

STRATEGIE: Handlungsoptionen bei leistungsgestörten Krediten (Teil 1)

Werden Inkassodienstleister mit der Eintreibung von Forderungen beauftragt, kommt der Erfolgsquote große Bedeutung zu. Gleichzeitig muss jedoch jeder Gläubiger auch Wert darauf legen, dass durch die Vorgehensweise des beauftragten Dienstleisters der Ruf nicht nachhaltig belastet wird. Deshalb ist die Methode der Mahnung von Wichtigkeit. Ebenfalls sind die fachlichen Qualitäten der bei dem Dienstleister beschäftigten Mitarbeiter für jedes Kreditinstitut und für jede Leasinggesellschaft von Wichtigkeit.

Dirk Schulte, Prokurist, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

KOMPAKT

- Kreditinstitute und Leasinggesellschaften haben verschiedene Handlungsoptionen für das Management von notleidenden Krediten (sog. NPLs).
- Ein zu hoher Bestand an NPL und titulierten Forderungen führt bei betroffenen Kreditgebern auf Dauer nicht nur zu Rentabilitäts-, sondern auch zu Bilanz- und Kapitalproblemen.
- Inkasso ist mittlerweile zu einem Rückgrat der deutschen Wirtschaft geworden.
- Ein Argument für eine Übertragung von NPLs auf einen Inkassodienstleister ist häufig, dass dieser durch ein professionelles Work-out höhere Erlöse aus der Verwertung von NPL-Krediten erzielen kann.

1 VORBEMERKUNG

Notleidende Kredite gehören für Banken und Leasinggesellschaften zum Alltag, denn dass Menschen ihre Arbeit verlieren und Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten geraten, ist nichts Ungewöhnliches. Da dies für Kreditgeber immer mit Kosten verbunden ist, sollten diese nach Möglichkeit ihren Bestand an notleidenden Krediten gering halten. Derartige Forderungen belasten nicht nur die Bilanzen der Kreditgeber, sondern binden auch monetäre und personelle Ressourcen.

Dabei stehen den Kreditgebern verschiedene Handlungsoptionen für das Management von derartigen Krediten zur Verfügung. Neben den traditionellen Instrumenten eines institutsinternen Abwicklungsmanagements (Work-out) erfreuen sich in jüngerer Vergangenheit zunehmend die alternativen Instrumente, wie die Option eines Verkaufs oder das Outsourcing der Forderungseintreibung, hoher Beliebtheit. Die vierte Handlungsalternative, eine Verbriefung der Forderungen in Asset Backed Securities (ABS), wird nach unseren Beobachtungen von Banken und Leasinggesellschaften eher seltener gewählt.

Non-performing loans (NPL) ist die englische Bezeichnung für notleidende bzw. leistungsgestörte Kredite. Es gibt bislang keine einheitliche Definition eines NPL. Notwendige Bedingungen für ein NPL sind üblicherweise das Vorliegen eines Zahlungsverzuges und eines Insolvenzantrages. Dennoch besteht ein erheblicher Spielraum bei der Auslegung durch Banken und Aufsichtsbehörden.

Notleidende Kredite sind Kredite, die nach der spezifischen Ausfalldefinition des Kreditinstitutes oder allgemein der Bankenaufsicht als leistungsgestört einzustufen sind. Hierunter können in Deutschland u. a. Kredite mit einem Zahlungsverzug von mehr als 90 Tagen gezählt werden oder Kunden, die sich in einem Insolvenzverfahren befinden. In der Praxis werden üblicherweise diese vier Definitionen für das Segment verwendet:

Im Dezember 2020 hatte die Europäische Kommission ihren neuen Aktionsplan für notleidende Kredite (NPLs) vorgestellt. Dieser neue Vorstoß erfolgte im Vorfeld des seinerzeit erwarteten massiven Anstiegs der NPLs im Zuge der Covid-19-Pandemie. Laut damaligen Schätzungen der EZB hätte der Gesamtbestand an notleidenden Kredi-

