

Kräftebündelung im Forderungs- und Sicherheitenmanagement

Zunehmender Wettbewerb, fortschreitende Globalisierung und neue Technologien verändern Marktnachfrage und -angebot gleichermaßen und in rasanter Geschwindigkeit. Nur wer sein Kerngeschäft sehr gut beherrscht, Marktentwicklungen frühzeitig erkennt und in die Zukunft investiert, bleibt langfristig erfolgreich. Durch Spezialisierung und Konzentration können in der Sparkassen-Finanzgruppe enorme Potenziale gehoben werden, wie das Beispiel Kräftebündelung des Forderungsmanagements zeigt.

Kaum ein Markt hat sich in den vergangenen Jahren so rasant verändert, wie der für problembehaftete Forderungen. Der radikale und strukturelle Wandel in der Finanzdienstleistungsbranche, die schwache konjunkturelle Wirtschaftsentwicklung der vergangenen Jahre und der zunehmende Wettbewerbsdruck haben diese Marktentwicklung begünstigt.

Hohe Kreditausfälle und damit verbundene Wertberichtigungen und der Rückgang der Zinsüberschüsse führten in der gesamten Kreditwirtschaft zu sinkenden Betriebsergebnissen. Hinzu kamen neue rechtliche und regulatorische Anforderungen wie Eigenkapitalvorschriften (Basel II), Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), ein verändertes Insolvenzrecht und bei den Sparkassen darüber hinaus der Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung.

Alles zusammen erfordert grundlegende Veränderungen und Anpassungen. Ein professionelles Forderungsmanagement bietet enorme Ertragshebel und kann zur erheblichen Steigerung des Betriebsergebnisses

Die Bad Homburger Inkasso (BHI) (Stand 31.8.2006)

Kompetenzcenter:	Forderungs- und Sicherheitenmanagement
Gesamt-Forderungsvolumen:	2450 Mio. €
Anzahl der Forderungen in Stück:	160 000
Internet:	www.bad-homburger-inkasso.com
E-Mail:	info@bad-homburger-inkasso.com

beitragen. Die Problemerkreditbearbeitung zu beherrschen heißt auch, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Marktentwicklungen erkennen

Erfolg setzt Innovation und Risikobereitschaft voraus. Nur wenn Marktentwicklungen und Anforderungen der Zukunft erkannt und richtig eingeschätzt werden,

Hans-Michael Heitmüller

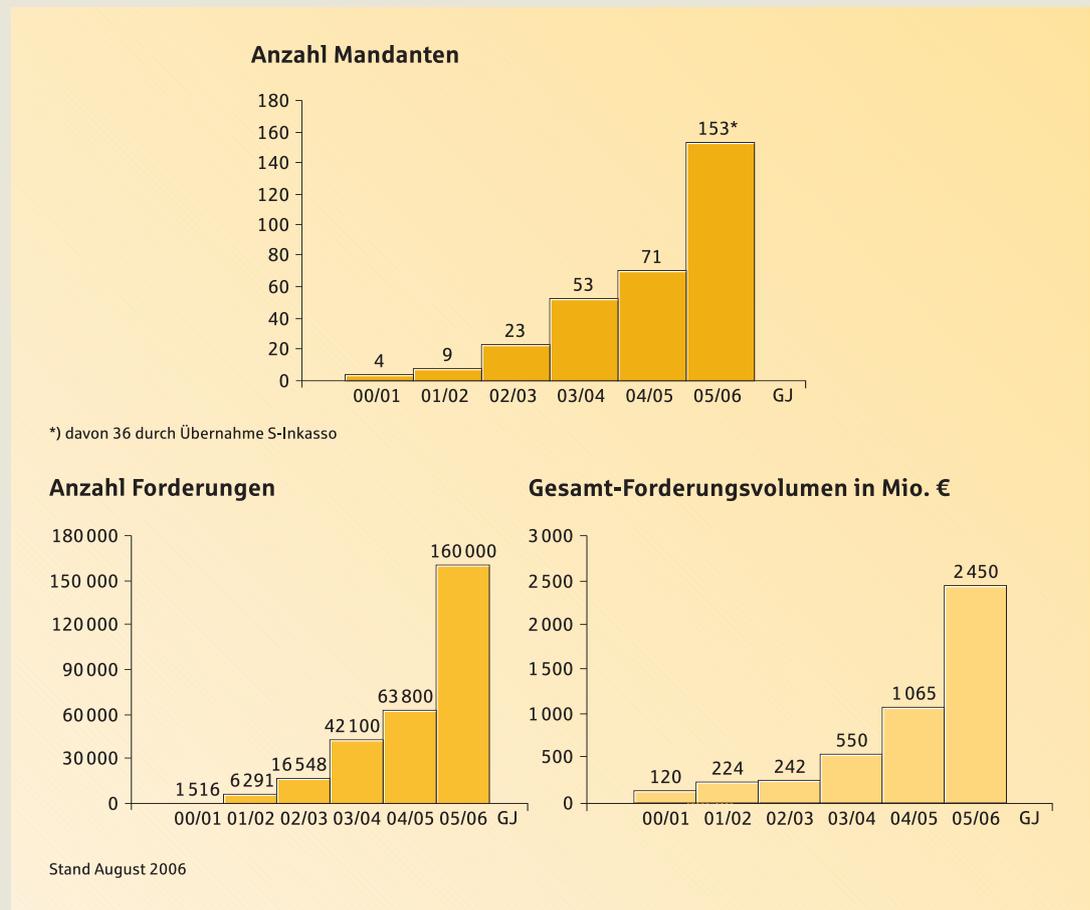
Aufsichtsratsvorsitzender der BHI und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Leasing

