

Christoph Schalast/Jörg Keibel

# Standards und Vertragsmuster für Kredittransaktionen

Auszug aus: Schalast/Keibel (Hg.):  
NPL Jahrbuch 2011/2012

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.frankfurt-school-verlag.de>

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-940913-41-8

1. Auflage 2012 © Frankfurt School Verlag GmbH, Sonnemannstraße 3-5, 60314 Frankfurt am Main

# Standards und Vertragsmuster für Kredittransaktionen – Warum wir eine Loan Market Association benötigen

*Christoph Schalast/Jörg Keibel*

## **1 Von LSTA und LMA bis DKS**

## **2 Die Frankfurt School/BKS-Initiative zur Gründung der Deutschen Kreditmarkt-Standards e. V.**

## **3 Inhalte und Ausrichtung der DKS**

- 3.1 Abgrenzung zur LMA/LSTA (Bsp. Single Name Transaktionen)
  - 3.1.1 Das klassische Geschäft der Großbanken
  - 3.1.2 Die international agierende Finanzinvestoren
- 3.2 Abgrenzung zu bereits vorhandenen Strukturen der Bankenverbände
  - 3.2.1 DSGVO Modelle
    - 3.2.1.1 „Modell K“ = Kreditgeschäft
    - 3.2.1.2 „Modell PRO“ = Problemkreditgeschäft
    - 3.2.1.3 „Modell P“ = Passiv- und Dienstleistungsgeschäft
  - 3.2.2 Standardisierung bei der Umsetzung der MaRisk (s-wissenschaft)
- 3.3 Akademie Deutscher Genossenschaftsbanken ADG
  - 3.3.1 Qualifizierungsprogramm zur standardisierten Vorgehensweise im Kreditmanagement
  - 3.3.2 Qualifizierungsprogramm zur standardisierten Vorgehensweise in der Intensivbetreuung und Problemkreditbehandlung
- 3.4 Ausrichtung der DKS
  - 3.4.1 Standardisierung von Transaktionen im deutschen Kreditmarkt
  - 3.4.2 Schaffung von Liquidität im deutschen Bankenmarkt
  - 3.4.3 Entwicklung der Anbahnung, Durchführung und Abwicklung von Transaktionen
    - 3.4.3.1 Anbahnung bzw. Vorbereitung einer Transaktion
    - 3.4.3.2 Durchführung der Transaktion
    - 3.4.3.3 Abwicklung (Closing)

## **4 Ausblick**



## 1 Von LSTA und LMA bis DKS

Seit zwei Jahren wird in Deutschland darüber diskutiert, ob nach dem Vorbild der in den 1990er Jahren in den Vereinigten Staaten (Loan Syndications and Trading Association/LSTA) und dem Vereinigten Königreich (Loan Market Association/LMA) bestehenden Institutionen auch ein deutscher Interessenverband mit dem Ziel der Standardisierung von Kredittransaktionen geschaffen werden sollte. Kredittransaktionen sind eine wichtige Möglichkeit der Risikoverlagerung und auch Refinanzierung für Kreditinstitute. Die Finanzkrise und daran anschließend die Euroschuldenkrise haben gezeigt, dass ohne die Option eines solchen Risikotransfers ein wichtiges Steuerungsinstrument für Kreditinstitute fehlt. In welchem Umfang ein Institut davon Gebrauch macht, hängt dann von der eigenen (gegebenenfalls früheren) Geschäftspolitik, dem Kreditportfolio und seinem Risikoprofil, einer möglichen neuen Strategie sowie den regulatorischen Vorgaben ab. Für Institute, die bisher nur relativ wenig Erfahrung mit solchen Transaktionen haben, ist dabei von umso größerer Bedeutung, dass hierfür im Markt etablierte, faire und für sie passende – gegebenenfalls leicht anpassbare – Vertragsstandards zur Verfügung stehen. Des weiteren sinken dadurch nicht nur die teilweise erheblichen Transaktionskosten sondern insgesamt der Transaktionsaufwand und die notwendige Management-Attention.

