, die sowohl die regulatorische Compliance als auch die ständige Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen gewährleistet. Dabei sind klare Kommunikationswege mit der BaFin zu etablieren und ein strukturiertes Berichtswesen aufzubauen. Die Dokumentation aller geschäftlichen Aktivitäten muss lückenlos und nachvollziehbar sein. Besondere Bedeutung kommt der Analyse der Beschwerdedaten zu. Institute müssen die eingegangenen Beschwerden auswerten, um wiederkehrende Probleme zu identifizieren und systematische Schwachstellen zu beseitigen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in regelmäßigen Berichten an die Aufsichtsbehörden zu übermitteln. Die Kommunikation mit den Kreditnehmern muss transparent und verständlich sein. Kunden sind über die Beschwerdebearbeitungsverfahren zu informieren, wobei konkrete Fristen für die Bearbeitung zu setzen und mitzuteilen sind. Bei ablehnenden Entscheidungen müssen die Kreditnehmer auf die Möglichkeit einer weiteren Beschwerde bei einer Ombudsstelle oder Aufsichtsbehörde hingewiesen werden. Für das Management bedeutet dies, dass die Implementierung eines professionellen Beschwerdemanagements nicht nur eine regulatorische Anforderung darstellt, sondern auch als strategisches Instrument zur Qualitätssicherung und Kundenbindung genutzt werden sollte.

Fazit

Das KrZwMG schafft einen neuen Rechtsrahmen für den Sekundärmarkt notleidender Kredite, der sowohl den effizienten Abbau von NPL-Beständen als auch den Schutz der Kreditnehmer gewährleistet. Die bisherige Entwicklung seit Inkrafttreten des Gesetzes zeigt einerseits, dass die Marktteilnehmer die neuen regulatorischen Anforderungen zunehmend in ihre Prozesse integrieren. Andererseits stellt das KrZwMG die Marktteilnehmer vor komplexe operative und regulatorische Herausforderungen. Ende Januar 2025 waren bereits 27 Unternehmen als zugelassene Kreditdienstleistungsinstitute registriert, darunter zwei grenzüberschreitende Dienstleister.

Die BaFin agiert als zentrale Aufsichtsinstanz, die durch ein umfassendes Instrumentarium aus Erlaubnisvergabe, risikobasierter Prüfung, Sanktionsmöglichkeiten und Verbraucherschutzmechanismen die Integrität des Kreditzweitmarktes sicherstellt. Ihre Rolle ist entscheidend, um die Ziele des KrZwMG

zu erreichen: Abbau notleidender Kredite, Stärkung der Kreditnehmerrechte und Schaffung eines transparenten Sekundärmarktes.

Die Zusammenarbeit zwischen BaFin und Deutscher Bundesbank hat sich bereits in der Anfangsphase bewährt. Die BaFin hat durch ihre Informationsveranstaltungen, Aufsichtsmitteilungen und FAQs schon wichtige Klarstellungen zur praktischen Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben geliefert. Zudem hat sich die Aufsichtsbehörde bereit erklärt, stets eine enge Zusammenarbeit mit den Fachverbänden zu führen.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem neuen Aufsichtsregime deuten darauf hin, dass die BaFin einen risikobasierten Ansatz verfolgt und die Anforderungen proportional zur Größe und Komplexität der Institute ausgestaltet. Dies ermöglicht insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen eine angemessene Umsetzung der regulatorischen Vorgaben. Für die weitere Entwicklung des Marktes wird entscheidend sein, wie die BaFin ihre Aufsichtspraxis konkret ausgestaltet. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass die europäische Harmonisierung des NPL-Marktes weiter voranschreiten wird. Dies könnte zu einer weiteren Standardisierung der Prozesse und möglicherweise auch zu zusätzlichen regulatorischen Anforderungen führen.

▪

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

Praxis

Management in unsicheren Zeiten

Mit dem VUCA-Modell Veränderungen verstehen und meistern

Lars Schröter

Das Management von Veränderungen gewinnt vor dem Hintergrund eines unsicheren Umfelds für Unternehmen zusehends an Bedeutung. Das Akronym VUCA fasst die wesentlichen Herausforderungen zusammen, denen sich Finanzinstitute stellen müssen, damit ihr Geschäftsmodell wettbewerbsfähig bleibt.

Aktuell finden sich in der Wirtschaftspresse kaum Schlagzeilen ohne das Wort Krise: „Plan für Aufschwung: Mit vier Strategien aus der Wirtschaftskrise", so dass Institut der deutschen Wirtschaft zu Beginn des Jahres 2025. Die Aussichten sind verhalten optimistisch, denn ein wirtschaftlicher Aufschwung wird nach Ansicht vieler Experten noch dauern. Die Unsicherheiten sind groß. Das betrifft in der Finanzbranche die Nachfrage nach Firmenkrediten wie auch das Geschäft mit privaten Baufinanzierungen. Nach KfW Research liegen die Herausforderungen primär an der hohen politischen und handelspolitischen Unsicherheit. Zudem steigt die Zahl der Insolvenzen an. In verschiedenen Branchen findet eine Marktbereinigung statt und das führt dazu, dass Unternehmen Investitionen eher zurückhalten.

Um den Herausforderungen in einer Welt, die von schnellem und unvorhersehbarem Wandel beeinflusst ist, besser zu begegnen, wurde bereits 1987 das VUCA-Modell von den beiden Wirtschaftswissenschaftlern Warren Bennis und Burt Nanus vor dem Hintergrund von Führungstheorien beschrieben. Dabei steht VUCA als Kunstwort für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. In den 1990er-Jahren wurde VUCA dann vom U.S. Army War College im militärischen Kontext übernommen, um die politischen und militärischen Veränderungen nach dem Kalten Krieg zu verdeutlichen. Seit Beginn der 2000er-Jahre wird das Modell in der Organisationsentwicklung und im Projektmanagement eingesetzt. VUCA hebt die Bedeutung von Agilität, Anpassungsfähigkeit und strategischem Denken hervor.

Volatilität

Volatilität beschreibt die Geschwindigkeit und Unbeständigkeit von Ereignissen. In einer volatilen Welt können Veränderungen plötzlich und unvorhersehbar eintreten. Dabei sind zwar die Wirkungszusammenhänge gut nachvollziehbar, jedoch ist das Ausmaß der Veränderungen und deren Dauer nicht nach einem vorhersehbaren Muster einzuschätzen. Das können beispielsweise Schwankungsverläufe in der Kreditbearbeitung sein, die sich nach Erhöhung von Zinskonditionen, durch zusätzlich eingeführte Prüfkriterien eines angebotenen Produkts oder durch das kurzfristige Aussetzen von Förderprogrammen ergeben. Das erfordert von Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. Ein Ansatz, um die Schwankungsverläufe zu reduzieren, ist die adäquate Vorhaltung von gut qualifizierten Mitarbeitenden und eine entsprechende übergreifende agile Steuerung der Kapazitäten.

Unsicherheit

Unsicherheit bedeutet, dass es schwieriger geworden ist, zukünftige Ereignisse vorherzusagen, da diese sich aus vergangenen Erfahrungen und Geschehnissen nicht einfach ableiten lassen. Obwohl viele Daten und Informationen verfügbar sind, ist es oft kompliziert, daraus eindeutige Rückschlüsse zu ziehen. Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen hängen von vielen unbekannten Faktoren ab wie zum Beispiel die Folgen einer Pandemie oder geopolitische Spannungen. Unternehmen können nicht immer präzise vorhersagen, welche Ereignisse wann und mit welcher Wahrscheinlichkeit eintreten werden. Damit besteht ein Risiko darin, auf Veränderungen schlecht oder gar nicht vorbereitet zu sein.

Beispiel Restrukturierungsprojekt: In der Phase einer insolvenznahen Restrukturierung wird ein Back-up-Servicer von seinen Vertragspartnern darüber informiert, dass er möglicherweise bald aktiviert werden könnte. Der Zeitpunkt ist allerdings noch völlig unklar und hängt davon ab, ob das Krisenunternehmen erfolgreich saniert werden kann. Die finanzierenden Banken informieren den Back-up-Servicer darüber, dass sie zunächst einen Berater beauftragen, der ein grobes Restrukturierungskonzept entwickelt. Zwischen Krisenunternehmen und Kreditinstitut kommt es zu einem Stillhalteabkommen. In der Folge ist es nach wie vor unsicher, wann und ob der Back-up-Servicer aktiviert werden soll. Nun wird in den darauffolgenden Wochen das Grobkonzept durch die Berater weiter

ausgearbeitet. Entweder wird die Sanierungsfähigkeit des Krisenunternehmens festgestellt und Einigungen erzielt, um weitere Mittel bereitzustellen. Oder es kommt doch noch zu einer Insolvenz, in der der Back-up-Servicer tätig werden soll. Um Risiken zu reduzieren, wird auch der Back-up-Servicer Entscheidungen über das Vorgehen treffen, um zum Beispiel Ressourcen zu allokieren oder IT-Lizenzen anzuschaffen. Dies ist eine Phase großer Unsicherheit, die oft intransparent und sehr dynamisch ist und von Zeitdruck, Knappheit sowie Interessenkonflikten geprägt wird.

In diesem Stadium können Unternehmen damit starten, Aktivitäten aufzusetzen, um Transparenz zu schaffen und mit allen Stakeholdern einheitliche Informationsstände herzustellen. Das können beispielsweise sehr eng getaktete Abstimmrunden sein. Zudem sollten verschiedene Szenarien durchgespielt werden, um mögliche Handlungsoptionen konkreter planen zu können.

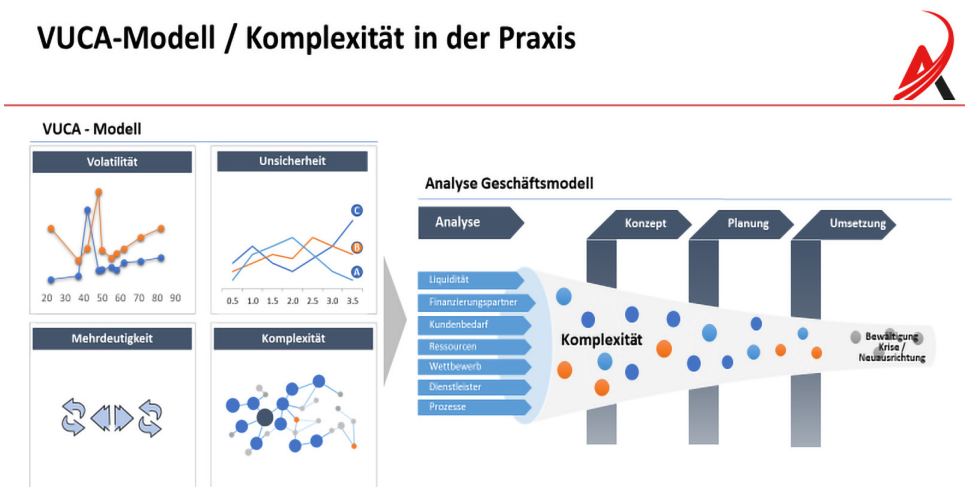
Komplexität

Komplexität beschreibt die Vielzahl miteinander verbundener Faktoren und Systeme. Obwohl Wissen zu einzelnen Faktoren existiert und einzelne Verbindungen und deren Auswirkungen bekannt sind, ist die Analyse von komplexen Systemen herausfordernd oder gar nicht möglich. Die Wirkung entsteht erst durch das vernetzte Zusammenwirken ihrer Einzelteile. Komplexe Systeme können als Ganzes verstanden werden, wenn die wichtigsten Einflussgrößen, ihre Zusammenhänge und besonderen Merkmale nachvollzogen werden. Für das Management besteht die Herausforderung darin, die Auswirkungen richtig einzuschätzen und keine falschen oder wirkungslosen Maßnahmen zu planen.