Definition	Erläuterung
Notleidende Kredite	Kredite, die nach der Ausfalldefinition der Bank/Bankaufsicht leistungsgestört sind (z. B. Zahlungsverzug > 90 Tage, Insolvenz-antrag des Kunden)
Problembehaftete Kredite	Kredite, bei denen eine Zahlungsstörung vorliegt, aber kein Ausfall
Kredite unter besonderer Beobachtung	Kredite mit subjektiv (Einschätzung Risikomanagement) oder objektiv (Rating) hohem eingeschätzten Risiko
Kredite aus nicht-strategischen Geschäftsfeldern	Kredite, die zu einem von der Bank als nicht wichtig erachteten strategischen Geschäftsfeld gehören, ohne notwendigerweise eine Leistungs-/Zahlungsstörung oder hohes Risiko aufzuweisen

ten bei den Banken der Eurozone bei ungünstigem Verlauf der Krise auf 1.400 Milliarden Euro ansteigen können.

Diese Entwicklung ist bis jetzt allerdings nicht eingetreten. Die European Banking Authority hat soeben das EBA Risk Dashboard für das vierte Quartal 2021 veröffentlicht. Danach sank die Gesamt-NPL-Quote der deutschen Banken im Jahresvergleich sogar um 0,2 Prozentpunkte auf 1,1 Prozent. Dies spiegelt sich auch in den einzelnen Assetklassen wider – einzig im Bereich der CRE-Kredite ist ein Anstieg der Quote zu sehen. Das Volumen der NPLs im

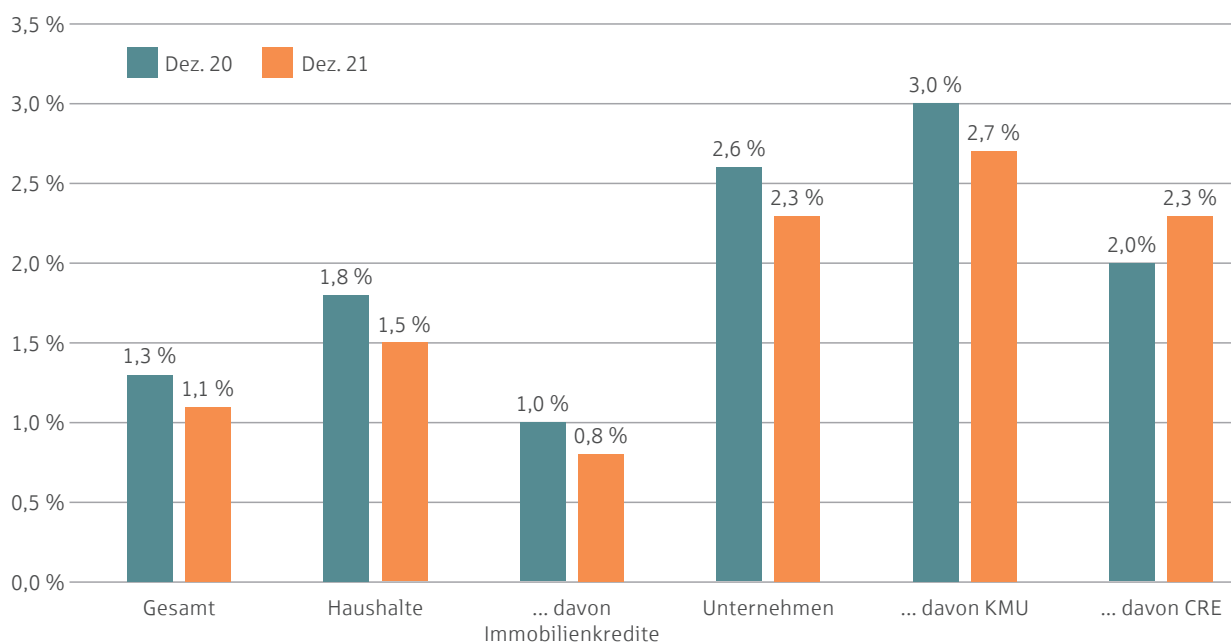
CRE-Bereich stieg von 240 Milliarden Euro im Dezember 2020 auf 264 Milliarden Euro im Dezember 2021. In Europa sank die Quote im zweiten Quartal 2021 auf 2,3 Prozent, nachdem sie im Auftaktquartal noch bei 2,5 Prozent gelegen hatte.