Claus Friedrich Holtmann

stv. Aufsichtsratsvorsitzender der BHI und Geschäftsführer des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Abbildung 1

Bestands- und Kundenentwicklung BHI und S-Inkasso



lohnem sich Investitionen und bringen langfristigen Erfolg.

Auf die steigende Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen im Forderungsmanagement war die Sparkassen-Finanzgruppe gut vorbereitet.

Ende 2002 folgte die Gründung der Westforderungsmanagement auf Initiative der Sparkassen Dortmund, Bielefeld und Hagen.

Zu weiteren Pionieren gehören der Ostdeutsche Sparkassenverband (OSV) sowie der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen (SGVHT), die Anfang 2003, die S-Inkasso gründeten.

Die SGK Servicegesellschaft Kreditmanagement, eine Initiative der WestLB und NordLB mit Beteiligung der Shinsei Bank, ist seit Sommer 2005 im Markt und spezialisiert auf den Kauf notleidender Immobilienkredite.

Seit Frühjahr 2006 steht den Sparkassen ein Leitfaden als Ergebnis aus dem Projekt Modell Pro, Prozessoptimierung der Problemkreditbearbeitung, durchgeführt vom

Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) in Kooperation mit Sparkassenverbänden und Pilotsparkassen, zur Verfügung.

Forderungsmanagement – ein Geschäftsfeld mit Ertragschancen

Das Marktpotenzial an Problemkrediten in der SparkassenFinanzgruppe ist erheblich und für viele verbundfremde Marktteilnehmer hoch interessant. Im Jahr 2004 lag allein das Volumen im Konsumentenkreditgeschäft der Sparkassen bei 71 Milliarden Euro. Bei einer Ausfallquote von zirka 2,5 Prozent bedeutet dies, ein problembehaftetes Forderungsvolumen von 1,8 Milliarden Euro bewältigen zu müssen. Der Effizienz- und Kostendruck in der Abwicklung des Mengengeschäftes ist besonders hoch, da es sich bei den Konsumentenkrediten vorwiegend um kleinvolumige Forderungen, aber sehr hohe Stückzahlen handelt. Geht man von einer durchschnittlichen Forde-

rung in Höhe von 8000 Euro aus, stehen pro Jahr 225 000 Forderungen zur Abwicklung an.

Für dieses Geschäftsfeld lohnt es sich besonders, innovative Lösungen im Finanzverbund anzubieten und vorhandene Potenziale durch Mengenbündelung und Spezialisierung zu heben. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören:

- günstige Prozess- und Stückkosten durch standardisierte und automatisierte Prozesse;
- höhere Rückflussquoten durch erhöhte Schuldnerkontaktquote aufgrund automatisierter Maßnahmen und Überwachungsverfahren;
- permanente Kontrolle und Optimierung von Wirtschaftlichkeit und Erfolg mit Inkasso-Scoring- und Inkasso-Controlling-Verfahren;
- hohe Transparenz im gesamten Beitreibungsprozess;
- verursacherorientierte Berechnung der Beitreibungskosten.