Beispiel Restrukturierungsprojekt: In der Anfangsphase einer Restrukturierung liegt der Fokus darauf, Transparenz zu schaffen und die notwendigen Schritte einzuleiten, um eine Zahlungsunfähigkeit und eine mögliche Überschuldung abzuwenden. Um ein erfolgreiches Restrukturierungskonzept zu erstellen, ist zu prüfen, ob die Ursachen der Krise in der Marktentwicklung liegen oder im Geschäftsmodell des Unternehmens und dem operativ handelnden Management. Zusätzlich zu verfügbaren Informationen im betroffenen Unternehmen wird auch das Umfeld einbezogen. So werden Experten wie zum Beispiel Back-up-Servicer befragt. In den Set-up-Phasen von Back-up-Servicing-Projekten werden die

Prozesse und Systeme des abzusichernden Unternehmens eingehend betrachtet. Das gilt insbesondere dann, wenn die IT-Systeme des Auftraggebers durch den Back-up-Servicer weitergeführt werden sollen, um so das Geschäft zu bearbeiten. Das Wissen darüber wird in den Bereitschaftsphasen laufend aktualisiert. So können Restrukturierungsmanager auf die vorhandene Expertise eines Dritten zurückgreifen, um sich in kurzer Zeit einen Überblick über wichtige leistungswirtschaftliche Zusammenhänge eines Krisenunternehmens zu verschaffen. Ebenso vergewissern sie sich damit, ob die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters, hier des Back-up-Servicers, gegeben ist. So ergibt sich ein vollständiges und gleichzeitig detailliertes Bild und es erhöht die Chance, wirkungsvolle Maßnahmen in der Restrukturierung zu ergreifen.

Wesentlich ist, dass Analysen in Restrukturierungssituationen systematisch und umfassend, aber auch zügig erfolgen, um die komplexen Situationen zu strukturieren und damit Fehlallokationen zu vermeiden. Insofern ist es notwendig, sich intensiv mit allen Bereichen des Unternehmens auseinanderzusetzen, bevor Entscheidungen getroffen werden können. Wie agiert der Wettbewerb? Was erwarten die Kunden? Sind die Produkte noch marktgängig? Können die Dienstleistungsbeziehungen neu gestaltet werden? Welche Ressourcen stehen überhaupt noch zur Verfügung? Wie können Prozesse zügig verschlankt werden? Mit welchen Konzepten lassen sich letztlich die Finanzierungspartner überzeugen? Analysen und Konzeptionen sind komplex (siehe Abbildung).



Die Komplexität des VUCA-Modells in der Praxis, Quelle: Loancos

Mehrdeutigkeit

Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen. Im Unterschied zur Unsicherheit gibt es oft keine klaren Erkenntnisse über Zusammenhänge und somit keine eindeutigen Handlungsoptionen. Mit Analysen kann man Mehrdeutigkeit nicht begegnen, um Risiken zu reduzieren. Mehrdeutigkeit stellt das Management vor die große Herausforderung, bei Unsicherheit risikobehaftete Entscheidungen zu treffen. Verlässliche Voraussagen für die Zukunft sind schwer zu prognostizieren, kausale Zusammenhänge sind nicht klar.

Beispiel Kundenmanagement: Eine Bank verzeichnet Nachfragerückgänge für ein Kernprodukt in einem bestimmten Vertriebskanal und Zielsegment. Um zukünftige Umsätze zu sichern, wird ein neues Produkt entwickelt, das über einen neuen Vertriebskanal aufgebaut werden soll. Die Markteinführung dauert mit bestehenden Methoden rund 180 Tage. Andere Wettbewerber sind bereits mit ähnlichen Artikeln gestartet. So ist nicht sicher, ob sich das Produkt erfolgreich entwickeln wird und ob die Kunden mit dem neuen Vertriebskanal erreicht werden. Möglicherweise schöpfen auch Mitbewerber das Marktpotenzial frühzeitig ab.

Um in dieser unsicheren und mehrdeutigen Phase schrittweise Erkenntnisse über den Erfolg zu gewinnen, kann ein MVP-Ansatz (Minimum Viable Product) gewählt werden. Damit wird ein Produkt mit Minimalanforderungen definiert. Der Vorteil ist, schnell auf dem Markt auftreten und zügig Rückschlüsse über den Erfolg ziehen zu können, um das Produkt in Lernphasen anzupassen. So wird sukzessive Planungssicherheit ermöglicht und Ressourcen können effizient eingesetzt werden. Dieses experimentelle Prozedere ist von Fintechs bekannt, die oftmals unter restriktiven Rahmenbedingungen agieren wie beispielsweise einem engen Finanzierungsrahmen und begrenzten Entwicklungskapazitäten. Auch nach einer Down-Phase bei Restrukturierungen, in der Portfolios bereinigt werden, um verlustträchtige Produkte zu eliminieren, bietet sich ein experimentelles Vorgehen an.

Ausblick

Neben der Umsetzung zahlreicher regulatorischer Anforderungen wie zum Beispiel DORA und der Entwicklung der Widerstandsfähigkeit im IT-Bereich weisen

die aufsichtlichen Schwerpunktthemen auf die aktuell wichtigsten Handlungsbereiche der Finanzbranche hin.

Risiken und Schwachstellen liegen in einer tendenziellen Verschlechterung der Aktivaqualität. Die Wohnimmobilienmärkte sind aufgrund geringer Arbeitslosigkeit und steigender Reallöhne noch robust. Bei Kreditportfolios, die im aktuellen Marktumfeld anfälliger sind, ist weiterhin mit anziehenden NPL-Quoten zu rechnen. Das betrifft vor allem Gewerbeimmobilien- und KMU-Portfolios.

Die positive Entwicklung der Eigenkapitalrenditen bei Banken hat sich durch die Zinswende nach dem Nullzinsumfeld zwischenzeitlich abgeflacht. Der Druck, das Kreditgeschäft kostengünstiger zu bearbeiten, steigt ebenso wie die Möglichkeit, mit neuen Kreditprodukten zukünftige Ertragsquellen zu erschließen. Damit gehören Standardisierung und Automatisierung von Prozessen auf die Agenda von Finanzinstituten wie auch das Outsourcing von Funktionen.

Diese Marktveränderungen und Unsicherheiten lassen sich nicht verhindern, aber mit der richtigen Vorbereitung können Banken sich gezielt darauf einstellen. Ein wesentlicher Faktor ist eine vorausschauende Planung, die verschiedene Szenarien berücksichtigt und damit Handlungsspielräume schafft. Externe Dienstleister spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie Kapazitäten flexibel bereitstellen, Prozesse optimieren und regulatorische Anforderungen effizient umsetzen. Gerade in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit hilft ihre Expertise, Engpässe zu vermeiden und die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. So können Banken auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig bleiben und ihr Kreditportfolio mit Blick auf zukünftige Herausforderungen stabil halten.

Fazit: Veränderungsbedarf analysieren und Neuausrichtung entwickeln

Um die Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreich bewältigen zu können, gibt es wertvolle Ansätze. Dazu gehören eine umfassende Betrachtung und Entwicklung der Widerstandsfähigkeit der Organisation, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb und die Erarbeitung wirkungsvoller operativer Maßnahmen bedarf es einer detaillierten Analyse und Transparenz zu Risiken, Schwachstellen und

Stärken. Und in einer ungewissen Zukunft ermöglichen agile Methoden und eine permanente Lernkultur den Unternehmen, ihren Erfolg am Markt effizient zu erproben und somit ihr Ergebnis kontinuierlich anpassen zu können.

▪

Lars Schröter verantwortet das Business Development bei LOANCOS. Der Diplom-Kaufmann entwickelte davor das Leistungsangebot bei der Hypotheken Management GmbH weiter und leitete bei Capgemini Consulting zahlreiche Transformationsprojekte im Bereich Financial Services.

Finanziell einsturzgefährdet

Immobilien und Kredite in Not

Ludwig J. Weber / Rüdiger Bauch

Auch bei der Schieflage eines Eigentümers oder einer Besitzgesellschaft gibt es für Banken verschiedene Möglichkeiten, an ihr Geld zu kommen. Vorteile bieten beispielsweise eine Treuhandgesellschaft oder die Zwangsverwaltung einer Immobilie. Doch letztendlich müssen Banken das Ausfallrisiko immer im Blick behalten und dabei auf wichtige Aspekte achten.

Vor fünf Jahren, im Januar 2020, traten in Deutschland die ersten Coronafälle auf. Ende März 2020 kam es zum ersten Lockdown. Bis zur Beendigung der Coronamaßnahmen rund 40 Monate später gab es mehrere Infektionswellen, Lockdowns und für Unternehmen erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen, deren Nachwehen nun zu einem Anstieg der Insolvenzzahlen beitragen. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen übertrifft bereits heute das Vor-Coronaniveau – und der sich auch für 2025 abzeichnende Aufwärtstrend ist ein deutliches Zeichen für die angespannte wirtschaftliche Lage.

Im Bereich der Gewerbeimmobilien kommt verstärkend hinzu, dass der anhaltende Trend zu mehr Homeoffice und Online-Shopping zu einem grundlegenden Strukturwandel geführt hat. Durch den Leerstand von Büro- und Handelsimmobilien häufen sich finanzielle Schieflagen bei Eigentümern oder Besitzgesellschaften und in der Folge kommt es vermehrt zu Kreditausfällen. Das bestätigen die Ergebnisse des NPL-Barometers der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) und der Frankfurt School of Finance & Management (Stand Sommer 2024), die eine eindeutige Sprache sprechen: Wie bei den Insolvenzen dürfte sich bei den notleidenden Krediten der Anstieg fortsetzen – und das in allen Assetklassen, insbesondere aber in den Bereichen Konsumentenkredite, kleine und mittlere Unternehmen sowie Gewerbeimmobilien. In diesem Sektor geht es in der Regel um hohe Beträge und auch die Bundesbank widmet ihm besondere Aufmerksamkeit. „Viele Kredite für Gewerbeimmobilien sind ausfallgefährdet", sagte beispielsweise Bundesbank-Vorstand Michael Theurer Mitte Januar 2025 in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, in dem er den Sektor

der Gewerbeimmobilien als das Sorgenkind der Aufsicht bezeichnete.

Die gute Nachricht ist: Wenn ein Eigentümer oder die Besitzgesellschaft einer Immobilie frisches Kapital benötigt, gibt es mit der doppelseitigen Treuhand ein bewährtes und präventiv einsetzbares Instrument, um Sanierungskonzepte umzusetzen und Insolvenzen zu vermeiden. Doch mitunter kommen Immobilieneigentümer und Finanzierer im Fall eines Kapitalbedarfs trotz jahrelanger, erfolgreicher Zusammenarbeit an einen Punkt, an dem der Beziehungsstatus von „gut" zu „es ist kompliziert" wechselt. Insbesondere wenn der Eigentümer oder die Besitzgesellschaft in eine Schieflage gerät und frisches Kapital für eine Sanierung benötigt, kann die Stimmung schnell kippen. In einem solchen Fall lässt sich mithilfe einer Treuhandlösung eine neue Vertrauensbasis schaffen.

Treuhand: Interessenausgleich zwischen Finanzierer und Eigentümer

Grundsätzlich gilt: Eine Treuhand ergibt im Rahmen einer Sanierung immer dann Sinn, wenn die wirtschaftlichen Interessen von Finanzierern und Eigentümern beziehungsweise deren Gesellschaftern möglichst ausgewogen gestaltet werden sollen. So kann ein Treuhänder beispielsweise Gesellschaftsanteile an einer Immobiliengesellschaft als Sicherheit für Sanierungsbeiträge der Finanzierer übernehmen und bei Eintritt bestimmter Umstände verwerten, die vorab zwischen den Parteien ausverhandelt worden sind. Die Finanzierer haben so eine begründete Erwartung, einen Gegenwert für ihr eingesetztes Kapital zu erhalten. Die Gesellschafter einer Immobiliengesellschaft wiederum können sich sicher sein, ihre Gesellschaftsanteile bei einer erfolgreichen Sanierung zurückzuerhalten.

