

07. Januar 2015 - 08:30 | Wert-orientierte Problemerkreditbearbeitung

## Ressourcenoptimierung steigert Ertrag

Gerd Lüerßen, Manfred Birkner

Die Landessparkasse zu Oldenburg (LzO) hat für die verschiedenen Segmente der Problemerkreditbearbeitung die „Soll- und Habenpositionen“ analysiert. Die Verantwortlichen wissen jetzt vor allem, wie hoch der jeweilige Anteil des Aufwands am erzielten Erlös war.



„Kann es ein wenig mehr sein“, hat auch für einzelne Segmente der Problemerkreditbearbeitung durchaus seine Berechtigung.

(dpa)

Abgesehen von der Schiffskrise waren die letzten Jahre nicht unbedingt geprägt von großen Kreditausfällen und starken Zuwächsen in den für die Problemerkreditbearbeitung verantwortlichen Organisationseinheiten. Das Gegenteil war der Fall. Viele Abwicklungs- und Sanierungseinheiten vermelden sinkende Fallzahlen. Wer klug ist, nutzt diese „Ruhephase“, um seine Aufstellung und Methodik einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

Vor diesem Hintergrund sollte man sich vor allem die Frage stellen, ob und wie es gegebenenfalls möglich ist, den Deckungsbeitrag der Problemerkreditbearbeitung zu erhöhen und damit einen zusätzlichen Beitrag für die GuV des jeweiligen Instituts zu erwirtschaften – in Anbetracht sinkender Margen und Erträge sicherlich ein lohnenswertes Ziel, wie folgende Denkanstöße zeigen. Theoretisch stehen zur Erhöhung von Deckungsbeiträgen von Abwicklungseinheiten zwei Varianten zur Verfügung:

- Die bisher erzielten Rückführungsquoten werden mit geringeren Kosten erreicht.
- Die Rückführungsquoten werden gesteigert, was in der Regel mit einem höheren Kostenaufwand einhergeht.

Für Sanierungseinheiten gilt im Prinzip das Gleiche, jedoch ist hier die relevante Größe nicht die Rückführungsquote sondern die Höhe der Risikoreduzierung.

Jetzt wird es sicher den einen oder anderen Bankmanager geben, der sagt: „Lass uns beides tun!“ Dem möchte man nun gerne mit Verweis auf betriebswirtschaftliche Grundsätze widersprechen. Aber Vorsicht: Ganz so abstrus, wie es klingen mag, ist dieser Ansatz nicht. Er kann nämlich

durchaus greifen, wenn das eingesetzte Personal über Freiräume verfügt und effizienter eingesetzt werden kann. Beides ist vor allem aufgrund des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds möglich. Die Bearbeitung von Problemkrediten sollte sich an folgendem Leitsatz orientieren:

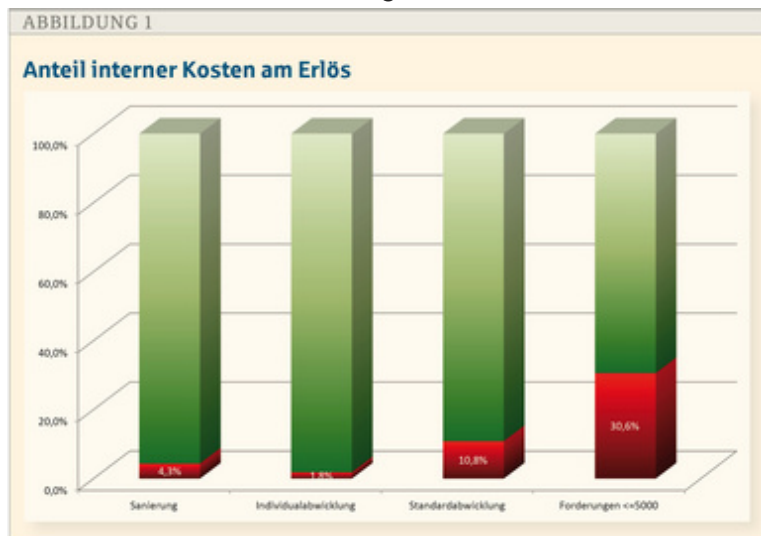
- Sanierungs- und Abwicklungstätigkeiten orientieren sich weder an eindimensionalen Kostenzielen noch an eindimensionalen Erlöszielen. Ziel muss vielmehr sein, unter Berücksichtigung von Imageaspekten und Abwägung von Kosten- und Erlösaspekten, den optimalen Deckungsbeitrag für das Unternehmen zu erzielen.

Dieser Leitsatz beschreibt eine relativ klare und einleuchtende Vorgehensweise. Betrachtet man jedoch die Historie, ist festzustellen, dass vor Modell Pro der Erlösaspekt klar im Vordergrund stand (der Schuldner muss zahlen – koste es, was es wolle). Nach Veröffentlichung der Ergebnisse aus Modell Pro hat sich die Zielsetzung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe hin zu einer deutlichen Kostenorientierung (Stichwort: Reduzierung von Aktenlaufzeiten) gedreht. Wie fast immer liegt der beste Weg aber in der Mitte. Um das nachvollziehen zu können, hilft es, die Korrelationen von Bearbeitungskosten und Bearbeitungserlösen zu kennen.