Ursprüngliches Ziel der Standardisierung durch LSTA und LMA war es, die Refinanzierung von Krediten etwa durch Syndizierungen zu vereinfachen.<sup>1</sup> Im Mittelpunkt standen zunächst Performing-Loans wobei allerdings später auch Muster für den Distress-Debt-Markt, das heißt, Non Performing-Loans, entwickelt wurden. Diese Muster haben sich in der Zwischenzeit in fast allen europäischen Ländern auch in kleinen Märkten, wie etwa der Schweiz, durchgesetzt.<sup>2</sup> Diese Entwicklung wurde aber in der letzten Zeit zunehmend kritisch hinterfragt nicht zuletzt wegen der aktuellen Diskussion über die Unterschiede zwischen Common Law und Continental Law und den Vorteilen des deutschen Rechts bei der Vertragsgestaltung. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass Unternehmen in Europa bei der Vertragsgestaltung – auch grenzüberschreitend und international – in der weit überwiegenden Zahl kontinentaleuropäisches und nicht zuletzt deutsches Recht gegenüber dem Common Law vorziehen.<sup>3</sup> Hinzu kommt, dass Common Law kontinentaleuropäische Besonderheiten, wie das Grundbuchrecht, sowie insgesamt die Übertragung von Sicherheiten nicht oder nur ungenügend abbilden kann. Trotzdem

---

<sup>1</sup> Siehe dazu Schalast/Grieser/Wulfken, Deutsche Vertragsstandards für Kredittransaktionen, in: Schalast/Keibel (Hg.), NPL Jahrbuch 2011, S. 129 ff.

<sup>2</sup> Weber/Häusermann in: Reutter/Werlen, Kapitalmarkttransaktionen V, Europainstitut Zürich, Band 107, 2010, Konsortialkredite.

<sup>3</sup> Vgl. Lachmann/Filges/Götte/Ewer/Vossius/Frank, FAZ, 2. Februar 2011, S. 19 unter Bezugnahme auf eine Studie der Oxford University.

sieht man immer wieder große Immobilienfinanzierungen, auch wenn sie ausschließlich deutsche Liegenschaften betreffen, mit einer Dokumentation nach LMA-Standard.<sup>4</sup> Besonders deutlich wird die aktuelle Situation aber auch das Dilemma in einer im November 2011 von der Sozietät Hengeler Mueller veröffentlichten Marktinformation.<sup>5</sup> Dort wird der Ausgangspunkt wie folgt beschrieben:

*“Like elsewhere the documentation standard in Germany is dominated by the Loan Market Association (LMA) precedents. Traditionally, the drafting style for legal documents in Germany is short and concise. This has changed over the last 10 to 15 years when Anglo-Saxon documentation became the international standard.”*

Weiter heißt es dann zur Vertragssprache:

*“Hence, the common language is English. On rare occasions do clients require German language loan agreements, e. g. where the borrower is a less sophisticated company with little international exposure.”*

Interessant ist dann, dass nachfolgend festgestellt wird, dass diese Entwicklung nicht zu einer Präferenz für englisches Recht führt:

*“The dominance of English law that has developed elsewhere in Europe does not extend into Germany. In fact, the majority of financings continues to be governed by German law.”*

Insgesamt dokumentiert dieses Zitat einen interessanten Widerspruch den es zu hinterfragen lohnt.

Konsequenz der Durchsetzung der LMA-Standards im deutschen Markt ist es, dass zunehmend Transaktionen stattfinden, die auf Muster zurückgreifen, die nicht die Besonderheiten des deutschen Rechts im Hinblick auf Grundbuchrecht, Sicherheiten etc. abbilden können, weil sie dafür nicht entwickelt wurden. Hinzukommt vor allem für weniger erfahrene Marktteilnehmer eine Sprachbarriere. Man braucht nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, wie eine englischsprachige LMA-Vertragsdokumentation, unabhängig von Transaktionstypus und Transaktionsstruktur, im Streitfall von der Kammer eines deutschen Landgerichts ausgelegt wird. Doch das Problem beginnt bereits früher: es gibt eine Vielzahl von Marktteilnehmern, die mit vorstehend beschriebener Entwicklung nicht zufrieden sind, das heißt, umfangreicher am Common Law orientierter Ver-

---

<sup>4</sup> Mittmann, Aktuelle Tendenzen bei Immobilienfinanzierungen, insbesondere bei Objektentwicklungen, Heuer Dialog Aktuell, 23. September 2011.