Jedoch kaschieren die staatlichen Hilfen, dass es bei vielen Unternehmen kriselt. Der Ukraine-Konflikt kommt verschärfend hinzu. Auch Andrea Enria, Chef der EZB-Bankenaufsicht, warnt vor zu rosigen Einschätzungen der europäischen Banken. „Wir haben immer empfohlen, Banken sollten vorsichtig sein und nicht voreilig handeln, indem sie Rückstellungen auflösen und jetzt Profitabilität schaffen, was sie später bereuen könnten“, sagte Enria im November 2021.

Ein genauerer Blick auf die Zahlen zeigt dann auch dafür bereits erste Anzeichen: Im Handel und im Dienstleistungsgewerbe sind, laut einer Erhebung von Creditreform, die Insolvenzen im ersten Halbjahr 2021 schon leicht angestiegen. Beides sind Branchen, die besonders von den Lockdowns betroffen waren. Daher rechnen Experten mehrheitlich damit, dass sich die Auswirkungen der Pandemie erst nächstes Jahr voll in den Büchern der Kreditgeber niederschlagen werden.

Um diesen Anstieg möglichst gering zu halten, hat die EZB wiederholt darauf hingewiesen, dass Banken selbst in schwierigen Zeiten Kredite nur dann vergeben sollen,

NPL-QUOTE DEUTSCHER BANKEN Anstieg der Quote der CRE-Kredite



Quelle: EBA Risk Dashboard

wenn die Rückzahlung als wahrscheinlich gilt. Sie hat die Banken auch daran erinnert, die Risiken fest im Blick zu behalten, um notleidende Kredite frühzeitig zu erkennen und in Angriff nehmen zu können. Denn ein zu hoher Bestand an NPL und titulierten Forderungen führt bei betroffenen Banken auf Dauer nicht nur zu Rentabilitäts-, sondern auch zu Bilanz- und Kapitalproblemen.

In einer 2019 verabschiedeten EU-Richtlinie hat sich die Kommission daher zum Ziel gesetzt den hohen Bestand an notleidenden Krediten zu reduzieren und gleichzeitig zu verhindern, dass sich künftig erneut viele notleidende Kredite bilden.

Um die hohen NPL-Bestände zu verringern und eine erneute Erhöhung künftig zu verhindern, war seinerzeit der Vorschlag der Kommission, einheitliche Vorschriften für Kreditdienstleister und -käufer zu etablieren, damit sich Sekundärmärkte für NPL noch besser entwickeln können.

2 HANDLUNGSOPTION: VERMINDERUNG DES NPL-PORTFOLIOS DURCH DIE EIGENE WORK-OUT-ABTEILUNG

Lange Zeit war es für Kreditgeber selbstverständlich, dass notleidende Kredite hausintern bearbeitet und abgewickelt wurden.

In jüngerer Zeit gehört es für die Vorstände jedoch zu den strategischen Entscheidungen, ob das Work-out-Management auf langfristige Sicht selbst durchgeführt werden soll. Wichtige Parameter sind hierbei das Minimum an kritischer Masse, Ressourcen-Bindung und Mitarbeiter-Know-how sowie die zunehmenden aufbau- und ablauforganisatorischen Anforderungen an das Problemkreditmanagement durch die MAK. Daneben spielen auch die für alle risikobehafteten Kredite höheren Kapitalunterlegungen eine wichtige Rolle in den Überlegungen.

