



Gesprächspartner Schrader, Portisch, Unger, Zywitza, Brauel: Die Zusammenarbeit muss von Vertrauen geprägt sein.

Notleidende Kredite

„Inkasso ist kein Kerngeschäft der Banken“

Immer mehr Banken und Sparkassen entscheiden sich dafür, sich beim Inkasso notleidender Kredite von einem Dienstleister unterstützen zu lassen. Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm sprach mit Experten aus dem Bereich Non Performing Loans (NPL) über die Vorteile und Grenzen einer solchen Zusammenarbeit.



Sie alle arbeiten bei der Bearbeitung notleidender Kredite mit einem Dienstleister zusammen, weshalb?

Unger: Wir haben bei der HVB das Inkasso ausgelagert. Die Gründe dafür sind Professionalität des Insourcers und die Reduzierung von Personalkosten. Das Inkasso gehört – das ist wenigstens unsere Ansicht – nicht zu den Kernaufgaben einer Bank. Allerdings geben wir nur Forderungen ab, die vollständig abgeschrieben sind. Alles was der Dienstleister dann für uns hereinholt ist außerordentlicher Ertrag.

Schrader: Mein Bereich bei der Targo-Bank beschäftigt sich mit gekündigten und abgeschriebenen Forderungen. Wir haben eine große Einheit, die das Portfolio intern verwaltet. Einen kleineren Teil, der nach unserer Einschätzung nicht mehr so profitabel ist, geben wir an einen Dienstleister ab. Wir haben uns für diese unterschiedlichen Wege entschieden, weil wir insgesamt effizient arbeiten wollen und das damit erreichen.

Zywitza: Ich bin ein großer Anhänger von Portfolioverkäufen, die wir bei der Commerzbank auch nutzen. Wenn ein Institut genügend Fälle hat, dann lohnt sich allerdings eine eigene Inkasso-Abteilung. Man kann an der Prozesskette entlang gehen und selbst eine effiziente Abwicklung aufbauen. Dann kann man auch festlegen, an welchem Punkt man die Fälle an einen Dienstleister abgibt. Wir verkaufen die Forderungen dann, wenn sich die eigene Beitreibung unter Kosten-Nutzen-Abwägung nicht mehr rechnet. Solange wir aber genügend Inflows erzielen können, geben wir die Forderungen nicht ab.

Weshalb sind externe Dienstleister im Bereich notleidender Kredite eine Alternative zur eigenen Work-out-Abteilung?

Portisch: Es ist die klassische Entscheidung zwischen Make or Buy.



Stefan Brauel,
Mitglied des Vorstands,
GFKL Financial Services



Professor Dr. Wolfgang Portisch,
Hochschule Emden Leer



Frank Schrader,
Head of Recovery & Agency Management,
Targo Bank



Frank Unger,
Director Workout Center,
HypoVereinsbank



Robert Zywitza,
Bereichsleiter Group Intensive Care,
Commerzbank

Gesprächsteilnehmer

Eigenerstellung oder Fremdbezug. Im NPL-Markt hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Erst gab es die Bestrebungen zum Verkauf von Portfolios, dann ist der Markt eingebrochen und inzwischen gibt es eine Erholung. Hintergrund ist hier sicherlich auch die neue Regulierungswut, die manche Banken veranlasst, sich von Portfolios zu trennen. Zudem ist Inkasso ja kein klassisches Bankgeschäft. Deshalb ist es auch strategisch sinnvoll sich die Frage zu stellen, ob man hier nicht mit einem Dienstleister zusammen arbeitet.

Brauel: Das ist aber noch nicht alles. Der Prozess in einer Bank ist anders als bei einem Outsourcingnehmer. In der Bank werden die Fälle in der Regel von einem Sachbearbeiter vollumfänglich abgewickelt, während der Dienstleister den Prozess teilt. Das heißt das Call Center und das Forderungsmanagement sind getrennt. Der Dienstleister kann daher sehr viel effizienter arbeiten und bessere Ergebnisse erzielen.

Wir haben hier Vertreter von drei großen Banken am Tisch. Lohnt sich die Zusammenarbeit mit einem Inkasso-Dienstleister auch für kleinere Institute?

Brauel: Selbstverständlich. Auch kleinere Portfolios kann man jederzeit abgeben und ich würde einem kleinen Institut die Auslagerung fast schon empfehlen, denn es kann ja kein richtiges Forderungsmanagement mit nur einem oder zwei Mitarbeitern betrieben werden.

Portisch: Ganz richtig. Gerade kleine Häuser können die notwendigen Kapazitäten gar nicht vorhalten – schon gar nicht mit dem notwendigen Spezialisierungsgrad.