Die Treuhand schafft damit den erwünschten Interessenausgleich zwischen allen Parteien: Durch den neutralen Dritten kann eine Balance hergestellt und eine etwaig schwierige Situation beruhigt werden. Der Treuhänder begleitet den Prozess und wird im Bedarfsfall eine Art Corporate-Governance-Struktur etwa in Form eines Lenkungsausschusses oder Beirats aufsetzen. Hier sind alle Beteiligten einschließlich der Berater des Immobilieneigentümers eingebunden. Das schafft Vertrauen und ermöglicht gerade in verfahrenen Situationen eine sach- und interessengerechte Zusammenarbeit.

Zudem hat das Sanierungsinstrument weitere Vorteile: Kommt es zur Treuhand, müssen die Finanzierer nicht selbst Gesellschafter einer Immobiliengesellschaft werden und Anteile übernehmen. Auch am Treuhandvertrag sind die Finanzierer nicht als Vertragspartei, sondern nur im Rahmen der Drittbegünstigung beteiligt. Des Weiteren haben die Banken Einfluss auf die Auswahl des Treuhänders. Schließlich werden sich die Finanzierer bei einer erfolgreichen Sanierung im Rahmen einer Treuhand im Zweifel wirtschaftlich besserstellen als bei einem öffentlichkeitswirksamen Insolvenzverfahren. Den Immobilieneigentümern/Gesellschaftern einer Immobiliengesellschaft wiederum bietet die Treuhand die Chance, die finanzielle Schieflage diskret zu überwinden, eventuell verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen und die geschaffenen Werte für die Immobilieneigentümer/Gesellschafter einer Immobiliengesellschaft zu erhalten.

Die Einsatzmöglichkeiten einer Treuhand sind dabei über den Immobilienbereich hinaus vielfältig – zum Beispiel auch dann, wenn ein Unternehmen in eine Produkt- oder Absatzkrise gerät oder die Finanzierer bei der Vergabe von fresh money oder sonstigen in Betracht kommenden Sanierungsbeiträgen wie der Aussetzung von Zins und Tilgung zögern. Bei Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern oder sonstigen Stakeholdern, die zu einer Krise führen oder eine bereits bestehende Krise vertiefen (können), kann eine doppelseitige Treuhand ebenfalls eine Option für einen sachgerechten und werteorientierten Lösungsansatz sein. Denn Fakt ist: Die doppelseitige Treuhand ist ein in der Praxis vielfach bewährtes und präventiv einsetzbares Instrument an der Schnittstelle zwischen Krise und Insolvenz.

Vorteil Zwangsverwaltung

Lässt sich die finanzielle Schieflage nicht beheben und eine Immobilieninvestition ist finanziell konkret gefährdet, dann gibt es für gesicherte Gläubiger – etwa Banken mit einem Grundpfandrecht – neben der Insolvenzverwaltung eine weitere Möglichkeit, ihr Ausfallrisiko zu minimieren: die Zwangsverwaltung, die im Gesetz über die Zwangsversteigerung und die Zwangsverwaltung (ZVG) geregelt ist.

Das Ziel einer Zwangsverwaltung ist es, die Forderungen des gesicherten Gläubigers zu befriedigen, indem der Zwangsverwalter Erträge wie Mieten oder Pachten einzieht und für den Gläubiger sichert. Eine Zwangsverwaltung wird

beim Amtsgericht beantragt und kann im Fall einer eingetretenen oder möglichen Insolvenz des Eigentümers, aber auch als Alternative dazu zum Einsatz kommen. Das gilt zum Beispiel, falls ein Eigentümer eine Immobilie nicht mehr bewirtschaftet oder nicht mehr bewirtschaften kann.

Die Maßnahmen, die von einem Zwangsverwalter bei einer Immobilie als erstes ergriffen werden, sind zunächst darauf ausgerichtet, eine Bestandsaufnahme zu ermöglichen. Das geht von der Prüfung der technischen Infrastruktur und eventuell erforderlicher Reparaturen bis zur Erfassung von Versicherungen, Zulassungen oder Genehmigungen und ist abhängig davon, wie groß das Objekt ist und ob es sich um eine Wohn-, Geschäfts- oder eine Mischimmobilie handelt.

Ist die Immobilie vermietet, müssen Mieten eingezogen und die laufenden Verbindlichkeiten des Gebäudes beglichen werden. Oftmals ist es allerdings so, dass eine insolvente oder zwangsverwaltete Immobilie (ziemlich) heruntergewirtschaftet ist. In einem solchen Fall muss ein Verwalter bei Lieferanten, Behörden, aber auch bei Mietern und Mitarbeitenden sehr schnell das verloren gegangene Vertrauen wiederherstellen.

Der Faktor Zeit ist in einer Zwangsverwaltung gerade angesichts der zahlreichen Maßnahmen, die während der Verwaltung umgesetzt werden müssen, generell nicht zu unterschätzen. Da ist zum Beispiel die Mieterstruktur, die bei Bedarf angepasst werden muss. Das geht von der Bindung und Gewinnung bonitätsstarker Mieter bis, wenn nötig, zur Trennung von „schlechten“ Mietern. Zudem ist die Abstimmung mit den gesicherten Gläubigern essenziell, da sie die Maßnahmen unterstützen müssen, die sie ja auch finanzieren.

Kosten sind bei einer Immobilie generell ein wichtiger Faktor. Oftmals sind sie ein, wenn nicht sogar der Grund für die finanzielle Schieflage des Objektes. Hier kann ein Insolvenz-, aber auch ein Zwangsverwalter im jeweiligen Verfahren viel erreichen – etwa bei den Verträgen mit Lieferanten und Dienstleistern. Die Bewirtschaftung einer Immobilie ist grundsätzlich mit der Fortführung eines Unternehmens vergleichbar. Eine wichtige Frage ist: Können die laufenden Kosten aus den Mieteinnahmen gedeckt werden? Oder anders formuliert: Ist die Immobilie cash-positiv oder cash-negativ? Gibt es hier ein negatives Delta, kann dieses zum

Beispiel von einem Grundpfandgläubiger ausgeglichen werden, der daran etwa mit Blick auf den angestrebten Verkauf der Liegenschaft, der im Anschluss an eine Zwangsverwaltung stattfinden kann, ein finanzielles Interesse hat.

Zwangsverwaltung geht vor Insolvenzverfahren

Auch wenn es bei den Maßnahmen, die im Zuge einer Zwangsverwaltung oder einer Insolvenzverwaltung einer Immobilie ergriffen werden, eine große Schnittmenge gibt, bestehen zwischen beiden Verfahren gleichwohl Unterschiede. Dabei haben die Besonderheiten einer Zwangsverwaltung gerade für gesicherte Gläubiger wie etwa Banken Vorteile.

So hat eine angeordnete Zwangsverwaltung, die als Einzelvollstreckung auf die Befriedigung der Forderungen eines Gläubigers (oder weniger Gläubiger) fokussiert ist, auch Bestand, wenn später ein Insolvenzantrag gegen den Eigentümer oder die Besitzgesellschaft gestellt wird. Eine Bank kann also mit einer Zwangsverwaltung ihre Forderungen etwa an den Mieten einer Immobilie gegenüber anderen Gläubigern durchsetzen. Und das auch dann, wenn diese Gläubiger zum Beispiel in die Mieten pfänden (wollen). Zudem sind Mieten, die im Zuge einer Zwangsverwaltung eingezogen werden, vor einer (späteren) Insolvenzanfechtung in der Insolvenz des Eigentümers/Vermieters geschützt. Der Gläubiger kann sich also in der Regel sicher sein, dass er die eingezogenen Überschüsse behalten darf.

Es zeigt sich: Im Falle einer finanziellen Schieflage einer Immobilie gibt es für Banken unterschiedliche Instrumente und Angänge, um mit der Krise umzugehen. Die Wahl des passenden Sanierungsweges sollte dabei gleichwohl immer individuell geprüft werden und in diesem Zusammenhang spielt eine fundierte Krisenexpertise eine gewichtige Rolle.

Banken zwischen steigenden Insolvenzen und zunehmenden Kreditrisiken

Doch egal, welche Sanierung am Ende gewählt wird: Die Zunahme der Kreditrisiken und -ausfälle führt zu wachsendem Vorsorgebedarf der Banken. Worauf beim Ausfallrisiko zu achten ist, zeigt eine Untersuchung zur Nachhaltigkeit von Unternehmenssanierungen von Schultze & Braun. Alle Ergebnisse sind unter www.nachhaltige-unternehmenssanierung.de zu finden. So sollte bei notleidenden

Finanzierungen von Gewerbeimmobilien auch betrachtet werden, welche Vorteile eine Zwangsverwaltung für Banken haben kann. Zusätzliche Fragen gibt es mit Blick auf Insolvenzverfahren: Gerade bei Zweit- und Folgeinsolvenzen – also bei Unternehmen, die nach einer (Erst-)Sanierung erneut einen Insolvenzantrag stellen müssen – liefert die Untersuchung aus dem Jahr 2022 zur Nachhaltigkeit von Unternehmenssanierungen aufschlussreiche Erkenntnisse für Sanierer und Restrukturierer, Unternehmen und Banken.

In der Untersuchung wurde unter die Lupe genommen, wie erfolgreich und nachhaltig Sanierungen im Rahmen von Regelinsolvenzverfahren, Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahren nach ESUG sind, dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen. Dabei standen Zweitinsolvenzen im Fokus, also Betriebe, die nach einer ersten Sanierung erneut den Gang zum Insolvenzgericht antreten mussten. Die Kernerkenntnis auf Basis von Daten der STP Business Information GmbH, ein Spezialist für Datenservices rund um Insolvenz- und Firmeninformationen: Sowohl Regelinsolvenz- als auch ESUG-Verfahren stehen für erfolgreiche und nachhaltige Sanierungen. Bei beiden Verfahren lag die Anzahl der identifizierten Zweitinsolvenzen im Untersuchungszeitraum (1.3.2012 bis 30.9.2021) im niedrigen Bereich.

Für Banken ist diese Kernerkenntnis für die Bewertung ihres Ausfallrisikos von besonderer Bedeutung. Sie müssen sich die Frage stellen, ob sie die Sanierung des Unternehmens unterstützen können. Natürlich sollte das Risiko immer individuell geprüft werden. Allerdings sprechen die hohen Nachhaltigkeitsquoten grundsätzlich für eine positive Finanzierungsentscheidung. Bei der Bewertung des Ausfallrisikos spielt zudem der Zeitraum der ersten fünf Jahre nach der ersten Insolvenz eine wichtige Rolle. Für die Nachhaltigkeit einer Sanierung ist das von entscheidender Bedeutung, denn die Untersuchung zeigt, dass die meisten Zweitinsolvenzen innerhalb von fünf Jahren nach der ersten Zahlungsunfähigkeit eingetreten sind. Banken sollten die Geschäfts- und Finanzplanung eines sanierten Unternehmens daher auch vor dem Hintergrund dieser Fünf-Jahres-Erkenntnis betrachten. Im Umkehrschluss besteht mehr als fünf Jahre nach der ersten Insolvenz in der Regel kein signifikant erhöhtes Risiko mehr für eine Zweitinsolvenz – für alle Beteiligten gleichermaßen eine wichtige Erkenntnis.