Andererseits hat die zunehmende Digitalisierung den Forderungseinzug vereinfacht. Durch entsprechende Investitionen in die IT können Kreditgeber auch eine höhere Zahl von NPLs mit gleichbleibendem Personaleinsatz bearbeiten.

Bei genauerer Betrachtung stehen jedoch Aspekte wie Risiken und Chancen des NPL-Portfolios im Vordergrund. Am Beispiel von Sicherheiten gilt es, den Vorteilen in

Form von durch Eigenleistung erzielbarer Verwertungserlöse die Nachteile potenzieller marktbedingter Wertverluste inklusive Aufwendungen für die NPL-Transaktion sowie späterer Konsequenzen und ggf. Abhängigkeiten gegenüberzustellen und abzuwägen.

Harte, d.h. quantifizierbare, Faktoren sollten dabei im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse auf Barwertbasis geprüft werden. Hierzu gehört vor allen Dingen die Differenz zwischen dem (in aller Regel niedrigeren) Kaufpreis und dem Buchwert sowie interne und externe Kosten. Zu berücksichtigen sind auch zukünftige erwartete Einsparungen bei Personal- und Sachkosten.

Sehr wichtig sind auch die weichen Faktoren. Hierzu zählt u. a. die Abhängigkeit von Dritten. Der Verkauf von NPLs unter gleichzeitiger Auslagerung der Mitarbeiterkapazitäten aus der bankeigenen Work-out-Abteilung ist ein Outsourcing. Für zukünftige NPL-Transaktionen muss das Kreditinstitut sicherstellen, dass in Bezug auf zukünftige Abnahmepreise und -mengen sowie auch Zeitdauer des Work-outs der Leistungsstandard nicht nur erhalten bleibt, sondern mindestens im Rahmen des Gesamtbankenmarktes gesteigert wird.

Weitere relevante weiche Faktoren sind:

- Reputation bei Kunden (Kundenbindung)
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Öffentliche Wahrnehmung (z.B. negative Berichte in den Medien)

3 HANDLUNGSOPTION: ÜBERTRAGUNG DES PORTFOLIOS AUF SPEZIELLE DIENSTLEISTER

Als Argument für eine Übertragung führen Inkassodienstleister häufig an, dass sie durch ein professionelles Work-out höhere Erlöse aus der Verwertung von NPL-Krediten erzielen können. Durch die Fokussierung auf derartige Kredite sowie den in der Abwicklung gewonnenen Erfahrungen entstehen qualitative und quantitative Vorteile. Hierfür werden u. a. diese Gründe angeführt:

- Spezialisierungsvorteile entstehen, indem ihre Mitarbeiter durch die ausschließliche Bearbeitung von NPL-Krediten eine höhere Erfahrung und Professionalität gewinnen.
- In Abhängigkeit von den Kreditnehmern und -eigenschaften können treffsicherer die Strategie festgesetzt und die Engagements identifiziert werden,

“ *In jüngerer Zeit gehört es zu den strategischen Entscheidungen, ob ein Institut das Work-out-Management noch selbst durchführt* ”

- bei denen ein Vergleich angeboten werden kann (Discounted-Pay-Off-Methode),
- die dem standardisierten Verwertungsprozess zuzuführen sind,
- bei denen sich eine weitere Verfolgung vermutlich nicht rentiert.
- Es kommt eine spezialisierte Software und zunehmend auch künstliche Intelligenz zum Einsatz, die die Inkassovorgänge beschleunigt und zu einer professionellen Abwicklung führt.
- Der Kreditdienstleister braucht nicht auf historisch gewachsene oder aktuelle Kundenbeziehungen Rücksicht zu nehmen.