Hohe Qualität in der Bearbeitung und ein günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag – das zeichnet heute ein professionelles Forderungsmanagement aus und führt im Ergebnis zu einem geringeren Ausfallverlust. Nicht der Erfolg im Einzelfall ist entscheidend, sondern die Erfolgsquote auf ein gesamtes Portfolio ähnlich strukturierter Fälle.

Die Dienstleistungen von spezialisierten Inkasso-Unternehmen wurden bisher von den Sparkassen, wenn überhaupt, nur in geringem Umfang in Anspruch genommen – und dann in der Regel erst nach der Titulierungsphase. Für kaum eine Sparkasse war es noch vor fünf Jahren denkbar, in größerem Umfang mit einem spezialisierten Dienstleister direkt ab dem Zeitpunkt der Kündigung zusammenzuarbeiten.

Dies hat sich grundlegend geändert, seit hierfür verbundene Kompetenzzentren zur Verfügung stehen, die ihr Angebot vollständig auf die Anforderungen der Sparkassen ausgerichtet haben. Es berücksichtigt einerseits den sehr unterschiedlichen Bedarf an Produkten und Dienstleistungen der Sparkassen selbst. Andererseits gewährleistet ein Verbundpartner, dass die Abwicklung der Kundenbeziehung mit der nötigen Sorgfalt und Seriosität erfolgt und das Image der Sparkasse nicht beschädigt wird.

Bündelung der Kräfte

BHI und **§**Inkasso gehören zu den Pionieren, die das Geschäftsfeld Problemerkreditbearbeitung im Verbund aufgebaut und sich innerhalb kurzer Zeit im Markt etabliert haben. Dies zeigt auch die Geschäftsentwicklung innerhalb der letzten fünf Jahre (vgl. Abb. 1). Beide verfolgten das Ziel, den Sparkassen und Verbundunternehmen attraktive und wettbewerbsfähige Lösungen für die Problemerkreditbearbeitung anzubieten. Unterschiedlich waren jedoch die Geschäftsstrategien im Hinblick auf die Ausrichtung des Leistungsumfangs und der eingesetzten Technik.

Während sich die **§**Inkasso auf die Abwicklung des Mengengeschäftes konzentrierte und Investoren für den Forderungskauf vermittelte, hat sich die BHI mit der dazu gehörenden Servicegesellschaft BHS von Beginn an mit umfassenden Dienstleistungen, die weit über die eigentliche Inkasobearbeitung hinausgehen, positioniert. Neben dem Forderungskauf im Mengengeschäft werden auch Dienstleistungen für die Abwicklung hochvolumiger und komplexer Forderungen aus dem Gewerbe- und Firmenkundengeschäft, einschließlich der Sicherstellung und Verwertung mobiler Objekte, angeboten. Noch entscheidender ist aber, dass die BHI/BHS über eine sehr leistungsfähige und am Markt einzigartige Technik verfügt. Sie steht als Garant für hohe Prozess- und Bearbeitungsqualität bei gleichzeitig niedrigen Prozess- und Stückkosten. Die web-basierte Anwendung mit integriertem Dokumenten-Management-System (DMS) ist sehr wartungsfreundlich und damit kostengünstig und ausbaufähig; ein wichtiges Kriterium für die Umsetzung von Anforderungen der Zukunft.

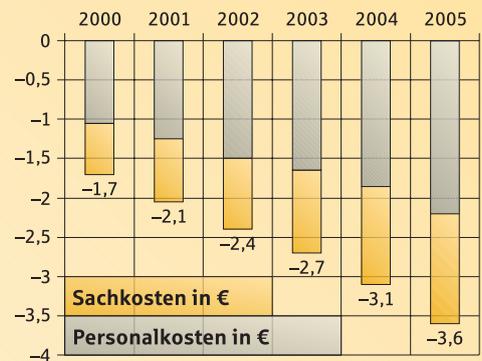
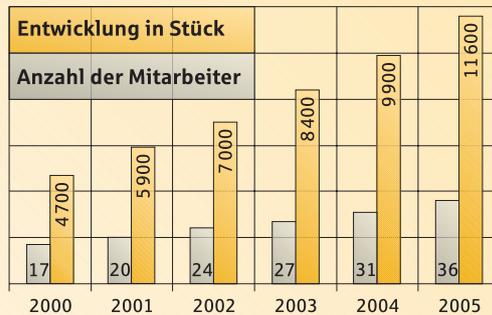
Diese Wettbewerbsvorteile waren letztendlich ausschlaggebend für die Kräftebündelung. Mit der Übernahme der **§**Inkasso durch die BHI entsteht ein einheitliches und umfangreiches Angebot innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe. Es eröffnet die Chance, das Geschäftsfeld rund um die Problemerkreditbearbeitung weiter auszubauen und sich mit vereinten Kräften den Anforderungen der Zukunft zu stellen. Dies wiederum ist erforderlich im Hinblick auf die Geschwindigkeit, mit der sich die Märkte heute verändern. Die ehemaligen Gesellschafter der **§**Inkasso, der Ostdeutsche Sparkassenverband und der Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, sind heute im Aufsichtsrat der BHI vertreten und unterstützen die Weiterentwicklung und Kommunikation des Angebotes.