Mehr Zweitabwicklungen als -sanierungen

Die ersten fünf Jahre sind aber auch in einem weiteren Zusammenhang für Banken wie für Unternehmen relevant. Die Untersuchung zeigt, dass Firmen, die innerhalb von fünf Jahren nach einer Sanierung in der Erstinsolvenz erneut einen Insolvenzantrag stellen müssen, fast anderthalbmal häufiger abgewickelt als saniert werden. Das Verhältnis von Zweitabwicklungen – also einer Abwicklung in der zweiten Insolvenz – zu Zweitsanierungen unterstreicht, wie wichtig es für Banken ist, bei der Kreditgewährung auf eine ausreichende Besicherung zu achten, um im Fall einer Abwicklung den Schaden zu begrenzen. Zudem zeigt dieses Ergebnis, wie essenziell es ist, bereits bei der ersten Sanierung die Ursachen nachhaltig anzugehen, die zur Zahlungsunfähigkeit geführt haben. Das gilt gerade auch mit Blick auf die Coronapandemie. In der Coronazeit vom 1. März 2020 bis 1. September 2021 gab es dreimal so viele Zweitabwicklungen wie Zweitsanierungen. In der Zeit vor Corona lag das Verhältnis nur bei rund 1,3.

Dagegen ist die Zahl der Zweitinsolvenzen während der Coronapandemie stark zurückgegangen. Die überwiegende Anzahl der 114 identifizierten Zweitinsolvenzen, nämlich 101, gab es „vor Corona“ (1.3.2012 – 1.3.2020). In der Coronazeit (1.3.2020 – 1.9.2021) waren es hingegen nur 13. Betrachtet man die Jahre 2012 bis 2021 einzeln nacheinander, zeigt sich zudem ein weiterer Coronaeffekt: 2017, 2018 und besonders 2019 (jeweils 1.3. – 28.2.) stieg die Anzahl der Zweitinsolvenzen stark an. Im ersten Coronajahr (1.3.2020 bis 28.2.2021) wurde diese „Zweitinsolvenzen-Welle“ allerdings gebrochen. Diese an sich positive Nachricht hat jedoch eine Kehrseite, die auch ein Faktor für den Anstieg der Insolvenzzahlen ist: Die staatlichen Finanzhilfen, die Ausweitung des Kurzarbeitergeldes und der leichte Zugang zu zinsgünstigem Fremdkapital haben dafür gesorgt, dass erforderliche Sanierungen während der Pandemiezeit nicht angegangen wurden und eigentlich insolvenzreife Unternehmen mit staatlichen Hilfen fortgeführt wurden.

▪

Dr. Ludwig J. Weber, LL.M., ist Experte für Unternehmensfinanzierung und -sanierungen und am Bremer Standort der bundesweit vertretenen Kanzlei Schultze & Braun tätig. Der Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Steuerrecht berät unter anderem Finanzierer und Investoren bei der Bewertung

von Kreditportfolios und bei NPL-Transaktionen.

Rüdiger Bauch ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht. Er ist am Leipziger Standort der Kanzlei Schultze & Braun tätig. Bauch wird in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen und Thüringen an verschiedenen Gerichten als Insolvenz- und Zwangsverwalter bestellt.

Strategische Partner und operatives Know-how

Die Rolle von NPL-Servicern bei Verbriefungen von NPLs

Dennis Heuer / Thomas Göttel

Angesichts des wachsenden Bestands an Non-performing Loans, kurz NPLs, in verschiedenen Sektoren stellen Verbriefungsstrukturen wichtige Lösungen für die Teilnehmer des NPL-Marktes dar. Neben Banken und Investoren haben NPL-Servicer eine tragende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Verbriefungen von notleidenden Krediten, insbesondere weil der Work-out der Kredite entscheidend für den Erfolg der Transaktion ist. Daneben können NPL-Servicer zugleich auch als Verkäufer/Originatoren oder Investoren auftreten.

NPLs haben laut Deloitte NPL Marketbeat insbesondere mit Blick auf das Baugewerbe, den Gewerbeimmobiliensektor und die Automobilindustrie zunehmend an Bedeutung gewonnen. Geopolitische Herausforderungen, hohe Inflationsraten und fluktuierende Zinsraten belasten die konjunkturelle Entwicklung. Kombiniert mit einem Anstieg von Insolvenzen und Kreditausfällen führte dies laut der Kredit-Transaktionsplattform Debitos wieder zu einer steigenden Zahl an NPLs in Deutschland.

Dabei hat sich in den vergangenen Jahren der gesetzliche Rahmen für NPLs auf europäischer Ebene verändert, was zu einer Anpassung der Rahmenbedingungen für spezialisierte Akteure wie NPL-Servicer führte. Der europäische Gesetzgeber hatte infolge hoher NPL-Bestände bei Kreditinstituten hauptsächlich in südeuropäischen Ländern nach der Finanzmarktkrise mit der NPL-Richtlinie reagiert. Die Umsetzung erfolgte in Deutschland durch das Kreditzweitmarktgesetz und setzte den Rahmen, um den Handel mit NPLs interessanter zu machen sowie den Spielraum für Kreditvergaben für Banken attraktiver zu gestalten.

Nutzen für Verkäufer/Originatoren

Verbriefungen von Kreditportfolios ermöglichen es Banken, Funding aufzunehmen, regulatorisches Eigenkapital einzusparen und/oder einen Bilanzabgang

zu erzielen. Hierbei werden die Kredite typischerweise an eine Zweckgesellschaft, ein Special Purpose Vehicle, kurz SPV, verkauft. Das SPV emittiert dann mit den Krediten hinterlegte handelbare Wertpapiere (Asset Backed Securities, kurz ABS) mit unterschiedlichen (Risiko-)Tranchen und refinanziert damit den Kaufpreis für die Kredite. Die Investoren bekommen mit diesem Fremdkapital-Investment einen maßgeschneiderten Zugang zu illiquiden Kreditportfolios auf Basis ihres gewünschten Risiko-/Rendite-Profils.

Verbriefungen können entweder als traditionelle oder als synthetische Verbriefung aufgesetzt werden. Bei synthetischen Verbriefungen bleiben die verbrieften Kredite zivilrechtlich beim Verkäufer und werden nicht auf ein SPV übertragen. Die Risiken aus den verbrieften Krediten werden lediglich „synthetisch" durch den Einsatz von Garantien oder Kreditderivaten an die Investoren weitergegeben. Für NPL-Verbriefungen wird weit überwiegend die traditionelle Verbriefung genutzt, da eine Absicherung von Ausfallrisiken bei bereits ausgefallenen oder leistungsgestörten Krediten unpraktikabel ist. Bei herkömmlichen NPL-Verbriefungen handelt es sich in der Regel um private Verbriefungstransaktionen, die im Gegensatz zu öffentlichen Verbriefungstransaktionen nicht am Kapitalmarkt, sondern bei ausgewählten NPL-Investoren platziert werden.

Banken verbriefen NPL-Portfolios, um entweder einen Bilanzabgang und damit einen vollständigen Exit zu bewirken. Oder sie wollen eine regulatorische Eigenkapitalersparnis eventuell verbunden mit einer NPL-Backstop-Entlastung erreichen. Aber auch andere Marktteilnehmer mit NPL-Beständen wie Investoren, die ein NPL-Portfolio kaufen oder gekauft haben, nutzen die Verbriefungstechnologie, um Investitionen zu hebeln, getätigte Investments weiterzuverkaufen oder um die Bilanz zu entlasten. Dies ist insbesondere in einem wettbewerbsintensiven und makroökonomisch herausfordernden Umfeld von Bedeutung.

Für Banken, die einen vollständigen Exit anstreben, muss nach Maßgabe der anwendbaren Rechnungslegungsvorschriften neben dem Bilanzabgang auch sichergestellt sein, dass das für die Zwecke der Verbriefung eingesetzte SPV nicht bei der Bank zu konsolidieren ist. Andernfalls gelingt kein kompletter Exit der Risikopositionen. Kreditinstitute, die eine regulatorische Lösung anstreben, müssen sicherstellen, dass aufgrund der anwendbaren regulatorischen Vorschriften neben

dem wirksamen auch der wesentliche Risikotransfer (Significant Risk Transfer, kurz SRT) an Drittinvestoren gegeben ist. Nur dann gelingen die Eigenkapitalersparnis und die NPL-Backstop-Entlastung.

So sind Verbriefungsstrukturen von erheblicher Bedeutung für den Bilanzabgang sowie den Erwerb und den (Weiter-)Verkauf von größeren NPL-Portfolios und schaffen bei richtiger Strukturierung eine Win-win-Situation für Banken und Investoren. Diese Vielseitigkeit gegenüber anderen Instrumenten wie zum Beispiel einem traditionellen Portfolioverkauf macht die Verbriefung von NPLs zu einem wesentlichen Bestandteil für das effiziente Management notleidender Kredite und trägt damit entscheidend zur Stärkung der Finanzmarktstabilität bei.

Nutzen für Investoren

NPL-Verbriefungen bieten für Anleger eine Kombination aus Renditepotenzial und Diversifikationsvorteilen. Insbesondere Mezzanine- und Junior-Tranchen eröffnen einen Zugang zu überdurchschnittlichen Renditechancen mit vergleichsweise niedrigeren Erwerbskosten. Risikobewusste Investoren können somit von hervorragenden Erträgen profitieren. Durch eine Kombination aus Subordination und Rücklagen wie zum Beispiel Cash-Reserven oder zusätzliche Sicherheiten bieten NPL-Verbriefungen eine solide strukturelle Absicherung. Zudem sind NPLs im Vergleich zu regulären Fixed-Income-Produkten kaum vom allgemeinen Zinsumfeld abhängig, da ihre Performance primär von den Recovery Rates und nicht von Zinsschwankungen bestimmt wird. Dies trägt zur Stabilität eines Portfolios bei, reduziert die Abhängigkeit von Einzelrisiken und macht NPL-Verbriefungen zu einer spannenden Investitionsalternative.

Die Rolle spezialisierter NPL-Servicer

Der Erfolg einer NPL-Verbriefung steht und fällt mit der operativen Exzellenz des NPL-Servicers, der als Fundament der Transaktion dient. Die weitreichende Work-out-Expertise der NPL-Servicer erstreckt sich auf unterschiedliche Geschäftsvorfälle wie Veränderungen von Kreditraten, Zinsanpassungen bis hin zum Forderungsverkauf. Demnach sind die NPL-Servicer von entscheidender Bedeutung für die Maximierung von Recovery Rates. Ihre Fähigkeit, Strategien zur Optimierung von Work-outs zu entwickeln, schafft die Grundlage für stabile und planbare Cashflows – ein wesentliches Kriterium für Investoren. Ferner erhalten

NPL-Servicer neben der Managementgebühr für die laufende Verwaltung des NPL-Portfolios eine zusätzliche Performancegebühr, die auf den tatsächlichen Recovery Rates basiert. Dies incentiviert NPL-Servicer, bestmögliche Ergebnisse für Investoren zu erzielen.

Neben ihrer operativen Rolle als Manager der notleidenden Kredite leisten spezialisierte NPL-Servicer einen wesentlichen Beitrag bei der Strukturierung von NPL-Verbriefungsstrukturen, insbesondere durch ihre Unterstützung bei der Erstellung und Umsetzung von Businessplänen. Mit detaillierten Analysen des Kreditportfolios, finanzieller Modellierung und strategischer Planung entwickeln sie realistische Prognosen, deren Plausibilität mit den Renditezielen der Investoren abgeglichen wird. Die Implementierung maßgeschneiderter Steuerungs- und Reporting-Tools ermöglicht eine effiziente Risikobewertung und Entscheidungsfindung. Hierbei werden innovative Ansätze wie die Verwendung von Künstlicher Intelligenz immer wichtiger. Aufgrund dieser unterschiedlichen Kompetenzen agieren NPL-Servicer als Bindeglied zwischen den praktischen Herausforderungen im Kreditmanagement und den technischen Anforderungen der finanziellen Strukturierung. Insbesondere spezialisierte NPL-Servicer können die allgemeinen Kosten für die Verwaltung sowie die Abwicklung von NPLs erheblich senken. Hierbei muss ihre Rolle im Rahmen der Servicing-Vereinbarung jedoch gezielt gestaltet und effizient verwaltet werden.