So sorgen Kreditdienstleister und -käufer, dies sind in den meisten Fällen spezialisierte Inkassogesellschaften, für die Entlastung der Kreditgeber in folgenden Bereichen:

- keine langwierige Abschreibung der notleidenden Kredite
- sofortige Aufhebung der Rückstellungen
- frisches Kapital für künftige Kreditvergaben
- Einsparung von personellen Ressourcen
- Einhaltung der Richtlinien der Europäischen Zentralbank (EZB)

Ein Inkassounternehmen ist ein Dienstleister, der sich auf das Eintreiben von offenen Forderungen spezialisiert hat. Ein seriöser Dienstleister ist dadurch gekennzeichnet, dass der Geschäftsführer einen Befähigungsnachweis besitzt. Zudem gelten die Registrierungs Voraussetzungen nach dem RDG (Rechtsdienstleistungsgesetz).

Grundsätzlich gilt: Inkassounternehmen übernehmen das aktive Forderungsmanagement und kennen alle relevanten gesetzlichen Regelungen, Strategien und zur Verfügung stehenden Maßnahmen, um eine berechtigte Forderung einzutreiben.

Inkasso ist mittlerweile zu einem Rückgrat der deutschen Wirtschaft geworden. Die Rechtsdienstleister helfen, dass nicht nur Kreditgeber ihre NPLs wieder in Liquidität wandeln, sondern dass auch Unternehmen das Geld für eine gelieferte Ware oder einen in Anspruch genommenen Service tatsächlich erhalten – indem sie berechtigte Forderungen einziehen und dabei kompetent, fair und respektvoll mit den säumigen Zahlern kommunizieren.

Ohne Inkasso müssten Unternehmen in Deutschland auf viel Geld verzichten. Die damit verbundenen Forderungsausfälle müssten sie an anderer Stelle wieder „hereinholen“ – beispielsweise durch höhere Preise oder aber, indem sie ihre Kosten runterfahren und Arbeitsplätze reduzieren. Inkasso hilft, dass es dazu nicht kommen muss. In Summe sind es rund 6 Milliarden Euro, so hat es der Branchenverband BDIU ermittelt, die die Rechts-

dienstleister Jahr für Jahr durch ihre Tätigkeit dem Wirtschaftskreislauf wieder zurückführen.

Zudem entlasten Inkassounternehmen die Justiz um viele Millionen Fälle. Rund 20 Millionen neue Mahnverfahren bearbeiten die Rechtsdienstleister jedes Jahr. 84 Prozent davon lösen sie außergerichtlich. Somit wird die Gerichtsbarkeit um mehr als 16 Millionen Angelegenheiten zu offenen Forderungen entlastet – dadurch leisten Inkassounternehmen einen wichtigen Beitrag für einen funktionierenden Rechtsstaat.

Entgegen vieler Erwartungen hat sich das Volumen der Inkassofälle im zweiten Jahr der Corona-Krise allerdings nicht erhöht – es ist im Gegenteil sogar leicht vermindert. Dies deckt sich mit den Entwicklungen im Bereich der NPLs.

Nach einer aktuellen Pressemitteilung des Bundesverbands Deutscher Inkasso-Unternehmen e.V. (BDIU) berichten mehr als die Hälfte der Inkassounternehmen, dass die Stückzahl der an sie übergebenen Forderungen im Jahr 2021 unter dem Niveau des Jahres 2020 lag. Auch das Forderungsvolumen, also die Geldwertsumme, die Gläubiger insgesamt zur Einziehung an die Rechtsdienstleister weiterreichen, ist leicht rückläufig, wie 42 Prozent der Umfrageteilnehmer angeben. Fast genauso viele sagen, dass an sie übergebene Forderungsvolumen an offenen Rechnungen verändere sich derzeit kaum.