Schrader: Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter sich dann auch weniger sicher fühlen und das Thema oft gar nicht oder nicht mit dem notwendigen Einsatz angehen wollen beziehungsweise können, da dies nicht deren Kernkompetenz darstellt.

Zywitza: Es ist tatsächlich die Frage, ob es sich für eine Bank lohnt, eine eigene Inkasso-Abteilung vorzuhalten. Der Gedanke

an das Outsourcing ist gerade bei kleineren Instituten sinnvoll, denn eine eigene Inkassoabteilung ist relativ teuer, wenn man nicht ausreichend Fälle für die Sachbearbeiter hat. Denn man muss ja auch die Mitarbeiter immer auf dem aktuellen Stand der Rechtsprechung und der Gesetzgebung halten.

Was unterscheidet die Arbeit eines Inkasso-Dienstleisters von der Work-Out-Abteilung einer Bank?

Brauel: Die Funktion eines modernen Forderungsmanagements hat sich in den vergangenen Jahren sehr verändert. Wir verstehen uns vom Grundsatz her als Mediator zwischen Bank und dem Kunden. Denn die meisten Schuldner zeigen ja eine große Bereitschaft, den Schuldendienst anzutreten. Als neutraler Dritter kann man dann versuchen, diesen Schuldendienst zu initiieren. Das fällt uns manchmal leichter als der Bank.

Unger: Das stimmt, denn der Kontakt zwischen Bank und Kunde ist oft schon verschlissen. Daher muss schon die Bank ihre Mitarbeiter schulen, in solchen Fällen sensibel vorzugehen. Aber auch der Dienstleister braucht Mitarbeiter, die auf die Schuldner eingehen können.

Brauel: Ganz richtig. Denn natürlich gibt es schwierige Situationen und Gespräche, aber auch sehr häufig die Bereitschaft und den Willen, eine Problemlösung – unter Beachtung der juristischen Rahmenbedingungen – zu suchen. Dafür werden unsere Mitarbeiter auch ausgebildet.

Gut ausgebildete Mitarbeiter sind aber sicherlich nicht das Einzige, was ein Dienstleister mitbringen muss, um im Inkasso erfolgreich zu sein. Welche Anforderungen sollte ein Servicer sonst noch erfüllen?

Schrader: Ein Vertrag mit dem Dienstleister ist unverzichtbare Grundlage, man braucht aber auch eine sehr enge Zusammenarbeit mit ihm. Verträge können vieles regeln, wie es aber tatsächlich funktioniert hängt davon ab, wie die Partner mitei-



inander umgehen. Natürlich gibt es ein Grundkonstrukt – das Thema Datenschutz spielt dabei eine Rolle ebenso wie rechtliche Aspekte oder die Frage wie die Forderungen bearbeitet werden. Doch schon hier sollte man dem Dienstleister einen gewissen Handlungsspielraum lassen.

Brauel: Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit basiert primär auf Transparenz, wir müssen der Bank zeigen, wie unsere Prozesse sind und wie wir an den Kunden herangehen. Wir müssen der Bank unsere Quoten vorlegen und uns als verlängerten Arm der Bank verstehen. Bei einem Teilbetriebsübergang darf der Dienstleister den Bankmitarbeiter nicht mit einer komplett neuen Welt konfrontieren, sondern muss für ein gutes Miteinander sorgen.

Unger: Ich sehe den Dienstleister auch als Problemlöser. Wenn sich eine regulatorische Anforderung ergibt, bei der wir irgendwie nachjustieren müssen, dann rufe ich an und lasse mich in dieser Sache vertrauensvoll beraten. Meine Erfahrungen damit sind bisher ausgezeichnet. Insgesamt wollen die Banken jedoch auf der einen Seite einen möglichst hohen Ertrag und gleichzeitig wenige Beschwerden. Das muss der Dienstleister im Großen und Ganzen sicher stellen. Wir möchten, dass das Inkasso in einer möglichst fairen Atmosphäre stattfindet.

Zywitza: Man muss sich mit den Partnern gut verstehen, nicht nur juristisch, sondern auch kaufmännisch. Denn vorrangig ist, dass man sämtliche Reputationsschäden unbedingt ver-

meiden muss. Dabei hängt viel von der Kompetenz des Dienstleisters ab. Ein Portfolioverkauf hat den Vorteil, dass man mit den Forderungen nichts mehr zu tun hat – dann braucht man aber einen großen Dienstleister, auf den man sich als Bank verlassen kann.

Schrader: Es geht ja auch hier um die Reputation der Bank. Die muss sichergestellt sein. Und bei den großen Dienstleistern ist das Wissen und die nötige Sensibilität darum auch vorhanden.