Durch die Umsetzung des Kreditzweitmarktgesetzes wurden neue und klare regulatorische Rahmenbedingungen vom Gesetzgeber geschaffen, die den Handel mit notleidenden Krediten vereinfachen. Die Investoren werden nun verpflichtet, lizenzierte Servicer für das Work-out einzusetzen. Dies stärkt den Schutz der Kreditnehmer, verbessert die Servicequalität und eröffnet spezialisierten Dienstleistern neue Marktchancen, sich als lizenzierte Experten in diesem Wachstumsmarkt zu etablieren.

Demnach ist die Rolle spezialisierter NPL-Servicer nicht nur rein operativ: Sie fungieren als strategische Partner, die durch ihre Kompetenzen, ihre Marktkenntnis und ihre regulatorische Compliance den Erfolg der Transaktionen maßgeblich beeinflussen. Ein Beispiel ist die stringente Einhaltung der Leitlinien für die prozessuale Einbindung von Maßnahmen in die Problemkreditbearbeitung durch

die Europäische Aufsichtsbehörde. Angesichts der wachsenden Dynamik des europäischen NPL-Marktes wird der Beitrag der NPL-Servicer in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.

Case 1: NPL-Servicer als Dienstleister

Falls ein NPL-Servicer als reiner Dienstleister im Rahmen der Verbriefungsstruktur agiert, übernimmt er die Verwaltung des verbrieften NPL-Portfolios im Auftrag des SPV beziehungsweise der Investoren, ohne selbst als Verkäufer/Originator oder Investor aufzutreten. Für die Übernahme der administrativen Aspekte, der Performance und vor allem für die Bearbeitung von Zahlungsausfällen und für das Inkasso der ausgefallenen Forderungen werden dem NPL-Servicer Gebühren gezahlt.

Case 2: NPL-Servicer als Verkäufer/Originator

In der Praxis sieht man vermehrt Verbriefungstransaktionen, bei denen der NPL-Servicer als Verkäufer/Originator eines selbst erworbenen NPL-Portfolios auftritt und das Inkasso sowie das Management des NPL-Portfolios beibehält. Solche Strukturen bieten sich an, wenn der NPL-Servicer seine eigene Bilanz entlasten will und mit dem Verkauf des NPL-Portfolios im Rahmen einer Verbriefung den Kaufpreis zur Tilgung von Verbindlichkeiten verwendet.

Case 3: NPL-Servicer als Investor

Weiterhin kann sich ein NPL-Servicer auch als Investor an der Verbriefung eines NPL-Portfolios beteiligen. Hierbei erwirbt er neben seiner Servicing-Rolle in der Regel Mezzanine- oder Junior-Tranchen und partizipiert somit langfristig an der Wertschöpfung des Portfolios. Eine solche Beteiligung hat strategische und finanzielle Vorteile: So zeigt der NPL-Servicer, dass er durch seine Investition ein großes Maß an Vertrauen in seine eigene Fähigkeit setzt, die notleidenden Kredite erfolgreich abzuwickeln und hohe Recovery Rates zu erzielen. Dieses Signal wird von anderen Investoren wahrgenommen, sodass es zu einer besseren Platzierung der Verbriefungstransaktionen bei Drittinvestoren führen kann.

In diesen Fällen kann die Bank, die das NPL-Portfolio verbrieft und verkauft, weiterhin beteiligt bleiben, indem sie die Senior-Tranche der Verbriefung hält. Wirtschaftlich betrachtet ist dies eine Form von Verkäuferfinanzierung.

Dies ermöglicht dem Kreditinstitut, den Exit aus großen NPL-Portfolios möglichst kapitaleffizient zu vollziehen. Wird die Senior-Tranche zudem von einer öffentlichen Stelle ganz oder teilweise garantiert, kann sogar eine Nullgewichtung erreicht werden.

Wenn ein NPL-Servicer zugleich in Mezzanine- oder Junior-Tranchen investiert, ist es wichtig, wie Governance und Entscheidungsbefugnisse für Maßnahmen und Handlungen zwischen ihm und (Dritt-)Investoren geregelt werden. Dabei spielt die Frage eine große Rolle, was für den NPL-Servicer wichtiger ist: seine Servicing-Tätigkeit und die Fees oder seine Aufgabe als Investor, der auf eine positive Entwicklung seines Investments hofft. Das hängt von verschiedenen Faktoren ab und ist stets einzelfallabhängig.

Ausblick

Private NPL-Verbriefungen in der EU und in Deutschland werden für Banken und NPL-Servicer verstärkt attraktive strategische Optionen für den Umgang mit ihren NPL-Beständen. Sie leisten damit einen sinnvollen Beitrag zum Wachstum eines funktionsfähigen Sekundärmarktes für NPLs. Wir gehen zudem davon aus, dass wiedererfüllende Kredite (Reperforming Loans, kurz RPLs) und deren vermehrte Nutzung für Verbriefungstransaktionen zunehmen. Auf der Nachfrageseite erwarten wir in den kommenden Jahren mit dem anhaltenden Boom bei Private Credits ein steigendes Interesse an strukturierten NPL-Investments.

▪

Dr. Dennis Heuer, LL.M., ist Partner in der internationalen Anwaltssozietät White & Case LLP in Frankfurt und Co-Leiter der EMEA Structured Finance Group. Er gilt als führender Experte für Capital Solutions, Asset Based Finance, Strukturierte Finanzierungen und Verbriefungen.

Thomas Göttel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Structured Finance Group bei White & Case in Frankfurt.

Wie Künstliche Intelligenz in der Finanzbranche genutzt werden kann

Game-Changer KI

Frank Schlein

Viele Branchen haben begonnen, Künstliche Intelligenz (KI) in ihre Prozesse zu integrieren. Dabei sind Banken, Finanzdienstleister und Versicherungsgesellschaften aufgrund ihrer Bereitschaft zur Digitalisierung und zur umfassenden Nutzung datengesteuerter Abläufe Vorreiter. Kein Wunder, haben doch Studien immer wieder das Kosteneinsparungspotenzial von KI hervorgehoben. So können beispielsweise durch die Automatisierung die Betriebskosten traditionell arbeitsintensiver Aufgaben wie Dokumentenprüfungen, Betrugserkennung und Schadensgutachten erheblich gesenkt werden.

Die wachsende Bedeutung von Generativer Künstlicher Intelligenz, kurz GenAI, führt manchmal zu Verwirrung zwischen den Begriffen „KI“ und „GenAI“. Um die Unterschiede besser zu verstehen, helfen Vergleiche:

- Anwendung: Traditionelle KI ist bei vertikalen analytischen Aufgaben wie Risikoeinschätzung und Kundensegmentierung hervorragend. Im Gegensatz dazu generiert GenAI Inhalte einschließlich Text, Bild und Audio und erweitert so die Möglichkeiten in kreativen und interaktiven Bereichen.
- Datennutzung: Eine traditionelle KI verwendet hauptsächlich strukturierte Daten wie Zahlen und Beschriftungen. GenAI hingegen nutzt unstrukturierte Angaben einschließlich Text, Bild und Audio und gewinnt daraus zusätzliche Erkenntnisse, um traditionelle Modelle zu verbessern.
- Multifunktionalität: Traditionelle KI-Modelle sind aufgabenspezifisch, während GenAI-Modelle, die auf verschiedenen Datensätzen trainiert werden, eine Vielzahl von Anwendungen durch servicebasierte Bereitstellungsmodelle unterstützen.
- Benutzerinteraktion: Traditionelle KI arbeitet im Hintergrund als Teil größerer Systeme, während GenAI interaktive, benutzergesteuerte Anwendungen insbesondere in kreativen oder kollaborativen Kontexten ermöglicht.

Daneben gibt es Maschinelles Lernen (ML), das statistische Algorithmen entwickelt, untersucht und verwendet. KI und ML sind im Banking und in der Finanzbranche längst keine Zukunftsvision mehr. Sie bieten enormes Potenzial zur Betrugsvermeidung, zur Steigerung der Conversion und zur Reduktion manueller Prüfkosten. Gleichzeitig sind sie jedoch mit regulatorischen Herausforderungen verbunden.

Um verdächtige Aktivitäten zu identifizieren und zu verhindern, nutzen viele Unternehmen neben der manuellen Prüfung bereits automatisierte Verfahren wie Machine-Learning-Modelle. Die manuelle Durchsicht ist zeit- und kostenaufwendig und bedarf vieler qualifizierter Prüfer. Durch den Einsatz von ML-Modellen können Routineaufgaben automatisiert werden, was den manuellen Prüfaufwand erheblich reduziert und die Effizienz steigert. Ein Hybridansatz, bei dem automatisierte Systeme Prüfungen durchführen und nur schwierige Fälle an menschliche Prüfer weiterleiten, kann besonders effektiv sein. So können Ressourcen gezielt eingesetzt werden und sich auf komplexe Sachverhalte konzentrieren, die menschliches Urteilsvermögen erfordern.

ML und KI werden zunehmend für die Optimierung von Prozessen im Bankensektor genutzt. Ihr Einsatz reicht von der Identifikation betrügerischer Netzwerke über die Vorhersage von Vertragsabschlüssen bis hin zur Automatisierung von Prüfprozessen. Ein klassischer Score wie die logistische Regression ermöglicht eine einfache Entscheidungsfindung, während ML-Methoden eine präzisere und mehrdimensionale Verbesserung erlauben. Die höhere Trennschärfe dieser Verfahren minimiert das Risiko für Zahlungsausfälle.

Moderne Betrugsmuster sind sehr komplex und erfordern fortgeschrittene Methoden zur Identifikation. Hierbei kommt ML zum Einsatz, um Anomalien in Daten aufzudecken. So können Algorithmen verdächtige Netzwerke anhand von Namen, Adressen und E-Mail-Syntax analysieren. Dies hat direkte Auswirkungen auf die Betrugsbekämpfung:

- Erkennung betrügerischer Netzwerke durch die Analyse von Mustern und Verknüpfungen und

- Reduktion von Zahlungsausfällen durch die Identifikation von Hochrisikoprofilen.
- Die automatisierte Vorfilterung verringert die manuellen Prüfkosten.

Die Implementierung von ML-Modellen kann in der Praxis signifikante Erfolge erzielen: Durch eine ML-Lösung konnte beispielsweise eine 78-prozentige Gini-Koeffizient-Optimierung erreicht werden, wodurch 27 Prozent aller Betrugsfälle verhindert werden konnten.

Während sich ein Großteil der KI-Anwendungen auf Risikominimierung konzentriert, spielt auch die Umsatzsteigerung eine wesentliche Rolle. Zwei zentrale Strategien helfen hierbei:

- Annahmeoptimierung: Durch gezielte Anpassung von Schwellenwerten für Bonitätsscores kann die Conversion gesteigert werden, ohne das Risiko unverhältnismäßig zu erhöhen.
- ML-gestützte Vertragsabschlussbewertung: KI kann vorab die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Vertragsabschlusses ermitteln und gezielt Kunden mit hoher Abschlusschance priorisieren.