Abbildung 2

Bestands- und Kostenentwicklung ohne Optimierung (Szenario)

Ergebnis:

- Entwicklung der Produktivität: gleich bleibend
- Generierung von Erlösen: keine
- Operatives Ergebnis: deutliche Verschlechterung



Auch die nicht direkt beteiligten Sparkassenverbände haben die Zusammenführung in ein Kompetenzzentrum sehr begrüßt. Ohne ihre Unterstützung wäre die Entwicklung eines bedarfsgerechten Angebotes mit den spezifischen Anforderungen einer Sparkasse gar nicht möglich gewesen. Die intensive Kooperation mit den regionalen Sparkassenverbänden trägt auch heute permanent dazu bei, das Angebot auszuweiten und zu verbessern.

Spezialisierung im Verbund – ein Erfolgsrezept mit Tradition

Die Arbeitsteilung zwischen dezentral selbstständigen Sparkassen direkt vor Ort und spezialisierten Verbundunternehmen zeichnet eine wesentliche Stärke des Finanzverbundes aus. Es vereint in idealer Weise regionale Markt- und Kundennähe mit dem umfassenden Produkt- und Dienstleistungs-Know-how in den Kompetenzzentren. Mit diesem Geschäftsmodell behauptet sich die Sparkassen-Finanzgruppe seit Jahren als Marktführer in der Kreditwirtschaft. Dies zeigt auch das Beispiel der Deutschen Leasing, Bad Homburg v. d. Höhe.

Mit dem Kauf der Bad Homburger Leasing-Gesellschaft investierten die Sparkassen 1999 in das Geschäftsfeld Leasing, um Know-how zu bündeln und die Attraktivität des Dienstleistungsangebotes für die Kun-

den der Sparkassen weiter auszubauen. Eine sehr rentable Investition, wie die Geschäftsentwicklung heute zeigt. Diese Erfolge der Deutschen Leasing sind nicht zufällig, sondern Teil und Resultat ihrer Strategie 2009, die im Frühjahr 2000 entwickelt und seitdem konsequent umgesetzt wird. Um sich als marktführendes Unternehmen dauerhaft in der europäischen Spitzenklasse zu etablieren, braucht es neben leistungsstarken Produkten und Dienstleistungen, auch erstklassige und rentable Back-office-Prozesse. Dabei muss sich die Rentabilität dieser Prozesse mit den Benchmarks darauf spezialisierter Unternehmen messen lassen.

Erfolgreiche Traditionen fortsetzen – neuen Herausforderungen begegnen

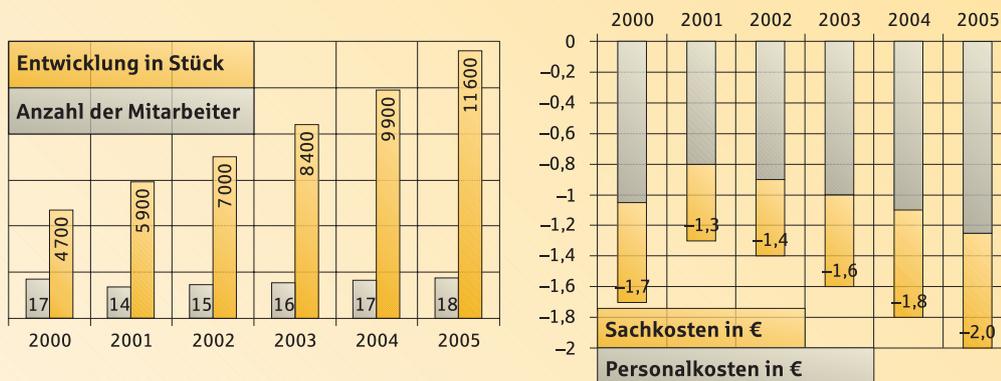
Steigende Stückzahlen und steigende Personal- und Sachkosten veranlassten die Deutsche Leasing 1999 die Wirtschaftlichkeit ihrer Abwicklungsprozesse zu analysieren.

