

Karsten Schneider

ist Geschäftsführer der Bad Homburg Inkasso GmbH.

Jürgen Nosber

ist Leiter Inkasso Individual der Bad Homburg Inkasso GmbH.

Immobilienbesichertes Forderungsmanagement

Leistungen aus einer Hand bei der Problemerkreditbearbeitung

Seit Anfang 2010 können Sparkassen ihre immobilienbesicherten Forderungen von der Bad Homburger Inkasso (BHI), dem Kompetenzzentrum für Forderungs- und Sicherheitenmanagement der Sparkassen-Finanzgruppe, abwickeln lassen. Im Fokus stehen wohnwirtschaftlich genutzte Immobilien, die wegen ihrer hohen Technik- und Prozesskompetenz von der BHI professionell abgewickelt und vermarktet werden. Das Verbundunternehmen nutzt dabei auch das regionale Know-how der Sparkassen. Das Angebot bietet Sparkassen viele Vorteile gegenüber der Bearbeitung im eigenen Haus.

Trotz sorgfältiger Kreditprüfungen haben Sparkassen weiterhin mit notleidenden Darlehen zu kämpfen, auch im Bereich der Immobilienfinanzierung. Problemerkredite im Portfolio zu haben, ist für Sparkassen nichts Ungewöhnliches und gehört zum Kreditgeschäft dazu. Vielmehr stellt sich die Frage, wie damit am besten umgegangen werden kann, um den Verlust zu minimieren.

Die Problemerkreditbearbeitung in den Sparkassen gehört eher zu den unangenehmen, wenn auch notwendigen Aufgaben der Schadensbegrenzung. Ressourcen und Kapazitätsauslastungen sind wegen der schwankenden Zahl an Neufällen schwierig zu steuern. Sehr schnell entstehen Über- bzw. Unterkapazitäten mit negativen Auswirkungen auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Überkapazitäten verteuern die internen Prozesskosten und schmälern somit das Gesamtergebnis, Unterkapazitäten verhindern eine intensive Bearbeitung und reduzieren den Beitreibungserfolg. Denn Abwicklung ist ein Wettlauf gegen die Zeit und stellt hohe Anforderungen an das Prozessmanagement und die unterstützenden IT-Systeme.

Zusammenarbeit mit Spezialisten

Eine sinnvolle Alternative zur Eigenbearbeitung stellt die Zusammenarbeit mit den Spezialisten im Kompetenzzentrum für Forderungs- und Sicherheitenmanagement dar. Die BHI bietet den Sparkassen alle Leistungen aus einer Hand und berücksichtigt dabei die speziellen Anforderungen der Sparkassen. Ihre Leistungsfähigkeit bemisst sich dabei an der Qualität der angebotenen Dienste und dem Ertrag, den es für seine Auftraggeber, in der Mehrzahl Sparkassen, erwirtschaftet. Zahlungsrückflüsse und

Vermarktungserlöse müssen also gesteigert und die Kosten der Bearbeitung gesenkt werden. Nur unter diesen Voraussetzungen sind langfristige und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen möglich und erfolgreich. Diese Synergiepotenziale im Forderungs- und Sicherheitenmanagement der Sparkassen-Finanzgruppe freizusetzen, ist der Auftrag an das Kompetenzzentrum BHI.

Über 700 000 Forderungen mit einem Gesamt-Forderungsvolumen von 9,7 Mrd. Euro wurden bisher von dem Verbundpartner im Rahmen partnerschaftlicher und vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen mit 288 Mandanten übernommen. Dafür stehen bei der BHI und der Servicegesellschaft BHS 174 Mitarbeiter zur Verfügung, die sich ihrer Verantwortung im Umgang mit zahlungspflichtigen Kunden und der Verpflichtung gegenüber den Auftraggebern bewusst sind und entsprechend handeln. Dass dies sehr gut gelingt, zeigt die Bilanz eines unternehmensweit implementierten Eskalationsprozesses. Weniger als 30 Reklamationen werden jährlich vom Beschwerdemanagement erfasst und im Sinne aller Beteiligten aufgearbeitet und geklärt.

Trends und Entwicklungen

Der Trend zur Auslagerung der Problemerkreditbearbeitung ist unaufhaltsam, das bestätigen die Zahlen und die Geschäftsentwicklung der BHI in den vergangenen Jahren. Sparkassen wünschen sich alle Leistungen aus einer Hand. So können sie frei entscheiden, welche Problemerkredite an Spezialisten übertragen werden und welche in der Eigenbearbeitung verbleiben.

Dieser Entwicklung hat die BHI Rechnung getragen und das Angebot in den vergangenen zwei Jahren weiterentwickelt.