Trotz der Vorteile von KI stehen Banken vor regulatorischen Herausforderungen. Die Europäische Bankenaufsicht (EBA) und die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) setzen klare Richtlinien für den Einsatz von Big Data und KI:

- Nachvollziehbarkeit der Modelle: Banken müssen darlegen, warum und wie ein Modell zu einer bestimmten Entscheidung kommt.
- Regelmäßige Überprüfung: KI-Modelle müssen kontinuierlich kalibriert und validiert werden.
- Data Governance: Die Qualität und Integrität der verwendeten Daten müssen sichergestellt sein.

Lernen vom E-Commerce

In Ländern, in denen der Kauf auf Rechnung eine große Rolle spielt, beschäftigen Online-Shop-Betreiber viele Spezialisten zur manuellen Bearbeitung von Bestellanfragen sowie zur initialen Anlage eines Kundenaccounts. Die manuelle Prüfung

zur Betrugsprävention im E-Commerce zielt darauf ab, verdächtige Aktivitäten zu identifizieren und betrügerische Transaktionen zu verhindern. Im Bestellprozess soll die Identitäts- und Bonitätsprüfung möglichst modellgestützt zur Annahme oder Ablehnung des Rechnungskaufes führen. Trotz der zunehmenden Automatisierung bleibt die manuelle Überprüfung unerlässlich, um komplexe und nuancierte Betrugsmuster zu erkennen, die automatisierte Systeme möglicherweise übersehen. Die Mitarbeiter überprüfen unter anderem Unstimmigkeiten zwischen Rechnungs- und Lieferadresse, die Nutzung temporärer oder ungewöhnlicher E-Mail-Adressen, auffällige Wiederholungen in Bestellvorgängen, verdächtiges Bestellverhalten wie sehr hohe Bestellwerte oder plötzliche Änderungen im Kaufverhalten. Des Weiteren werden Bestellungen, in denen bekannte Paketweiterleitungsdienste oder Expressversand genutzt werden, eingehender untersucht. Im nächsten Schritt kann eine direkte Kontaktaufnahme mit dem Kunden notwendig sein, um die Identität zu verifizieren und fragliche Details zu klären. Im Falle einer Ablehnung nach erfolgter manueller Prüfung wird der Besteller informiert und die Bestellung storniert. Darüber hinaus kann eine Sperrung des Kundenkontos oder die Aufnahme des Kunden in eine Blacklist erfolgen, um weitere Betrugsversuche zu verhindern.

Je nach Komplexität des Sachverhaltes können die Dauer und damit einhergehend die Kosten einer manuellen Bestellprüfung stark variieren. In einfachen Fällen, in denen lediglich die Kundendaten und Bestellinformationen auf Unstimmigkeiten überprüft werden, liegt die Bearbeitungszeit bei wenigen Minuten. Muss jedoch eine eingehendere Untersuchung der Bestell- und Zahlungshistorie erfolgen, um beispielsweise Identitätsdiebstähle oder koordinierte Betrugsversuche zu erkennen, kann die Bearbeitungszeit mehrere Stunden oder gar einen gesamten Arbeitstag in Anspruch nehmen. Dies kann insbesondere in Phasen von höherem Bestellaufkommen, zum Beispiel während der Black Week oder in der Weihnachtszeit, zu Zeit- und Kostendruck führen. Ein Machine-Learning-Modell soll helfen, die Fälle zu minimieren, die nach Ausschluss der modellgestützt festgestellten betrugsverdächtigen Bestellungen zur manuellen Prüfung übrig bleiben.

Entwicklung eines maßgeschneiderten Machine-Learning-Modells

Für einen großen deutschen E-Commerce-Kunden, der monatlich durchschnittlich rund eine Million Online-Bestellungen bearbeitet, wurde ein

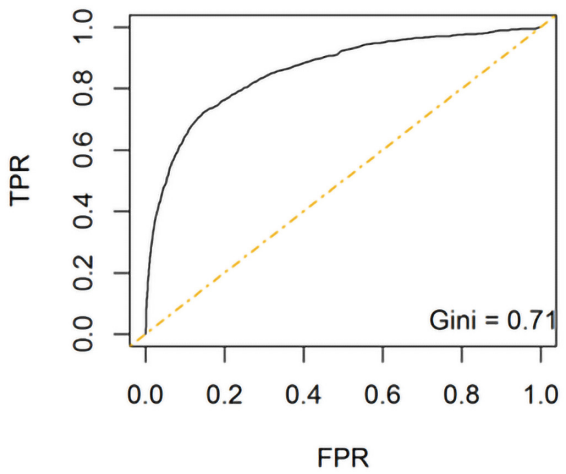
Machine-Learning-Modell entwickelt. In saisonalen Phasen hohen Bestellaufkommens nehmen die Bestellungen im Vergleich zum Monatsdurchschnitt um circa 30 Prozent zu. Insbesondere im Neukundensegment fiel hier auf, dass nur etwa sieben Prozent der Bestellungen, die in die manuelle Prüfung ausgesteuert werden, abgelehnt wurden. Dies birgt ein Optimierungspotenzial, da 93 Prozent des Prüfaufwands in Bestellungen investiert werden, die für den Prüfer offensichtlich nicht betrugsauffällig oder risikobehaftet zu sein scheinen. Unter Annahme eines monatlichen Prüfaufkommens von 100.000 Bestellungen und durchschnittlichen Prüfkosten von fünf Euro pro Bestellung fallen monatlich 465.000 Euro Prüfkosten an. Die Aufgabenstellung des E-Commerce-Unternehmens war nun, ein Modell zu entwickeln, das den Prüfaufwand in diesem Segment reduziert, indem Fälle modellgestützt angenommen werden, die der Mitarbeiter in der manuellen Prüfung mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv bewerten würde. Gleichzeitig musste bei Einsatz des Modells gewährleistet sein, dass der aktuelle Zahlungsausfall von drei Prozent noch unterschritten wird.

Nun werden für die Risikostrategie des Kunden schon Machine-Learning-Modelle genutzt, die die Ausfallwahrscheinlichkeit berücksichtigen und auf Annahme oder Ablehnung einer Bestellung auf Rechnung beitragen. So werden Bestellungen mit hoher Ausfallwahrscheinlichkeit oder bereits etablierten Betrugsmustern ohnehin abgelehnt und müssen nicht mehr manuell bearbeitet werden. Das E-Commerce-Unternehmen will jedoch bestimmte Bestellungen nach wie vor manuell prüfen, weil beispielsweise zusätzliche Bestellinformationen für die Entscheidung genutzt und weitere Kriterien in Betracht gezogen werden sollen. Zudem ist es wirtschaftlich interessant, im Bereich hoher Bestellwerte manuelle Prüfungen durchzuführen, um potenzielle Umsätze nicht zu verlieren. Daher wurde für diesen E-Commerce-Kunden ein neuer Ansatz verfolgt.

Es wurde ein Machine-Learning-Modell entwickelt, das als Zielgröße nicht den Zahlungsausfall berücksichtigt, sondern die Entscheidung des manuellen Prüfers. Als Zielgröße wird somit die Ablehnungswahrscheinlichkeit des Kontrolleurs definiert. Mit diesem Ansatz werden Bestellungen nicht vorab anhand der Ausfallwahrscheinlichkeit auf Annahme oder Ablehnung entschieden, sondern anhand des Prüferverhaltens. Das Modell berechnet eine Ablehnungswahrscheinlichkeit, auf deren Basis mit einem individuellen Cut-off die Entscheidung auf

Ablehnung oder Annahme der Bestellung getroffen werden kann. Dies ermöglicht es, Bestellungen modellgestützt anzunehmen, die anhand der Risikobewertung zur manuellen Prüfung ausgesteuert würden, aber mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit vom Prüfer abgelehnt werden. Das reduziert den Prüfaufwand erheblich.

Für das Training des Modells wurden neben eigenen Daten auch die Angaben aus der manuellen Prüfung des Kunden genutzt wie Bestellzeitpunkt, Höhe des Warenkorbs, gewählte Produktgruppen, Kundenstatus, Mahnstatus. Dabei wurde ebenso die Entscheidung des manuellen Prüfers berücksichtigt, die als Zielgröße definiert wurde. Die Daten wurden unter anderem mit Identifikationsmerkmalen, Bonitätsdaten und geografischen Daten aus dem Datenuniversum der Wirtschaftsauskunftei CRIF angereichert. Anschließend wurde ein Gradient-Boosting-Modell trainiert, das nach Identifikation der relevanten Features einen Gini-Koeffizienten von 0,71 erreichte. Die ROC-Kurve (siehe Grafik) zur Beurteilung von Klassifikationsmodellen zeigt zu Beginn einen steilen Anstieg. Das deutet darauf hin, dass das Modell eine hohe Rate an „True Positives" – richtig erkannte Ablehnungen – aufweist, während die „False Positive Rate", also die Rate an Annahmen, die fälschlicherweise als Ablehnung klassifiziert werden, gering ausfällt.



Receiver Operating Characteristic, kurz ROC, Quelle: eigene Darstellung

Gradient Boosting

Gradient Boosting ist ein maschinelles Verfahren zur Lösung von Klassifikations- und Regressionsproblemen. Es basiert auf der Idee, schrittweise schwache Modelle zu starken Modellen zu kombinieren, um die Genauigkeit zu erhöhen. Zunächst wird ein Entscheidungsbaum erstellt, welcher eine grobe Schätzung der Zielgröße liefert. Im nächsten Schritt wird die Abweichung zwischen den vorhergesagten und den tatsächlichen Werten und basierend darauf ein Gradient berechnet. Er gibt an, wie das Modell angepasst werden kann, um die Genauigkeit zu erhöhen. Mit dieser Information wird eine neue Version berechnet. Der Prozess wird iterativ wiederholt und führt zu einem kombinierten Modell, welches die Abweichung zwischen vorhergesagten und tatsächlichen Werten mit jeder neuen Version weiter minimiert.

Ergebnis

Nach Erstellung des Modells wurde ein Cut-off definiert, um zu bestimmen, bei welcher berechneten Ablehnungswahrscheinlichkeit durch das Modell die Entscheidung auf Annahme getroffen werden kann. Bestellungen, die eine höhere Ablehnungswahrscheinlichkeit zeigen als der definierte Cut-off, werden weiterhin in die manuelle Prüfung ausgesteuert, während Bestellungen mit einer Ablehnungswahrscheinlichkeit unterhalb des Cut-offs angenommen werden. Ziel ist es, einen Cut-off zu wählen, bei dem möglichst viele Bestellungen modellgestützt angenommen werden und gleichzeitig die Ausfallquote der angenommenen Bestellungen minimal bleibt. Insbesondere bei ausoptimierten Risiko- und Betrugspräventionsstrategien ist diese Vorgehensweise sinnvoll, um sich weiter einer optimalen Steuerung zu nähern.

Seit Einführung des Modells konnten 30 Prozent der Bestellungen, die bisher in der manuellen Prüfung bearbeitet wurden, freigegeben werden, was zu einer durchschnittlichen jährlichen Kostenersparnis von 87.000 Euro führte. Innerhalb der im Modell angenommenen Aufträge wurde eine Ausfallquote von 1,2 Prozent festgestellt, welche deutlich unter dem eingangs berechneten durchschnittlichen Zahlungsausfall von drei Prozent liegt. Die durch das Modell angenommenen Bestellungen sind also in Bezug auf den Ausfall statistisch unauffällig.

Es ist mit dem Machine-Learning-Modell gelungen, den Prüfaufwand und die Prüfkosten des E-Commerce-Unternehmens massiv zu reduzieren und Bestellungen anzunehmen, die eine geringe Ablehnungswahrscheinlichkeit seitens des Prüfers aufweisen. Dies kann gerade in bestellintensiven Phasen den Aufwand und die Kosten senken, ohne dabei Prüfgenauigkeit einzubüßen. Die Verwendung der Prüferentscheidung als Zielgröße ermöglicht es, ein Modell zu entwickeln, das die Stärken des menschlichen Urteilsvermögens noch besser mit der Effizienz und Skalierbarkeit automatisierter Systeme kombiniert.