<sup>5</sup> [www.europeanlawyer.co.uk/referencebooks\\_19\\_273.html](http://www.europeanlawyer.co.uk/referencebooks_19_273.html).

tragsdokumentation, englischer Sprache und Anwendung vom deutschen Recht. Insofern ist davon auszugehen, dass dadurch die Marktliquidität, etwa im Hinblick auf Regionalbanken und andere mit Kredittransaktionen nicht ständig beschäftigte Akteure, beeinträchtigt wird. Umso mehr gilt diese Feststellung soweit Immobilien, insbesondere leistungsgestörte Immobilienkredite betroffen sind. Gerade NPL Transaktionen bedürfen derzeit aber einer Standardisierung, da im Zusammenhang mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in der Eurozone eine starke Zunahme, vergleichbar mit dem Niveau von 2002, zu rechnen ist. Dies ist auch der Grund, warum bei Gesprächen mit Marktteilnehmern über die Idee einer deutschen Plattform als vorrangige Aufgabe dieser Bereich genannt wurde.

Hinzu kommt, dass in Deutschland Kredittransaktionen – im Gegensatz zu der Situation in Großbritannien – zwar sehr erfolgreich in den Jahren 2003 bis 2007 zum Abbau der notleidenden Kredite in den Büchern deutscher Banken genutzt wurde, aber parallel eine kontroverse öffentliche Diskussion über eventuelle Missstände, etwa bei der späteren Bearbeitung der Kredite durch die Investoren, geführt wurde. Diese Diskussion ist erst abgeflaut, nachdem der Gesetzgeber mit dem Risikobegrenzungs-gesetz klare Regelungen für Kredittransaktionen geschaffen hat.<sup>6</sup> Gesetzgeber und Bundesgerichtshof haben damit in den letzten drei Jahren mit klaren Entscheidungen für die Zulässigkeit von NPL Transaktionen unter Beachtung der Vorgaben von Risikobegrenzungs-gesetz, Bank-geheimnis etc. sowie der jüngst erfolgten Ausräumung letzter Unklarheiten bei der Umschreibung von Vollstreckungsklauseln die notwendige Rechtssicherheit für einen fairen und liquiden Markt geschaffen.<sup>7</sup> Nun fehlen hierfür noch allgemein anerkannte Vertragsstandards.

Parallel zu den Initiativen des Gesetzgebers und den Klarstellungen durch die Rechtsprechung hat die Branche transparente ethische Standards für die Kreditbearbeitung erarbeitet. Beispielhaft hierfür ist der Code of Conduct der BKS, der für die Mitglieder verpflichtend ist und durch einen Ombudsmannverfahren abgesichert wird. Dadurch wurden Befürchtungen von Verkäufern und auch Schuldern im Hinblick auf die Bearbeitung von verkauften Forderungen ausgeräumt.

Angesichts dieser Umstände ist es evident, dass für NPL- und sonstige Kredittransaktionen mit deutschen Assets auch deutsche Vertragsstandards genutzt werden sollten. Die LMA stellt solche nur vereinzelt zur Verfügung und sieht darin auch nicht ihre Aufgabe, was man nachvollziehen kann. Standardisierungsversuche von einzelnen Akteuren,

---

<sup>6</sup> Schalast, Das Risikobegrenzungs-gesetz – Konsequenzen für die Kreditvergabe und für Kredittransaktionen, BB 2008, S. 2190 ff.

<sup>7</sup> Siehe Schalast, FAZ, 31. August 2011, Endlich wieder Rechtssicherheit beim Umgang mit Grundschulden.

etwa vom Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverband, konnten sich im Markt nicht durchsetzen.<sup>8</sup> Ihr Nachteil war von Anfang an, dass sie nicht von einem breiten Konsens aller Marktteilnehmer getragen wurden.