Seit Anfang 2010 können Sparkassen und Verbundunternehmen auch ihre immobilienbesicherten Forderungen, vorwiegend aus wohnwirtschaftlichen Baufinanzierungen, an die Spezialisten im Kompetenzzentrum übertragen. Nach erfolgreicher Markteinführung ist eine Erweiterung des Angebots auch für gewerblich genutzte Immobilien geplant. Auf Anfrage werden schon heute Gewerbeimmobilien unterschiedlichster Nutzungsart bearbeitet.

Die Bearbeitungsgrundsätze folgen den Empfehlungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) aus dem Modellprojekt Problemerkreditbearbeitung (Modell Pro). Demnach konzentriert sich die BHI vorwiegend auf die Bearbeitung kompakter Fälle mit Standardsicherheiten, vor allem privat genutzter Immobilien sowie Wohnimmobilien mit kleinem gewerblichen Anteil.

Basis der Zusammenarbeit ist ein Vollmachtsvertrag. Die entsprechenden Produktscheine „IMMOBILIEN Inkasso“ sind ebenfalls nach den Outsourcing-Standards des DSGV gestaltet. Sowohl Basis- als auch Zusatzleistungen können als einzelne Module in Auftrag gegeben werden. Das bietet Sparkassen hohe Flexibilität und Handlungsspielraum, um eigene Ressourcen und Kapazitäten bestmöglich zu steuern und eine Zusammenarbeit mit dem Verbundpartner sukzessive auszubauen.

Leistungen IMMOBILIEN Inkasso

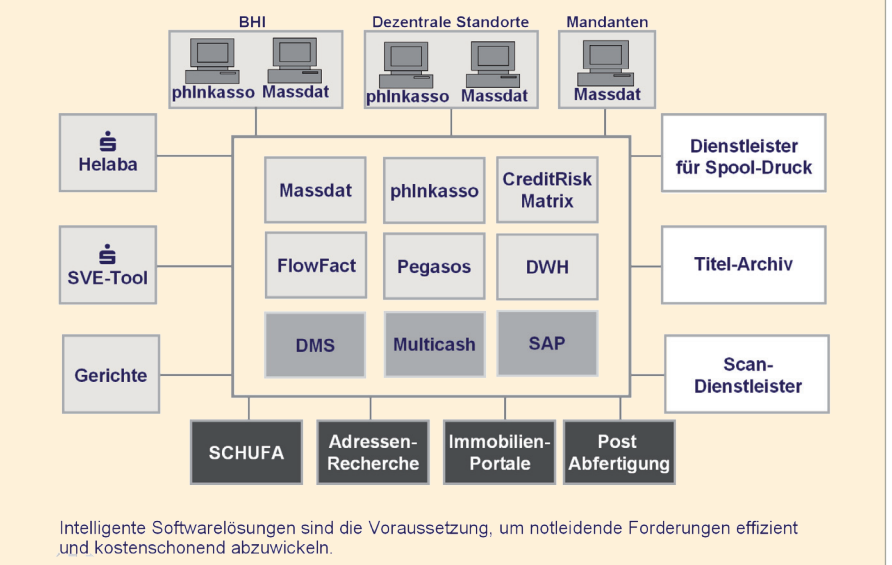
Ab der Kündigung eines Engagements kümmern sich die Abwicklungs- und Immobilienmanager der BHI um den vollständigen Abwicklungs- und Vermarktungsprozess. Dafür stehen professionelle Vermarktungsinstrumente und leistungsfähige Software-Systeme zur Verfügung. Doch zunächst müssen die ▶

Abwicklungsstrategie der „IMMOBILIEN Inkasso“



ABBILDUNG 2

Systemarchitektur der Bad Homburg Inkasso



- ▶ Forderungsdaten und Informationen zu den Sicherheiten in die bestandsführenden Systeme der BHI übernommen werden. Dieser Prozess unterliegt hohen Qualitätsstandards und wird erst nach einer Vollständigkeitskontrolle nach dem 4-Augen-Prinzip für die weitere Bearbeitung freigegeben.

Erst wenn die vom Abwicklungsmanager festgelegte Strategie vom Mandanten bewilligt ist, folgt die Umsetzung (s. Abb. 1). Ziel dabei ist stets, mit den betroffenen Kunden zu kooperieren, um über einen freihändigen Verkauf bestmögliche Ergebnisse für alle Beteiligten zu erzielen. Auch die Revitalisierung eines zahlungspflichtigen Kunden sowie der Rettungserwerb durch den Mandanten werden in Erwägung gezogen. Die Immobiliensicherheiten selbst werden von den Immobilienmanagern bewertet. Als Grundlage dienen die zur Verfügung gestellten, objektbezogenen Unterlagen und Ortstermine zur Besichtigung der Objekte. Regelungen zur Sicherheitenbewertung finden sich im Produktschein als Anlage zum Mandantenvertrag.

