



Vollageschriebene Kredite liegen oft wie Blei im Keller. Ein Verbundpartner wie die Bad Homburger Inkasso macht den Umgang mit Forderungen und Sicherheiten leichter. Foto: dpa

## NPL-Management

# Auslagern wirkt wie ein Schutzschild

Die Sparkasse Oberpfalz Nord war die erste, die mit dem Verbunddienstleister Bad Homburger Inkasso eine Vollauslagerung sämtlicher Non-Performing-Loans vereinbart hat. Es begann mit Treuhandinkasso, mittlerweile ist das Leistungsangebot umfassender geworden.

Olaf Instinsky, DSGV

Die Gründung einer eigenständigen Abwicklungseinheit für notleidende Kredite, sei 2006 der erste Schritt gewesen, um sich „freizuschaukeln“, sagt Roland Greger, Bereichsleiter Marktfolge Aktiv bei der Sparkasse Oberpfalz Nord. Im Jahr zuvor hatte das Weidener Institut die ins Straucheln geratene Nachbar Sparkasse Tirschenreuth als Fusionspartner aufgenommen (siehe Kasten links).

Binnen fünf Jahren gelang es, den Berg an Non-Performing-Loans (NPL) abzuarbeiten, darunter 270 Immobilienfinanzierungen, sagt Greger. Ab 2011 sei es dann auch um die bis dahin aus Abwägungsgründen vernachlässigten „Kellerfälle“ gegangen, also um die vollabgeschriebenen Kredite. Für eine Eigenbearbeitung habe das Personal gefehlt, der neue Lösungsweg hieß Vollauslagerung.

Partner der Sparkasse wurde die Bad Homburger Inkasso (BHI). Für den Verbunddienstleister war die Sparkasse Oberpfalz Nord das erste Institut, mit



Roland Greger, Bereichsleiter Marktfolge-Aktiv bei der Sparkasse Oberpfalz Nord: „Es ging um die Kellerfälle.“

Fotos: Sparkasse

aber auch Engagements aus dem Retail-Geschäft können wir übernehmen.“ BHI unterteilt sich von den oftmals als „Heuschrecken“ bezeichneten Mitbewerbern. Der Verbunddienstleister betreibe kein „Cherry Picking“, BHI sei also bereit, NPLs aus allen Asset-Klassen zu übernehmen, – darunter sogar Refinanzierungsdarlehen, LfA- und KfW-Kredite.

Die Vereinbarung zwischen Sparkasse und BHI sah anfäng-

lich ein Treuhandinkasso vor. Dabei bleibt die Sparkasse wirtschaftlicher Eigentümer der Forderung und des Verwertungsrisikos; sie zahlt der BHI eine Provision für die Durchführung des Inkassos.

Worin liegt da der Anreiz für eine Sparkasse? BHI-Vertriebsdirektor Wolters erklärt, das Inkassounternehmen wirke „wie ein Schutzschild“ für die Sparkasse. Wenn ein Kredit notleidend sei und in der Folge gekündigt wurde, habe in der Regel auch die Beziehung zwischen Kunde und Sparkasse gelitten. „Unsere Erfahrung zeigt deutlich, dass sich das Kundenverhalten zumeist positiv ändert, wenn eine neue Kontaktperson gegenüber dem Kunden auftritt“, so Wolters. Auch für den Sparkassenmitarbeiter sei eine Trennung von oftmals als emotional belastend empfundenen Vorgängen ein Schritt nach vorn.

## Von der Treuhand- zur Komplettlösung

In vielen Fällen erweist sich das Treuhandinkasso als Einstieg in eine professionell-nachhaltige Auslagerung der NPL-Bearbeitung. BHI kauft inzwischen einzelne Kredite ebenso wie ganze Portfolios notleidender, immobilienbesetzter Kredite.

Schon vor dem Beginn der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 waren Kreditverkäufe in der Öffentlichkeit ein kritisch diskutiertes Thema. Die Sparkassen hatten sich in der beim Sparkassentag 2010 veröffentlichten Bochumer Erklärung freiwillig verpflichtet, keine ordentlich bedienten Kredite zu verkaufen.