Ausgangsszenario war die Bestands- und Kostenentwicklung unter Berücksichtigung des geplanten Wachstums innerhalb der nächsten fünf Jahre bei gleich bleibender Produktivität der Mitarbeiter ohne Prozessoptimierung. Die steigenden Personal- und Sachkosten hätten das operative Ergebnis in den Folgejahren deutlich verschlechtert (vgl. Abb. 2).

Bestands- und Kostenentwicklung mit Optimierung

Ergebnis:

- Prämisse: Reduktion von 6 MAK, Investitionen in IT ca. 0,5 Mio. Euro
- Entwicklung der Produktivität: steigend
- Generierung von Erlösen: keine
- Operatives Ergebnis: leichte Verbesserung



Im nächsten Schritt wurden Investitionen in eine Prozessoptimierung mitberücksichtigt. Dies hätte die Produktivität etwas gesteigert. Unter der Prämisse, Mitarbeiterkapazitäten zu reduzieren, wäre eine leichte Verbesserung des operativen Ergebnisses möglich gewesen (vgl. Abb. 3).

Ähnlich dürfte sich die Situation in vielen Abwicklungsabteilungen der Sparkassen darstellen. Mit den vorhandenen Möglichkeiten, selbst unter Einsatz von Investitionen, die sich schlussendlich nur auf das im eigenen Haus vorhandene Potenzial beschränken, sind Ergebnisverbesserungen kaum zu erzielen und reichen an die Benchmarks spezialisierter Dienstleister nicht heran.

Damit wollte sich die Deutsche Leasing nicht zufrieden geben. Man hatte sich für die Zukunft auch vorgenommen, den Sparkassen umfassende Serviceleistungen anzubieten, die weit über das eigentliche Leasing hinausgehen. Die Idee, das eigene Problem zu lösen und die Sparkassen mit einzubeziehen, war geboren.

In einer Umfrage bestätigten viele Sparkassen den eigenen Bedarf und das Interesse an einer Verbundlösung. Sie haben später die Pilotphase unterstützt und mit dazu beigetragen, das Angebot bedarfsgerecht auszugestalten.

Deshalb wurde ein Business-Plan für die Gründung eines Inkassounternehmens mit

aktivem Markteintritt innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe erstellt (vgl. Abb. 4). Die Ergebnisentwicklung beinhaltet einerseits die Erlöse des Inkassounternehmens. Andererseits sind Kosteneinsparungen der Deutschen Leasing durch ein vollständiges Outsourcing des eigenen Abwicklungsbereiches berücksichtigt: Einsparung der Personalkosten, Reduktion der Sachkosten und Einsparung von Investitionskosten, die bei Fortführung der Eigenabwicklung angefallen wären.

Darüber hinaus sind höhere Realisierungsquoten durch Bündelung des Know-hows und Einsatz moderner Technik einkalkuliert. Der Businessplan zeigt ansatzweise, welche enormen Ertragspotenziale in diesem Geschäftsfeld möglich sind und nur über eine Spezialisierung und Kräftebündelung erschlossen werden können. Das Konzept überzeugte; dennoch war es ein ehrgeiziges Vorhaben mit Risiken, die es galt, so gering wie möglich zu halten. Den Erfolgsfaktoren einer verbund- und zukunfts-fähigen Lösung wurde deshalb von Beginn an ein hoher Stellenwert eingeräumt:

- Positionierung als Marktführer und Problemlöser im Bereich Forderungs- und Sicherheitenmanagement für die Sparkassen-Finanzgruppe,
- verlässlicher und vertrauensvoller Partner mit hoher Serviceorientierung und umfassender Kundenbetreuung.