Die Verwaltung der Immobiliensicherheiten erfolgt mit dem System „Flowfact“, das gleichzeitig als Plattform für die Vermarktung der Immobilie genutzt wird. Auch sonstige relevante Informationen und Ereignisse wie Zwangsversteigerungstermine werden in diesem System verwaltet und dokumentiert. Die Software „CreditRisk Matrix“ (CRx) ermöglicht eine schnelle, transparente Abbildung der komplexen Besicherungsstrukturen. Die Sicherheiten werden optimal auf das Kreditportfolio verteilt. Eine übersichtliche grafische Darstellung erlaubt die schnelle Einschätzung der Risikosituation unter Berücksichtigung von Blankoanteilen und der Sicherheitausnutzung. Vorhandene Potenziale und Risiken in der Besicherungsstruktur können so leichter erkannt werden. Der Einsatz all dieser Instrumente (s. Abb. 2) ermöglicht eine effiziente und transparente Bearbeitung unter kostenschonenden Gesichtspunkten. In Verbindung mit dem umfassenden Know-how können damit bestmögliche Vermarktungsergebnisse erzielt werden.

Nach Verwertung der Sicherheiten wird die verbleibende Restforderung im Bereich „Mengenabwicklung STANDARD Inkasso“ weiterverfolgt. Die Technik unterstützt eine konsequente Vorgehensweise und die automatische Überwachung der Fälle, was zu besseren Ergebnissen führt. Gleichzeitig

werden Personal- und Sachkosten reduziert. Ziel ist stets, mit den zahlungspflichtigen Kunden der Auftraggeber einvernehmliche und außergerichtliche Lösungen zu treffen.

Basisleistungen

Die Dienstleistungen „IMMOBILIEN Inkasso“ umfassen die Basisleistungen

- ▶ Übernahme der Akten und Verscannung der Dokumente.
- ▶ Festlegung der Abwicklungsstrategie, einschließlich eines Vorschlags für die Risikovorsorge.
- ▶ Ablösung von Drittgläubigern (Landesbausparkassen, öffentliche Fördermittel) unter Berücksichtigung verbandsspezifischer Gegebenheiten.
- ▶ Vermarktung der Immobilie durch freihändigen Verkauf oder Zwangsversteigerung.
- ▶ Vermarktung von Abtretungen, Lebensversicherungen, Bürgschaften etc.
- ▶ Begleitung von Verbraucher- und Regelsolvenzverfahren.
- ▶ monatliches Reporting und Auskehrung der Inkassoerlöse.

Zusatzleistungen

Darüber hinaus werden Zusatzleistungen angeboten, darunter Kündigung der Engagements einschließlich Prüfung der Kündigungsvoraussetzungen, Erstellung des Realisationswertgutachtens, Prüfung der Kredit- und Sicherheitenverträge auf rechtliche Bestandskraft oder Ablösung Dritter. Hinzu kommen die Vermarktung weiterer Sicherheiten wie Depot oder Zessionen, Immobilienverwaltung sowie Nutzungs- und Vermarktungskonzeption oder Projektentwicklung. Sparkassen erhalten im Rahmen der monatlichen Mandantenabrechnung ein umfassendes Reporting über Bestände und Bestandsentwicklungen, Übernahme von Neufällen, Erledigungen, Verwertungszeiten sowie Erlösquoten.

Individuelles Leistungsportfolio

Sowohl Basis- als auch Zusatzleistungen können von den Sparkassen als einzelne Module beauftragt und beliebig zusammengestellt werden. Das heißt, je nach Bedarf kann eine Sparkasse nur einen Teil des An-

gebots in Anspruch nehmen. Oder sie erhält alle Leistungen aus einer Hand. Faire und erfolgsorientierte Konditionen runden das Angebot ab.

Kompetenzbündelung

Die Abwicklung notleidender immobilienbesicherter Forderungen erfordert regionale Präsenz und Marktkenntnisse. Denn Immobilien sind zum einen eine sehr emotionale Angelegenheit, die gute Kenntnis über den Schuldner, aber auch intensive Kontakte zu den örtlichen Gerichten erfordern. Zum anderen weist der Immobilienmarkt starke regionale Unterschiede auf und stellt schon damit große Herausforderungen an die Akteure. Dies gilt vor allem für die Vermarktung der Immobilien. Für Erfolge in der Kreditabwicklung bedarf es ganz wesentlich flexibler, maßgeschneiderter Vermarktungsstrategien.