Passt das Angebot des Dienstleisters BHI zur Bochumer Erklärung? Vertriebsdirektor Wolters sagt, Kredit-Auslagerung und -Verkauf innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe seien durch die Erklärung abgedeckt. Zudem übertrügen Sparkassen nur kündigungssichere Kredite, und es sei vertraglich verein-



Ludwig Zitzmann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Oberpfalz Nord: „Verwaltungsrat gibt Rückendeckung.“

bart, dass eine Sparkasse zustimmen müsse, wenn die BHI Kredite weiterverkaufen wolle.

Inzwischen verkauft die Sparkasse Oberpfalz Nord ihre NPLs standardmäßig an die BHI. Aus Sicht der Sparkasse gibt das Kapazitäten frei

und führt zu einer Eigenkapitalentlastung. Die Erfahrung zeige, dass Sparkasse und BHI die als Sicherung zur Verfügung gestellten Immobilien ähnlich bewerten. „Selbst wenn wir uns über den Preis nicht einig sein können, haben wir stets das Treuhandinkasso als Fall-back-Lösung“, sagt Bereichsleiter Greger. Der Erhalt von Flexibilität sei allerdings wichtig. Die Personalentwicklung in der Sparkasse stelle sicher, dass Mitarbeiter aus der Abwick-

lung wieder im Marktbereich der Sparkasse tätig werden. So verbleibe ausreichend Sanierungs-Know-how im Haus, um auch im Worst Case handlungsfähig zu sein.

Ludwig Zitzmann, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Oberpfalz Nord, hebt hervor, wie wichtig es sei, neben den Mitarbeitern den Verwaltungsrat bei NPL-Verkäufen hinter sich zu wissen. „Auch wenn es bisher nur wenige waren – es gibt immer böse Briefe, die direkt kommen oder über Bande gespielt werden“, sagt Zitzmann. Da brauche es Rückendeckung und ein klares, mit dem Partner abgestimmtes Kommunikationskonzept unter Einbindung aller Beteiligten in den Auslagerungsprozess.

Wie bei jeder Veränderung entscheide die emotionale Ebene. Wenn dort die Signale auf grün stünden, ließen sich meist sachliche Lösungen finden. Zitzmann: „Es gilt für eine solchen Veränderungsschritt eine Regel, wenn man erfolgreich sein will: Augen auf und durch.“

## SPARKASSE OBERPFALZ NORD

### In der Region der Hidden Champions

Die Oberpfalz war lange vor allem für Glas- und Porzellanindustrie bekannt. Doch die monotonen Zeilen sind längst vorbei. In Weiden hat heute der Zubehörlieferer Auto-Teile Unger seinen Unternehmenssitz. Der Maschinenbauer BHS Corrugated in Weiherhammer ist Weltmarktführer für Wellpappenanlagen.

Ebenfalls in Weiden produziert ein Tochterunternehmen der Heidelberger Druckmaschinen, Heidelberg Web Carton Converting, Spezialanlagen für den Faltschachteldruck. Das Bruttoinlandsprodukt je Einwohner stieg in der Region von 39 896 Euro im Jahr 2000 um 34,7 Prozent auf 53 734 Euro im Jahr 2016.

## BAD HOMBURGER INKASSO

### 930 Kunden profitieren vom Verbund-Know-how



Die Bad Homburger Inkasso (BHI) ist der Forderungs- und Sicherheitsmanager der Sparkassen-Finanzgruppe sowie ihrer Firmen- und Kommunalkunden.

Der Full-Service-Dienstleister ist spezialisiert auf die automatisierte Standardabwicklung des Mengengeschäfts und auf die Abwicklung von notleidenden, immobilienbesetzten Kompaktil- und Komplexforderungen.

Für die Abwicklung immobilienbesetzter Forderungen können Sparkassen wählen zwischen Treuhandinkasso und dem Verkauf der Forderungen an die AKG Immo-Plus. Auch eine Kombination aus beiden Lösungen ist möglich. Dank hoher

Qualitätsstandards, innovativer Technik und der Bündelung von Know-how profitieren Auftragnehmer von hohen Zahlungen rückfließen bei niedrigen Kosten.

BHI ist derzeit für 930 Kunden tätig. Mehr als zwei Millionen Forderungen mit einem Gesamtvolumen von rund 18,5 Milliarden Euro wurden bislang in die Bearbeitung übernommen.