Während sich im Bereich der privaten Haushalte die Lage nicht verschärft hat, nehmen bei den Unternehmen die Probleme zu. Besonders betroffen von einer schlechten Zahlungsmoral ihrer Kunden sind nach Erfahrung der Rechtsdienstleister die Dienstleistungsbranche allgemein (50 Prozent), Fitnessstudios (44 Prozent) sowie die Immobilienwirtschaft beziehungsweise Vermieter (36 Prozent). Hauptgrund, warum gewerbliche Schuldner aktuell nicht zahlen, sind durch die Corona-Krise ausgelöste Liquiditätsengpässe (83 Prozent) sowie Zahlungsausfälle bei eigenen Kunden (73 Prozent) – das ist der Dominoeffekt, bei dem sich ein Forderungsausfall entlang der Lieferketten fortsetzt und so mehrere Akteure, darunter auch Banken und Leasinggesellschaften, in Mitleidenenschaft zieht.

4 DEFINITION INKASSOVERFAHREN

Sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen können einen Inkassodienstleister beauftragen. Demnach entsteht zwischen dem Kunden und dem Dienstleister eine privatrechtliche oder vertragliche Rechtsbeziehung. Im Gegensatz dazu steht der Dienstleister zu Beginn in keiner vertraglichen Beziehung zu dem Kunden, von dem der Auftraggeber Geld erwartet.

Die Aufgaben eines Inkassodienstleisters sind mannigfaltig. Sie richten sich vor allem nach dem aktuellen Problem, das zwischen dem Auftraggeber und seinem Kunden vorliegt. Welche Leistungen erbracht werden, hängt von der Zahlungswilligkeit und -fähigkeit des Schuldners ab.

Deshalb ist auch die Dauer eines Inkassoverfahrens nicht vorhersagbar. Im Voraus ist nicht abzusehen, welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt zum Erfolg führen. Oft erhalten Unternehmen jedoch deutlich schneller ihr Geld, wenn sie einen professionellen Inkassodienstleister beauftragen. Inkasso-Experten verfügen über viel Erfahrung, kommunizieren gezielt mit den Schuldnern und wissen, welche Maßnahmen am besten greifen.

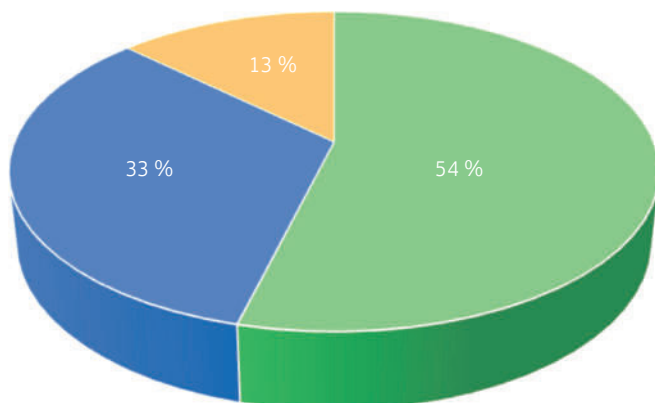
4.1 Inkassoverfahren oder Verkauf der Forderungen? Bei der Beauftragung eines Inkassodienstleisters hat der Auftraggeber zwei Alternativen. Er kann ihn zum einen beauftragen, in einem Inkassoverfahren offene Forderungen einzutreiben. Hierfür erhält der Dienstleister eine gültige Vollmacht, damit er dem Schuldner gegenüber als Bevollmächtigter handeln darf. Die zweite Variante ist der Verkauf der offenen Forderungen. Hierzu ist es erforderlich, dass der Auftraggeber eine schriftliche Abtretungserklärung erteilt.

Beschäftigt man sich mit der Branche, so kann man feststellen, dass sich die Marktteilnehmer vom Treuhandinkasso schon seit etwa 20 Jahren mehr und mehr verabschieden. Der Trend ist eindeutig der Forderungskauf, was für den Verkäufer entsprechende Bilanzvorteile mit sich bringt.

INKASSO TRENDUMFRAGE 2021

Wie hat sich die Menge (Stückzahl) der an Sie übergebenen Forderungen im Vergleich zu 2020 verändert?