Brauel: Für uns ist das tatsächlich eine Gratwanderung. Doch die in der Boulevard-Presse gerne zitierten schwarzen Schafe der Inkasso-Branche spielen in der Realität überhaupt keine Rolle.

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist die eine Seite, der Rückfluss die andere. Wie misst man eigentlich die Leistung eines Inkasso-Dienstleisters?

Brauel: Um die Leistung des Dienstleisters zu beurteilen müssen in erster Linie harte Faktoren herangezogen werden. Denn schlussendlich geht es um den Beitreibungserfolg des Dienstleisters, der natürlich gemessen werden kann. Auch die Telefonquote ist als harter Faktor von Bedeutung. Sie beantwortet die Frage, wie hoch die Zielerreichungsquote bei den Gesprächen ist. Dafür ist von Vorteil, dass ein externer Partner nicht an den Bankentarifvertrag gebunden ist und daher flexiblere Arbeitszeiten nutzen kann.



Diskussion: Treiber für das Auslagern des Inkassos an einen Dienstleister sind neben der steigenden Regulierung auch Kostenspekte sowie – gerade bei kleineren Instituten – die höhere Effizienz des Servicers.



Zywitza: Man kann seine Benchmark sehr stark verfeinern – auf 20, 30, 40 und 50 Punkte – technisch ist das heute alles möglich. Wir haben in der Commerzbank extra fürs Fordermanagement ein Tool implementiert, das genau feststellt, an welcher Stelle jedes Engagement steht, wie lange die letzte Aktivität der Mitarbeiter zurückliegt und was diese diesbezüglich dokumentiert haben. Damit können wir unsere Effizienz jederzeit messen und mit der unsere Dienstleister vergleichen.

Schrader: Und da müssen sich die Banken nicht verstecken. Wir sind bei der Targo Bank so weit, dass wir eine sehr intelligente Anrufstrategie entwickelt haben. Mit unserem Wissen können wir jetzt auch andere Bereiche der Bank wie das Telemarketing und die Call Center unterstützen.

Wie wird sich der Markt für Inkassodienstleistungen künftig entwickeln?

Brauel: Wir sehen eine dynamische Marktentwicklung. Man wird sich auf-

grund der regulativen Vorgaben automatisch darauf fokussieren müssen, dass die entsprechenden Portfolios auf den Markt kommen – gleiches gilt nach Meinung der Experten auch für den besicherten Bereich, der nach der Wirtschafts- und Finanzkrise nicht mehr bedient worden ist. Daneben möchte ich auch eine Lanze brechen für das Forderungsmanagement bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen, ein Thema, das trotz der Größenunterschiede bedeutsam ist. Die Verbundlösungen, die es gibt, sind zwar in Ordnung, aber ich denke, man wird hier an Möglichkeiten arbeiten müssen, wie man Portfolien bündeln kann, um das Inkasso dann entsprechend effektiv zu gestalten.

Portisch: Ich kann mich dem nur anschließen. Die Entwicklung wird sich aus mehreren dynamischen Komponenten bestimmen. Auf der einen Seite ist da die zunehmende Regulierung. Ein weiterer möglicher Treiber könnte die sich entwickelnde Immobilienblase in Deutschland sein. Da dürfte in den kom-

menden Jahren einiges auf die Banken zukommen. Zudem werden die Banken immer stärker prüfen, ob sie unter Kostenaspekten besser einen Dienstleister nutzen.

Zywitza: Der NPL-Markt wird sich stetig entwickeln, nicht sprunghaft. Seit Jahren wird behauptet, dass X-Milliarden abgeschriebene Forderungen bei den Banken schlummern. Doch davon wird, wenn überhaupt vorhanden, so gut wie nichts freigesetzt. Tatsache ist, dass sich das Bankvolumen insgesamt wenig verändert. Wenn man das alles berücksichtigt, dann wird sich aus meiner Sicht der Markt weitgehend konstant und moderat wachsend entwickeln.

Schrader: Ganz richtig. Auch ich halte den aktuellen Markt und die zukünftige Entwicklung für weitgehend stabil mit einer gewissen Dynamik. Hinzu kommen wird die Frage, wieweit sich das Thema Servicing in den kommenden Jahren noch entwickeln wird. Geht es dabei nur darum, die Palette zu vergrößern oder noch mehr zu spezialisieren.

Unger: Der Zuwachs beim Volumen kommt künftig aus dem Bereich der Genossenschaftsbanken und der Sparkassen. Ich glaube allerdings nicht, dass es bei den besicherten Forderungen zukünftig einen größeren Anstieg gibt. Denn es wird schwieriger werden, diese Forderungen zu verkaufen, weil die Regularien bezüglich einer Abschreibung komplizierter werden.

Margaretha Hamm