Fazit

KI und Machine Learning revolutionieren das Banking, indem sie nicht nur die Betrugsprävention und Risikobewertung verbessern, sondern auch zur Umsatzsteigerung beitragen. Gleichzeitig müssen Banken sicherstellen, dass sie regulatorische Vorgaben erfüllen und ihre Modelle nachvollziehbar gestalten. Die Zukunft liegt in einer intelligenten Verzahnung von Mensch und Maschine – mit klaren Regeln und einer nachhaltigen Strategie für den Einsatz von KI.

▪

Dr. Frank Schlein ist Geschäftsführer der Wirtschaftsauskunftei 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.

Über die BKS

Code of Conduct

Präambel

Die Mitglieder der Bundesvereinigung für Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) haben im Jahre 2008 einen Code of Conduct verabschiedet, mit dem sie sich selbst zur Einhaltung von Bearbeitungsstandards verpflichten. Mit dem vorliegenden Code of Conduct stellt die BKS eine gemeinsame Grundlage für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zur Verfügung und unterstützt ihre Mitgliedsunternehmen dabei, auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf dem deutschen Markt zu reagieren sowie sich den Herausforderungen der gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen. Der Code of Conduct soll daher den Interessen der BKS und ihrer Mitgliedsunternehmen an fairen, nachhaltigen, verantwortungsvollen und ethischen Handlungsgrundsätzen Nachdruck verleihen.

Aufgabe

Zwischen globalem Handel und nationalen Anforderungen

- Die BKS vertritt die Interessen von Kredit-(Forderungs-)Käufern in Deutschland.
- Vor diesem Hintergrund beobachten wir die Finanzwirtschaft.
- Wir sind überzeugt, dass die Refinanzierung der Kreditinstitute wichtig für den Bestand des Finanzmarkts Deutschland ist.
- Mit der Förderung einer professionellen Gestaltung des Kreditverkaufs sowie der anschließenden Bearbeitung von Non-performing Loans (NPLs) durch den Kreditkäufer selbst oder ein angeschlossenes Inkassounternehmen (Servicer) wird sowohl für den Kreditgläubiger als auch den Kreditnehmer ein Mehrwert geboten.
- Wir geben der Branche der Kreditkäufer eine Stimme, tragen zum Funktionieren dieses wichtigen Marktes bei und definieren Qualitätsstandards für das Agieren der Kreditkäufer.
- Wir treten für eine weitestgehend freie Finanzwirtschaft ein, die sich über die gesetzlichen Rahmenbedingungen hinaus mittels Vereinigungen wie der BKS selbst reguliert.

Gesetze

Die Einhaltung von Recht und Gesetz ist Basis jeden Handels.

- Die Einhaltung der geltenden Gesetze und sonstigen rechtlichen Rahmenbedingungen bildet den Grundstein des wirtschaftlichen Handelns

unserer Mitglieder.

- Jeder Marktteilnehmer soll seine Chancen auf dem deutschen Markt wahrnehmen können, wenn er die Gesetze und Werte dieses Landes achtet.
- Die Rechte der Kreditnehmer/Schuldner und involvierter Dritter sind genauso unbedingt zu beachten wie die Rechte der Gläubiger.
- Gesetzesverstöße durch Mitglieder der BKS werden nicht akzeptiert.
- Dem Datenschutz und dem Bankgeheimnis werden seitens des BKS und seiner Mitglieder eine besondere Bedeutung beigemessen.
- Die Wahrung der informationellen Selbstbestimmung und der Schutz der Privatsphäre sowie die Sicherheit der Datenverarbeitung sind für die BKS und ihre Mitgliedsunternehmen ein Kernanliegen. Bei der Erhebung, Speicherung und Verarbeitung von Daten von Kreditnehmern/Schuldnern wird auf größtmögliche Sorgfalt und strenge Vertraulichkeit geachtet. Es werden nur Daten verarbeitet, die für die Ausführung der Tätigkeit unbedingt erforderlich sind. Darüber hinaus verpflichten sich die BKS und die Mitgliedsunternehmen, den Grundsätzen der Transparenz, der Datenvermeidung und -sparsamkeit in besonderer Weise nachzukommen.
- Die BKS-Mitglieder orientieren ihr Handeln an allgemeingültigen moralischen Prinzipien und Werten, insbesondere an Transparenz, Integrität, Rechtschaffenheit, Offenheit sowie Nichtdiskriminierung des Geschlechts und Alters, der Rasse, der Religion oder Weltanschauung und der ethnischen Herkunft.

Mitglieder

Als Gruppe sind wir stark.

- Die Mitglieder können darauf vertrauen, dass die BKS ihre Interessen im Meinungsbildungsprozess bei allen relevanten Institutionen vertritt.
- Wir betrachten es als unsere Pflicht, uns von unseriösen Marktteilnehmern deutlich abzugrenzen, den guten Ruf unserer Branche zu wahren und weiter auszubauen.
- Die Mitglieder der BKS verschreiben sich über die gesetzlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen hinaus den in der Bundesvereinigung definierten Qualitätsstandards für den Ablauf von NPL-Verkäufen und deren anschließende Bearbeitung.
- Wir akzeptieren keine Verstöße von Mitgliedern gegen unsere geltenden Standards und Regeln.

Kreditnehmer/Schuldner und Sicherheitengeber

Wo Rechte sind, gibt es auch Pflichten.

- Nicht nur der Respekt vor dem Mitmenschen gebietet es den BKS-Mitgliedern stets danach zu streben, eine einvernehmliche Lösung mit den Kreditnehmern/Schuldnern und Sicherheitengebern zu finden: Wir sind überzeugt, dass ein kooperativer Weg der wirtschaftlich sinnvollste für alle Seiten ist.
- Die Kreditnehmer/Schuldner und Sicherheitengeber können sicher sein, dass sie von BKS-Mitgliedern bei der Suche nach Ablöse-/Umschuldungsmöglichkeiten für ihren Kredit/die gestellte Sicherheit unterstützt werden.
- Ist die Sicherheitenverwertung, insbesondere die Veräußerung eines Sicherungsobjekts, der einzige Weg zur Kredit- beziehungsweise Forderungsablösung, wird das BKS-Mitglied selbstverständlich bei der bestmöglichen Vermarktung/-wertung zur Seite stehen.
- Wir betrachten es aber als die Pflicht eines Kreditnehmers/Schuldners, Verantwortung für seine Situation und sein bisheriges Handeln zu übernehmen. Er soll für konstruktive Lösungsvorschläge zur Bereinigung seiner Schulden offen sein und an Vereinbarungen aktiv mitarbeiten. Getroffene Vereinbarungen müssen auch von seiner Seite eingehalten werden.

Bearbeitungsprozesse

Qualität ist messbar.

- Verständnis, Respekt und Offenheit füreinander erwarten wir von allen an NPL-Transaktionen beteiligten und betroffenen Personen – vom Gläubiger, Kreditverkäufer, Käufer, Servicer und Kreditnehmer/Schuldner.
- Sofern sich Kreditnehmer/Schuldner fachkundig vertreten lassen, wird dieser Vertreter selbstverständlich zur Erarbeitung einer raschen, einvernehmlichen Lösung eingebunden.

Über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus definiert die BKS folgende Prozessstandards bei der Bearbeitung von Krediten/Forderungen:

- Der Forderungskäufer oder dessen Servicer informiert den Kreditnehmer/Schuldner zeitnah schriftlich entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen über den Übergang der Forderung.
- Der Forderungskäufer oder dessen Servicer stellt sich dem Kreditnehmer/Schuldner schriftlich vor und benennt Kontaktpersonen und Kontaktdaten.

- Unmittelbar nach Einarbeitung in das konkrete Forderungsengagement setzt sich der Forderungskäufer oder dessen Servicer mit dem Kreditnehmer/Schuldner (oder zuständigen Vertreter) in Verbindung, um im persönlichen oder telefonischen Gespräch das weitere Vorgehen zu erörtern.
- Der Forderungskäufer und dessen Servicer werden die einer Grundschuld (abstrakten Sicherheit) zugrunde liegende Sicherungsabrede uneingeschränkt beachten und sich nicht darauf berufen, sie hätten von der Sicherungsabrede nichts gewusst.
- Zwangsmaßnahmen erfolgen nur und erst dann, wenn keine anderen erfolgversprechenden, zeitnahen Lösungsmöglichkeiten bestehen.
- Ethische Grundverhaltensregeln werden seitens des Forderungskäufers und dessen Servicers beachtet.

Vollmitglieder (1/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
Alektum GmbH	michaela.wittmann@alek-tumgroup.com	+49 175 2680068	www.alektumgroup.de
Arcida Advisors GmbH	info@arcida-advisors.com	+49 69 87 00 211 70	www.arcida-advisors.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 Deutscher Inkasso Dienst GmbH	a.behmenburg@eos-deutschland.de	+49 160 9895 0650	www.eos-deutschland.de
FMP Forderungsmanage-ment Potsdam GmbH	karsten.reitz@dkb.ag	+49 331 8899 3650	www.fmp-potsdam.de
goldbach financial GmbH	info@goldbach-financial.com	+49 618 8306300	www.goldbach-financial.com
HFI Finanz- und Investi-tions-Beratungsgesell-schaft Hamm mbH	wd.heinsohn@bag-bank.de	+49 2385 942 155	www.bag-bank.de www.hfi-inkasso.de

Servicing	Forde-rungskauf	Unbesi-cherte NPLs	Wohnim-mobilien-NPLs	Gewerbe-immobi-lien-NPLs	KMU-NPLs	Weitere Dienstleistungen
▪	▪	▪			▪	Die Alektum Group ist ein schwedisches, familiengeführtes Inkassounternehmen mit 30 Jahren Erfahrung und Präsenz in 10 europäischen Ländern. Fokussierung auf nationales und internationales Servicing, Spezialisierung auf Massengeschäft, Garantieinkasso-Modelle, Forderungskauf und Mahnwesen powered by Alektum.
▪	▪		▪	▪	▪	Deal-Sourcing, Loan- & Real Estate Asset-Management, Due-Diligence-Prüfungen, Immobilienbewertung, Underwriting
▪	▪	▪	▪		▪	Back-up-Servicing, Insolvenzforderungen, Internationales Servicing, Revolvierung, Field-Service, Sicherstellung (mobile Güter), Early Collection, Kündigungsprävention, Call-Center-Leistungen, Prozessoptimierung im Forderungsmanagement, Carve-out
▪	▪	▪				Die inhabergeführte dohr Inkasso fokussiert seit 1969 auf das Second Placement von unbesicherten Forderungen. Es bestehen Partnerschaften mit 25 anderen Inkassounternehmen. Jüngst wurden von großen Marktteilnehmern Portfolien mit einigen hunderttausend Forderungen, insbesondere NPL's angekauft.
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Inkasso in 180 Ländern (Treuhand- und Forderungskauf), Insolvenzforderungen, Revolvierung, Sicherstellung mobiler Güter, Doorknocking, Objektbesichtigungen
▪	▪	▪	▪			Teil der DKB Finance-Gruppe und des Konzerns der Deutschen Kreditbank AG, Management gekündigter Kredite, Kauf besicherter und unbesicherter Forderungen von Banken, Sparkassen und Versicherungsgesellschaften und Verwertung dieser – auch treuhänderisch.
▪	▪	▪			▪	Back-up-Servicing, Besicherte NPLs, Insolvenzforderungen, Sicherstellung, Fahrzeug-Verwertung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforderungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung, Notleidende Kredite aus dem VR-Verbund