■ Stückzahl gestiegen ■ Stückzahl gesunken ■ unverändert



Quelle: BDIU

Aber mit der Null-Zinspolitik, Corona und anderen entscheidenden Einflüssen auf den Bankenmarkt haben sich die Forderungsverkäufe in der jüngeren Vergangenheit vermindert und der Wettbewerb um attraktive Forderungen ist deutlich größer geworden. So haben nach unseren Recherchen sehr viele Inkassounternehmen ungünstig eingekauft, einzelne sind sogar aus dem Markt ausgeschieden.

4.2 Korrespondenz zwischen Dienstleister und Schuldner.

Das Inkassounternehmen übernimmt nach Beauftragung die Korrespondenz mit dem Schuldner. Diese ist, je nach konkretem Fall, sehr umfangreich. Zu Beginn eines Inkassoverfahrens stehen erneute Zahlungsaufforderungen und Mahnungen. Im Idealfall reichen diese Schritte aus, um den Schuldner zur Zahlung zu bewegen.

Ist dies nicht der Fall, so wird standardmäßig das Inkassoverfahren in vier Schritten durchgeführt.

Schritt 1: Prüfung der Forderung. Die ersten Schritte eines Inkassoverfahrens sind ohne das Einschalten eines Gerichts möglich. Nach Auftragserteilung übernimmt der Dienstleister zunächst alle erforderlichen Daten in seine interne Datenbank.

Bevor konkrete Inkassomaßnahmen möglich sind, prüft das Inkassounternehmen die betreffende Rechnung und die Rechtmäßigkeit der Forderungen. Ebenso folgt die Prüfung der Bonität des Schuldners.

Sind die Prüfungen erfolgreich abgeschlossen, nimmt das Inkassounternehmen schriftlich Kontakt zum Schuldner auf. Die Kontaktaufnahme kann zum Beispiel eine erneute Zahlungsaufforderung sein. Auch Mahnschreiben sind in dieser Phase üblich. Ziel ist es, die Gründe für die nicht erfolgte Zahlung herauszufinden. Oft ist es in dieser Phase möglich, eine Ratenzahlung zu vereinbaren.

Schritt 2: Gerichtliches Mahnverfahren. In der zweiten Phase des Inkassoverfahrens leitet das Inkassounternehmen ein gerichtliches Mahnverfahren ein. Das Gericht erhält einen Antrag auf den Erlass des Mahn- und Vollstreckungsbescheids, gegen den der Schuldner Widerspruch einlegen kann.

Hat der Widerspruch keinen Erfolg, ergeht ein Vollstreckungsbescheid. Gilt der Widerspruch, gibt es die Möglichkeit, über einen Rechtsanwalt ein Streitiges Gerichtsverfahren einzuleiten.

Schritt 3: Nachgerichtliches Inkassoverfahren. Im Rahmen des nachgerichtlichen Inkassoverfahrens findet eine umfassende Vermögensprüfung statt. Es gibt Zwangsvollstreckungs- und Pfändungsmaßnahmen: Die Pfändung

betrifft bekannte und pfändbare Vermögenswerte. Um diese Schritte kümmert sich das Inkassounternehmen. In dieser Phase kann es zu einer Vermögensauskunft oder zu einem Haftbefehl kommen. Es gibt mehrere Szenarien, die diese Phase beenden können:

- Vermögensauskunft
- unbekannt verzogener Schuldner
- Insolvenzverfahren.

Schritt 4: Überwachungsverfahren. Letztlich übernimmt das Inkassounternehmen auch die Überwachungsphase. Diese ist erforderlich, wenn die Forderungen noch gar nicht oder nur teilweise erfüllt sind. Auch bei bereits titulierten Forderungen ist eine Überwachung notwendig. In dieser Zeit findet regelmäßig eine Vermögensprüfung des Schuldners statt. Bei Bedarf leitet das Inkassounternehmen ein weiteres nachgerichtliches Inkassoverfahren ein.