Abbildung 4

Business-Plan BHI/BHS einschließlich Outsourcing der eigenen Abwicklungsabteilung und aktivem Markteintritt

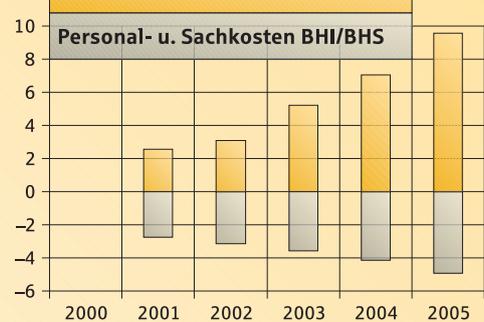
Ergebnis:

- Entwicklung der Produktivität = deutlich steigend
- Generierung von Erlösen = ja
- kum. Ergebnis DL + BHI/BHS = positiv ab 2003

Entwicklung in Stück



Erlöse BHI u. Kosteneinsparung DL



Um das Geschäftsmodell erfolgreich im Markt zu positionieren, ermöglichte die Deutsche Leasing Investitionen in erheblichem Umfang für die Entwicklung einer leistungsfähigen Software und für die Bereitstellung einer modernen IT-Infrastruktur. Darüber hinaus brachte sie als weiteres Invest ihr vollständiges Know-how im Bereich Abwicklung komplexer Individualfälle, einschließlich der Sicherstellung und Verwertung mobiler Objekte ein. Die gesamte Abwicklungsabteilung wurde in die neue Gesellschaft ausgelagert, wodurch auch der Personalabbau verhindert werden konnte.

Die Mitarbeiter standen vor einer gravierenden organisatorischen und strukturellen Veränderung. Optimierung und Rationalisierung ziehen in der Regel Personal- und Stellenabbau in den betroffenen Bereichen nach sich. In Zeiten eines strukturellen Wandels, wie er derzeit in der Kreditwirtschaft vorherrscht, entstehen neue Aufgaben und Handlungsfelder, auf die Mitarbeiter gut vorbereitet und eingestellt werden müssen. Neue Herausforderungen bieten eine Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten, wenn sie als Chance erkannt werden. Der Unternehmenskommunikation kommt deshalb im Rahmen der strategischen Neuausrichtung eine herausragende Bedeutung zu. Nicht zuletzt hängt das Gelingen von Veränderungsprozessen davon ab, ob die Mitarbeiter den Wandel mittragen und aktiv

unterstützen oder ob sie ihn nur widerwillig ertragen, bestenfalls tolerieren. In der Motivation der Mitarbeiter für eine Veränderungsbereitschaft liegt eine der größten Herausforderungen auch im Hause der Deutschen Leasing.

Kooperation mit BHI/BHS macht Mehrwert möglich

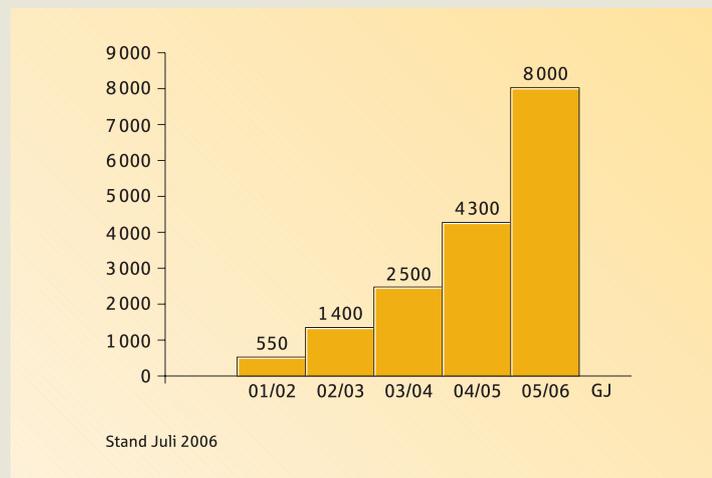
Die Investitionen in die Kräftebündelung des Forderungs- und Sicherheitenmanagements haben sich in mehrfacher Weise gelohnt.

Es ist nicht nur eine rentable Investition aus Sicht der Deutschen Leasing, sondern mehr als 150 Sparkassen und Verbundunternehmen nutzen heute das Angebot und können dadurch ihre Personal- und Sachkosten in den Abwicklungsabteilungen reduzieren beziehungsweise optimieren.

Die Entscheidung, ob und in welchem Umfang eine Zusammenarbeit sinnvoll ist, hängt von verschiedenen Faktoren wie Größe der Sparkasse, Mengenvolumen, Kosten-/Ertragsrelation in der Abwicklung, Personalressourcen und letztendlich auch von der strategischen Ausrichtung der Sparkasse selbst ab.