Vollmitglieder (2/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
HmcS Gesellschaft für Forderungsmanagement mbH	lutz.hansen@hmcs.com	+49 511 76 33 33 211	www.hmcs.com
Hoist Finance AB (publ) Niederlassung Deutschland	jonas.book@hoistfinance.com	+49 173 577 08 37	www.hoistfinance.de
Inkasso Kodat GmbH & Co. KG	holger.dickhaeuser@inkasso-kodat.de	+49 203 28081 332	www.inkasso-kodat.de
Intrum Deutschland GmbH **Intrum Holding Deutschland GmbH**	frank.leifer@intrum.com	+49 160 952 491 45	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
LZI Langzeitinkasso GmbH	vertrieb@langzeitinkasso.de	+49 40 302 0883 30	www.langzeitinkasso.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
Riverty Group GmbH	oliver.kuhaupt@riverty.com	+49 7221 50400	www.riverty.com
Silverton Asset Solutions GmbH	Jascha.Hofferbert@silverton.de	+49 69 9431837 22	www.silverton.de

Servicing	Forde-rungskauf	Unbesi-cherte NPLs	Wohnim-mobilien-NPLs	Gewerbe-immobi-lien-NPLs	KMU-NPLs	Weitere Dienstleistungen
▪	▪	▪		▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Revolvierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Revolvierung
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Insolvenzforde-rungen, Internationales Servicing, Revolvierung, Carve Outs / BPOs
▪		▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Insolvenzforderungen, Internationales Servicing
▪	▪		▪	▪		Back-up-Servicing, Einzelforde-rungen, Internationales Servicing, Servicing von Baufinanzierungen (PL)
▪	▪	▪				Back-up-Servicing, Insolvenzforde-rungen, Internationales Servicing, Revolvierung
▪	▪	▪			▪	Spezialisierung auf Langzeitinkasso titulierter Forderungen
▪	▪	▪	▪	▪	▪	Back-up-Servicing, Einzelforderun-gen, Insolvenzforderungen, Inter-nationales Servicing, Revolvierung
	▪	▪			▪	Insolvenzforderungen, Revolvierung
▪	▪	▪			▪	Back-up-Servicing, Internationales Servicing, Revolvierung
▪	▪		▪	▪	▪	Servicing von immobilienbesi-cherten Krediten, Investment und Asset-Management von gewerb-lichen Immobilien, BaFin-lizenzierte Zahlstelle und Sicherheitentreuhän-der im Rahmen von syndizierten Finanzierungen. Büros in Düssel-dorf, Frankfurt, München, Athen und New York.

Fördermitglieder (1/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
A4RES Advisory GmbH	grueber@a4res.de	+49 3591 3266021	www.a4res.de
Advisense GmbH	frankfurt.office@advisense.com	+49 6987009395	www.advisense.com/de
CRIF GmbH	o.ollrogge@crif.com	+49 40 89803582	www.crif.de
Debitos GmbH	service@debitos.com	+49 69 430082600	www.debitos.com/de
Deutsche Kreditmarkt Standards e.V.	joerg.keibel@kreditmarkt-standards.de	+49 171 3169378	www.kreditmarkt-standards.de
Experian GmbH	businessdach@experian.com	+49 7221 7793 300	www.experian.de
International Bankers Forum e.V.	center@ibf-ev.org	+49 69 79 534 82 101	www.internationalbankers-forum.org
KUCERA Rechtsanwälte Steuerberater Partnerschaft mbB	oliver.platt@kucera.biz	+49 69 60608000	www.kucera.biz

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.
Advisense ist die schwedische Unternehmensberatung für Governance, Risk und Compliance Lösungen in der Finanzdienstleistungsbranche der Nordics mit selbstständigen Einheiten in ganz Europa. Mit einer Kombination aus fundiertem Verständnis der Finanzbranche, ausgewiesener Fachkompetenz und über 500 erfahrenen Experten bietet Advisense 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, Advisense ermittelt maßgeschneiderte Lösungen, die garantiert implementiert werden können. Advisenses 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 Advisense kann man sich verlassen.
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.
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 und Immobilien an spezialisierte Investoren verkaufen. Mehr als 2.000 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.
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.
Das globale Data Insights Unternehmen Experian kombiniert Daten, Technologie und Advanced Analytics mit branchenspezifischer Expertise im Risk-Management-Bereich. Mit innovativen Decisioning-Plattformen und Analytics Dashboards von Experian können Unternehmen datenbasierte, smarte Kreditentscheidungen treffen, effektives Fraud und Identity Management betreiben und nachhaltige Wachstumsstrategien ableiten.
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.
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).

Fördermitglieder (2/2)

Mitglied	E-Mail	Telefon	Website
QUALCO	acremer@qualco.eu	+49 152 90010857	www.qualco.eu
Regis24 GmbH	info@regis24.de	+49 30 44350 240	www.regis24.de
Schultze & Braun GmbH Rechtsanwaltsgesell-schaft	lweber@schultze-braun.de	+49 421 43301 12	www.schultze-braun.de
STP Business Information GmbH	team@stp-bi.de	+49 721 82815 420	www.stp-bi.de
SUBITO GmbH	joerg.gurzawski@subito.de	+49 6105 9702 276	www.subito.de
Versus I Beratungsgesell-schaft für Personalaus-wahl & Rekrutierung mbH	gwentzel@vsgruppe.de	+49 1621028900	www.vsgruppe.de
VIVD GmbH	info@vivd.de	+49 69 33 00 00 90	www.vivd.de
White & Case LLP	dheuer@whitecase.com	+49 69 29994 1576	www.whitecase.com

Dienstleistungen
Seit mehr als 20 Jahren unterstützt QUALCO Unternehmen beim Management von sich schnell änderndem Kreditrisiko 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 90+ 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 Sie bei der Aktualisierung und Vervollständigung Ihrer Kundendaten und sorgen für die frühzeitige Erkennung und Minimierung von Geschäftsrisiken. Zahlreiche zufriedene Kunden aus den Branchen Banken, Versicherungen, Energie, Forderungsmanagement, Handel und E-Commerce sowie öffentliche Institutionen schenken Regis24 ihr Vertrauen.
Seit 50 Jahren hilft Schultze & Braun als starker Partner, Auswirkungen von Unternehmenskrisen zu begrenzen, Krisen zu vermeiden und unternehmerische Chancen zu nutzen. Dabei vereinen unsere Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer juristischen und betriebswirtschaftlichen Sachverstand und übernehmen Aufgaben im Management – für eine umfassende Beratung und Dienstleistung. Auch Kreditinstitute und andere Kapitalgeber können sich auf kompetente Beratung durch unsere Experten verlassen. So berät Schultze & Braun unter anderem Finanzierer und Investoren bei der Bewertung von Kreditportfolios und bei NPL-Transaktionen.
Die STP Business Information GmbH mit Sitz in Karlsruhe steht gemeinsam mit der EDV-Technik Dipl.-Ing Went GmbH in Österreich für Smart Data Lösungen als Teil der STP Group. Wir bündeln das Know-how aus 20 Jahren Datenerfahrung der Inobas GmbH, der WBDat Branchen- und Wirtschaftsdaten GmbH und der STP Portal GmbH für smarte Automatisierungslösungen in digitalen Prozessen. Die STP Business Information ist der Spezialist rund um tiefenstrukturierte Insolvenz- und Firmeninformationen für Unternehmen jeder Größe aus jeder Branche.
Gegründet im Jahr 1990, sind wir seit über 30 Jahren Digitalisierungsbegleiter und Projektbeschleuniger in der gesamten DACH-Region und darüber hinaus. Mit unseren Software-Lösungen und Consulting-Spezialisten profitieren unsere Kunden von erprobten agilen Projektmanagement-Methoden und einer modernen skalierbaren Software-Plattform. Zu unseren Kunden zählen Unternehmen der Finanzwirtschaft, Inkasso-Branche, öffentlichen Hand sowie der Industrie. Speziell für Kredit-, NPL- und Forderungsmanagement setzen wir auf unsere modulare Business Solution, die seit Jahrzehnten Kunden effizienter und erfolgreicher macht. Seit November 2021 sind wir Member of FINNOFLEET – eine zentraleuropäische Unternehmensgruppe, spezialisiert auf die Softwareentwicklung für die Finanzdienstleistungsbranche.
Die VERSUS | Recruitment Advisers ist eine Beratungsgesellschaft mit 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.
Die VIVD unterstützt Sie als kompetenter Partner bei der Abwicklung von Aufträgen im gesamten Bundesgebiet. Wir werden auf Wunsch in allen Phasen der Immobilienvermarktung für Sie tätig. Zu unserem Leistungsspektrum zählt: Ermittlung eines marktfähigen Preises vor Ort, Unterstützung bei der Analyse und Strukturierung des Immobilien-Portfolios, Gespräche mit dem Eigentümern über alternative Lösungsszenarien, Erarbeitung von objektspezifischen Verwertungsstrategien, gezielte Akquisition von Kauf-/Biet-Interessenten, Abwicklung der Aufträge in ganz Deutschland, Unterstützung bei Portfoliotransaktionen.
White & Case ist mit über 2.400 Anwälten an 45 Standorten in 31 Ländern eine der führenden internationalen Anwaltssozietäten und steht für lokales Handeln und globales Denken. Unser deutsches Team zählt zu den führenden Praxen im deutschen Verbriefungsmarkt und berät Banken und Unternehmen sowie Treuhänder und Agenten bei der Gestaltung, Entwicklung und Umsetzung prominenter besicherter/Asset-basierter Kapitalmarkttransaktionen nach deutschem, englischem und US-Recht. Das Team berät regelmäßig bei großvolumigen NPL-Transaktionen auf dem europäischen Markt sowohl bei direkten Portfolioverkäufen als auch bei strukturierten Transaktionen im Wege der Verbriefung.

Zinserhöhungen, schwächelnder Immobilienmarkt, Inflation, Insolvenzzahlen – dies sind einige der wesentlichen Determinanten für die Entstehung von Non-performing Loans. Ein professionelles Risiko- und Forderungsmanagement mit Servicing und Verkäufen von NPLs ist für einen funktionierenden Kreditmarkt ein entscheidender Faktor, der derzeit wieder stark an Bedeutung gewinnt. NPLs sind eine begehrte Assetklasse für Investoren und ein Anstieg des Transaktionsvolumens aufgrund der weltpolitischen und gesamtwirtschaftlichen Verwerfungen wird von vielen Experten erwartet.

Die 4. Auflage der „Grundlagen des NPL-Geschäftes“ beschreibt die rechtlichen Grundlagen mit Blick auf den (europäischen) regulatorischen Rahmen, die Datenschutzanforderungen, das Insolvenzrecht und die aktuelle Gesetzgebung. Zudem werden der Prozess von NPL-Transaktionen beschrieben sowie verschiedene Aspekte des NPL-Marktes erläutert wie zum Beispiel Bad Banks, spezielle Assetklassen im Bereich von NPLs sowie das Servicing und die Finanzierung von Portfolios. Ebenfalls behandelt werden Innovationen des NPL-Geschäftes durch die Digitalisierung. Die Darstellung von Musterverträgen rundet das Buch ab.

Marcel Köchling / Christoph Schalast (Hg.)
Grundlagen des NPL-Geschäftes
4., vollständig aktualisierte Auflage 2024
ca. 580 Seiten, Hardcover, 89,90 EUR
ISBN 978-3-95647-226-8

Die Autoren kommen aus dem Investorenbereich, von Servicern sowie aus der Rechts- und Wirtschaftsberatung und der Wissenschaft. Sie verbinden die theoretischen Grundlagen des NPL-Geschäftes mit profunder Praxisexpertise. Dies verleiht dem Buch hohe Relevanz für alle, die mit dem NPL-Geschäft befasst sind oder einen Einblick in diesen Markt gewinnen wollen.

Die Neuauflage ist bestellbar unter:
www.fsforum.de/nplb