Regionale Präsenz

Deshalb wird die BHI mit dezentralen Standorten in den Geschäftsregionen der Auftraggeber vor Ort vertreten sein und das vorhandene Know-how der Sparkassen in ihrer Geschäftsregion nutzen. Derzeit werden an zwei dezentralen Standorten Dienstleistungen rund um die notleidende Immobilie erbracht. Seit Anfang 2010 gibt es die Geschäftsstelle in Köln und seit Herbst 2010 eine weitere in Bad Homburg.

Personalqualifizierungen

Fünf Sparkassen nutzen derzeit das Angebot und übertragen ihre gekündigten Forderungen vorwiegend aus Eigenheimfinanzierungen auf das Kompetenzzentrum. Dafür stehen 23 Mitarbeiter zur Verfügung, die langjährige Erfahrung in der Immobilienabwicklung mitbringen. Der überwiegende Teil sind ehemalige Mitarbeiter von Sparkassen. Vor allem im Umgang mit Kunden der Auftraggeber werden professionelle Gesprächstechniken eingesetzt, die im Kontext psychosozialer Notlagen der Betroffenen unabdingbar sind, um dennoch bestmögliche und kostenschonende Lösungen zu vereinbaren. Im Rahmen der Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen werden diese Fertigkeiten und Kenntnisse kontinuierlich gefördert und weiterentwickelt. Das motiviert auch Mitarbeiter ungemein, in schwierigen Gesprächs- und Verhandlungssituationen gute Lösungen und Ergebnisse zu erzielen.



Quelle: Archiv

Trotz sorgfältiger Kreditprüfung können veränderte Lebensumstände eines Bauherrn dazu führen, dass ihm finanziell schon sehr früh die Puste ausgeht. Um Vermarktung und Abwicklung seines Objekts muss sich heute nicht mehr die Sparkasse kümmern, sondern kann diese bisweilen kritische Aufgabe der gruppeneigenen Bad Homburger Inkasso anvertrauen, die darin Erfahrung hat.

Die Kompetenzbündelung, das Know-how der Sparkassen sowie die Technik- und Prozesskompetenz der BHI kommen in den dezentralen Standorten besonders gut zum Tragen und führt zu deutlichen Vorteilen für beide Seiten.

Ausblick

Mit der steigenden Nachfrage von Sparkassen wird das dezentrale Geschäftsstellennetz der BHI in den nächsten Jahren sukzessive ausgebaut. Natürliche Partner für Standorte dieses Konzepts sind größere Sparkassen oder aber mehrere Sparkassen in einer Region, die über entsprechende Mengengerüste für eine Standortgründung verfügen. Ziel ist es, die Dienstleistungen rund um die Immobilienabwicklung in den nächsten Jahren bundesweit an 12 bis 15 Standorten anzubieten.

Für den Aufbau des dezentralen Geschäftsstellennetzes sind verschiedene Geschäftsmodelle der Zusammenarbeit mit Sparkassen in einer Region möglich. Jede Lösung sollte allen Beteiligten einen Vorteil zu verschaffen. Eine Möglichkeit, die am Standort in Köln umgesetzt wurde, ist die Übernahme der Mitarbeiter von Sparkassen. So wurden an diesem Standort insgesamt 18 Sparkassenmitarbeiter übernommen. Wichtig ist bei solchen Lösungen, die Mitarbeiter frühzeitig einzubinden und ihnen Perspektiven aufzuzeigen. Die gibt es bei der BHI zur Genüge, insbesondere für Mitarbeiter, die sich im Bereich Abwicklung weiterqualifizieren wollen und neuen Herausforderungen offen gegenüberstehen. Anders als beim Outsourcing oft üblich müssen sie nicht

befürchten, dann auf Tarifbezahlung zu verzichten. Vorteil für die Sparkasse dieses Geschäftsmodells ist, dass sie vom Outsourcing profitieren, ohne dass dadurch zwangsläufig Mitarbeiter auf der Strecke bleiben. Und die BHI ihrerseits profitiert von dem wertvollen Know-how, das die Mitarbeiter der Sparkassen mitbringen. Insgesamt also eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. ◀

Anzeige

 Deutscher
Sparkassenverlag



Ihr Ansichtsexemplar
frei Haus!

Sichern Sie sich gleich
„Sparkasse“ – das Managermagazin
für die Sparkassen-Finanzgruppe.

Einfach anrufen und kostenloses
Probeexemplar bestellen.

Telefon: 0711 782-1252

DSV Gruppe | So viel Lösung, wie Sie brauchen.