Wenn eine Prozessoptimierung im Abwicklungsbereich, insbesondere für das Mengengeschäft, angestrebt wird und die

Entwicklung der Produktivität im Mengengeschäft (Bearbeitungsfälle in Stück je Mitarbeiter)



Auslagerung für die Sparkasse als Option grundsätzlich infrage kommt, ist die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Dienstleister wie der BHI, auf alle Fälle wirtschaftlich sinnvoll und wird die Effizienz in der Bearbeitung steigern. Eine einzelne Sparkasse verfügt aufgrund begrenzter Mengen auch nur über begrenzte technische Möglichkeiten. Einer Effizienzsteigerung sind damit systemtechnische Grenzen gesetzt; Personal- und Sachkosten können in gewissem Umfang durch Optimierung gesenkt werden, bleiben aber letztendlich als beachtliche Fixkosten stehen.

Nicht zuletzt schmälern die investierten Fremdkosten in die erfolglosen Fälle zusätzlich das Gesamtergebnis und reduzieren den Gesamterfolg der Bearbeitung.

Die Effizienz in der Bearbeitung des Mengengeschäftes spiegelt sich in den Produktivitätskennzahlen der BHI wieder. Während 2001 pro Mitarbeiter 550 Fälle bearbeitet wurden (eine Zahl, die heute noch für die meisten Sparkassen gilt), konnte in den vergangenen Jahren – mit fortschreitender Software-Entwicklung – die Produktivität um das 15fache verbessert werden, sodass ein Mitarbeiter nunmehr 8000 Fälle bearbeitet (vgl. Abb. 5). Parallel dazu konnten die Zahlungsrückflussquoten mit zunehmender Automatisierung ebenfalls permanent gesteigert werden. Die BHI hat deshalb im Markt ein Garantiequoten-Modell für neu gekündigte Forderungen eingeführt, das diese Leistungsfähigkeit unter Beweis stellt. Über einen Zeitraum von beispielsweise drei Jahren werden dem Auftraggeber Mindestrealisierungsquoten zugesichert, die als außerordentliche Erträge fest eingeplant werden können. Darüber hinaus partizipiert die Sparkasse selbstverständlich von höheren Zahlungseingängen, die über die Garantiezusage hinausgehen.

Dieses Modell stellt eine interessante Alternative zum Forderungsverkauf dar, wenn sofortige Liquidität durch Kaufpreiszahlung keine Rolle spielt. Langfristig profitiert der Auftraggeber von weiteren Zahlungsrückflüssen, die über den Garantiezeitraum hinausgehen.

Es gibt bereits heute etliche Sparkassen, die ihr gesamtes Mengengeschäft an die BHI ausgelagert haben. Die Akzeptanz des Angebotes und der steigende Bedarf zeigen sich auch in der zunehmenden Ausweitung des Geschäftsumfangs mit bestehenden Kunden.

Spezialisten für das Individualgeschäft mit umfassendem Objekt-Know-how

Neben der innovativen Technik und der effizienten Bearbeitung des Mengengeschäfts verfügt die BHI/BHS über ein weiteres Alleinstellungsmerkmal: Sie bietet umfassende Kompetenz und Know-how für die Sicherstellung, Bewertung und Verwertung mobiler Wirtschaftsgüter aller Art an.

Die Mitarbeiter im Bereich Individualabwicklung kümmern sich um Forderungen ab 100 000 Euro, die in der Regel mobil besichert sind. Komplexe Engagements ab einer Größenordnung von 500 000 Euro werden von den Spezialisten in der Sonderabwicklung bearbeitet. Da es sich fast ausschließlich um Forderungen aus dem Gewerbe- und Firmenkundengeschäft handelt, sind hier eine hohe Zahl an Insolvenzverfahren zu betreuen und darüber hinaus komplexe Wirtschaftsgüter wie beispielsweise Industrieanlagen, Druckmaschinen, Laden- und Büroeinrichtungen oder ganze Fuhrparks zu verwerten. Auch Betrugsfälle, die in letzter Zeit deutlich zugenommen haben, werden in diesem Bereich bearbeitet.

Bei Übernahme einer gekündigten Forderung wird zunächst eine Abwicklungs- und Verwertungsstrategie festgelegt, mit der die Sicherheiten zum bestmöglichen Erlös verwertet oder im Rahmen eines „Sanierungskonzeptes“ in Abstimmung mit den Insolvenzverwaltern weiter genutzt werden. Der entscheidende Schlüssel zum Erfolg: Durch hohe Verwertungserlöse kann der Forderungsverlust erheblich reduziert werden.