## Korrelation von Bearbeitungskosten und Bearbeitungserlösen

Im Rahmen eines bei der Landessparkasse zu Oldenburg (LzO) durchgeführten Projekts wurden für verschiedene Segmente der Problemkreditbearbeitung die Soll- und Habenpositionen intensiv analysiert. Ziel war es herauszufinden, wie hoch der jeweilige Anteil des Aufwandes am erzielten Erlös war. Hierzu galt es zunächst, den Erlösbegriff wie folgt zu definieren:

- Für die OE-Sanierung wurde hierzu über einen 7-Jahres-Zeitraum die Veränderung des Ausfallrisikos ausgewertet.  
Zugrunde liegende Formeln: Rückgabe an Markt: Erlös = Blankoforderung bei Übernahme – Forderungsverzichte. Sonstige Beendigungsgründe: Erlös = Blankoforderung bei Übernahme – (Blankoforderung bei Beendigung + Forderungsverzichte)
- Abwicklung: Erlöse aus freiwilligen Zahlungen sowie Vollstreckungs- und Verwertungsmaßnahmen innerhalb eines 10-Jahres-Zeitraums.  
Formel: Erlös = Zahlungsumsätze – Kostenumsätze.



(BBL)

Dem so ermittelten Erlös wurden die für den korrespondierenden Zeitraum aufgewendeten Personal- und anteiligen Sachkosten gegenübergestellt. Das Ergebnis zeigt die Abbildung 1. Sie verdeutlicht, dass im Bereich der Sanierung und Individualabwicklung der Kostenanteil in Relation zum erzielten Erlös sehr gering ist. Im Bereich der Standard- und vor allem der Kleinfallobarbeitung ist sie aber eine relevante Stellschraube. Über eine recht einfache Excel-Anwendung können darüber hinaus Veränderungen in der Ressourcenausstattung und den erwarteten Erlösen sowie den daraus resultierenden Einflüssen auf den Nettoerlös deutlich besser transparent gemacht werden. Nachfolgend ein Beispiel, das jedes Haus auf seine Rahmenparameter hin anpassen kann:

### Beispielrechnung

In der Organisationseinheit „Fallbearbeitung Komplex“ arbeiten fünf Mitarbeiter. Kosten pro Mitarbeiterkapazität (MAK) = 100.000 Euro pro Jahr. Bearbeitet werden dort 200 Akten mit einer durchschnittlichen Übernahmeforderung von 750.000 Euro. Insgesamt beläuft sich das Übernahmevermögen somit auf 150 Millionen Euro. Die kalkulierte durchschnittliche Bearbeitungszeit liegt bei vier Jahren. Unterstellt wird weiterhin eine Rückführungsquote von 50 Prozent. Im Ergebnis bedeutet das einen Erlös von 75 Millionen Euro bei rund zwei Millionen Euro Bearbeitungskosten. Die Nettoquote beträgt somit 48,7 Prozent, der Nettoerlös 73 Millionen Euro. Unterstellt man nun eine Erhöhung der Mitarbeiterkapazitäten um **zehn Prozent** auf 5,5 und eine daraus resultierende Erhöhung der Erlösquote um nur **ein Prozent** würden damit die internen Bearbeitungskosten auf 2,2 Millionen Euro und der Erlös auf 75,75 Millionen Euro steigen. Unter dem Strich bliebe somit ein Plus von 550.000 Euro. Dagegen würde in der „Fallgruppe Basis“ eine solche Vergleichsrechnung ein negatives Ergebnis ausweisen.

## **Höherer Ressourceneinsatz kann sich rechnen**

Daraus folgt, dass für das Segment der großen Sanierungs- und Abwicklungsfälle die Ressourcenausstattung durchaus großzügiger und vor allem mit den besten verfügbaren Mitarbeitern vorgenommen werden sollte. Oder um mit einer Metzgereifachverkäuferin zu sprechen: „Hier darf es ruhig ein bisschen mehr sein.“ Wobei sich das „mehr“ zwingend auch auf die Qualität und nicht nur die Quantität bezieht.

In den kleineren Fallgruppen ist es dagegen wichtig, die Rahmenbedingungen der Fallbearbeitung möglichst klar vorzugeben, um die Kosten im Griff zu halten. Die Vorgabe von Soll-Aktenlaufzeiten ist dabei aber keine qualitativ sinnvolle Maßnahme. Bei adäquater Nutzung der IT sollten etwa langfristige Rückzahlungsvereinbarungen keine nennenswerten Kosten verursachen und können dem Haus – neben der Rückführung des Kapitaleinsatzes – sogar vernünftige Zinsgewinne beschieren.

Wird ein externer Inkasso-Dienstleister eingesetzt, ist es zwingend erforderlich, dessen Performance regelmäßig zu überprüfen. Die aktuell relativ niedrigen Fallzahlen können sowohl als Argument angeführt werden, die Abgabe zu reduzieren, als auch sie zu verstärken. Eine Reduktion bietet sich dann an, wenn eigene Mitarbeiterressourcen über Freiräume verfügen, die es auszufüllen gilt. Eine Erhöhung kann sinnvoll sein, wenn intern Mitarbeiterkapazitäten abgebaut werden sollen und die Performance des externen Dienstleisters positiv beurteilt wird.

## **Fazit**

Die Kenntnis der eigenen Prozesskosten und Erlösquoten ist für Institute elementar. Nur so können sie beurteilen, ob bzw. für welche Fallgruppen welche Lösungsansätze sinnvoll sind. Wird dieses Wissen genutzt und für eine intelligente Ressourcenverteilung eingesetzt, werden sich zwangsläufig positive Effekte für die GuV einstellen.

## **Autoren**

Gerd Luerßen ist Bereichsleiter Recht und Sonderkredite der Landessparkasse zu Oldenburg.  
Manfred Birkner ist Managing Partner bei M.W. Bergen Bryggen in Augsburg.