Das hierfür erforderliche Objekt-Know-how bezieht die BHI/BHS von der Deutschen Leasing, zu deren Kernkompetenz das Asset-Management gehört. Die umfangreichen Markt- und Branchenkenntnisse, das über Jahrzehnte gewachsene Partner-Netzwerk aus Spezialisten und der Zugang zu den Käufermärkten, bieten beste Voraussetzungen höchstmögliche Verwertungspreise zu erzielen.

Darüber hinaus konnten auch im Bereich Individualabwicklung beachtliche Prozessvorteile durch die effizientere Technikunterstützung erzielt werden. Die Produktivität ist in den vergangenen Jahren von 350 auf 750 Fälle pro Mitarbeiterkapazität gestiegen.

Die Deutsche Leasing – nicht nur Hauptgesellschaftlerin, sondern auch Kunde – ist mit den Beitreibungs- und Verwertungserlösen hoch zufrieden. Die Neuausrichtung der Risikostrategie hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass man deutlich unter den geplanten Risikokosten blieb und die Ausfälle erheblich reduzieren konnte. Dazu hat auch die BHI/BHS ihren Teil beigetragen. Schnittstelle zwischen Deutsche Leasing Gruppe und BHI sind der Bereich Beratung und Sanierung beziehungsweise der Marktfolgebereich Vertrag, beide innerhalb der Deutschen Leasing. Ab Kündigungsreife oder mit dem Eintreten der Insolvenz werden die Fälle an die BHI/BHS übertragen.

Auch ehemalige Spezialisten aus Abwicklungs- und Sanierungsabteilungen gehören heute zum Team Individualabwicklung und bringen ihre umfangreichen Kenntnisse ein. Der Erfolg spiegelt sich in den Recovery-Rates wieder. Für die Deutsche Leasing Gruppe werden hier seit Jahren Rückflussquoten erreicht, die bei über 80 Prozent auf die übergebene Hauptforderung, nach Abzug verwertungsbedingter Kosten, liegen. Solche

Rückflussquoten sind nur möglich, wenn man die Spezialmärkte kennt und Zugang zu den Käufermärkten hat. Nur so gelingt es in der Summe, stets den bestmöglichen Verwertungserlös zu erzielen. Dieser minimiert die noch offene Resthauptforderung und somit den Gesamtverlust.

Fazit und Ausblick

Mit der BHI/BHS steht heute ein leistungsstarker Verbundpartner für das gesamte Forderungs- und Sicherheitenmanagement in der Sparkassen-Finanzgruppe zur Verfügung. Die Produkte und Dienstleistungen im Mengengeschäft haben bereits eine sehr hohe Marktakzeptanz erreicht und die Kunden zeigen sich zufrieden. Das Angebot im Bereich Individualabwicklung, einschließlich der Dienstleistungen rund um die mobile Sicherheit, gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. Auch hier zeigt sich eine deutlich steigende Nachfrage. Die Entwicklung zeigt, dass die Sparkassen an Komplettlösungen interessiert sind. Das setzt voraus, dass beispielsweise auch Immobilien professionell gemanagt, verwertet und offene Restforderungen weiter verfolgt werden. Durch intelligente Konzepte, Vernetzungen oder Kooperationen im Finanzverbund gilt es auch hierfür ein adäquates und dem Bedarf der Sparkassen entsprechendes Angebot zu schaffen.

Der Nutzen des Geschäftsmodells hat sich in mehrfacher Hinsicht bereits bestätigt. Die Investitionen haben sich gelohnt und die Erträge bleiben fast ausschließlich in der Sparkassen-Finanzgruppe erhalten. Auch für die Kunden entsteht ein hoher Mehrwert, da sie einen verlässlichen und vertrauensvollen Partner in dem sehr sensiblen Bereich der Abwicklung einer Kundenbeziehung an ihrer Seite wissen.

Aber entscheidend ist: Das Geschäftsmodell bietet enorme Potenziale, um weitere Geschäftsfelder zu erschließen. Für Sparkassen, die sich mehr und mehr als Problemlöser ihrer Mittelstandskunden verstehen und sich damit Wettbewerbsvorteile verschaffen, könnten auch ihren Mittelstandskunden den Zugang zu einem professionellen Forderungsmanagement ermöglichen.