## 2 Die Frankfurt School/BKS-Initiative zur Gründung der Deutschen Kreditmarkt-Standards e. V.

Die vorstehend geschilderten Überlegungen führten dazu, dass sich in informellen Arbeitsgruppen Vertreter aus allen drei Säulen des deutschen Bankensystems, Berater und Investoren im Frühjahr 2010 trafen, um Möglichkeiten der Errichtung einer Plattform zur Entwicklung deutscher Vertragsstandards zu prüfen. Im Gegensatz zu der Herangehensweise von LSTA und LMA stand dabei – aus den vorstehend geschilderten Erwägungen heraus – die Standardisierung von NPL Transaktionen im Mittelpunkt, da hier das stärkste aktuelle Marktbedürfnis vermutet wurde. Die Ergebnisse der verschiedenen informellen Treffen wurden erstmals auf dem NPL Forum 2010 der Fachöffentlichkeit präsentiert. In dieser Diskussion mit Marktvertretern wurde schnell deutlich, dass grundsätzlich das Konzept begrüßt und die Initiative von unterschiedlichsten Akteuren unterstützt wird. In der Folge fand im Juni 2010 ein erster offener Workshop statt, bei dem der Fahrplan für die Gründung einer Plattform sowie Arbeitsprioritäten festgelegt wurden. Besonderer Bedarf wurde bezüglich Vertragsdokumenten für Einzeltransaktionen (Single Names) und zwar sowohl im Unternehmensbereich (Corporate Loans) wie auch bei immobiliesicherten Krediten (Real Estate) gesehen. Weniger relevant sah die Branche die Behandlung von Portfoliotransaktionen, da hierfür bereits Vertragsstandards im Markt vorhanden seien.

Nach dem ersten Workshop wurden eine Reihe von vertiefenden Gesprächen mit potentiellen Kooperationspartnern, insbesondere mit Bankenverbänden, geführt sowie Kontakte zur LMA hergestellt. Im Rahmen eines Treffen mit der Geschäftsführung wurde allerdings deutlich, dass diese die Initiative zwar grundsätzlich begrüßt, nicht aber zu einer formellen Zusammenarbeit bereit ist, weil sie ihre Aufgabe nicht in der Erstellung von „nationalen Vertragsdokumentation“ sieht. Der Ansatz der LMA sei eben nicht national und darüber hinaus bestünde eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass Vielzahl andere Jurisdiktionen (beispielsweise Spanien, Italien und/oder Frankreich) ähnliche Forderungen stellen würden.

---

<sup>8</sup> Vgl. auch den Mustervertrag, der von Grieser/Wulfken/Penndorf entwickelt wurde sowie seine Erläuterung, Vertragsgestaltung von Kreditportfoliotransaktionen in: Schalast (Hg.) NPL Jahrbuch 2009/2010, S. 69, 129 ff.

Die Ergebnisse der Vorüberlegungen, des Workshops und der verschiedenen Sondierungen wurden im NPL Jahrbuch 2010/2011 veröffentlicht und eine überarbeitete Konzeption auf dem NPL Forum 2011 vorgetragen und mit dem Markt abschließend kritisch diskutiert. Auf Grundlage dieser Vorarbeit kam es dann im Oktober 2011 zur Gründung des Vereins Deutsche Kreditmarkt-Standards e.V. (DKS) mit der Commerzbank, der Corealkredit Bank, dem Frankfurt School Verlag, der PPB Deutsche Pfandbriefbank, Mayer Brown LLP, der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. und The Debt Exchange als Gründungsmitglieder.

Ziel des Vereins ist es, möglichst schnell weitere Mitglieder zu gewinnen, insbesondere Banken aus den drei Säulen des Bankensystems und Spezialbanken, weitere Universitäten mit Forschungsschwerpunkten in diesem Bereich, Anwaltskanzleien sowie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc.. Der Verein ist gemeinnützig und verfügt über einen wissenschaftlichen Beirat. Die inhaltliche Arbeit wird in Arbeitsgruppen zur Entwicklung von spezifischen Marktstandards erfolgen, in denen aber auch Vereinsmitglieder sowie alle anderen Interessierten mitwirken können. Der DKS will kein „Closed Shop“, sondern ein offenes Forum für die Diskussion und die Erarbeitung von im Markt durchsetzungsfähigen Vertragsstandards und Vertragsdokumentationen. Aus diesem Grund wurde auch für den zweiten Workshop – dem ersten nach Gründung der DKS Ende November 2011 – weit über den Kreis der Gründer/Mitglieder hinaus eingeladen. Ziel war es nunmehr erste Arbeitsgruppen mit verantwortlichen Leitern zu bilden und damit die ersten Themen abschließend zu identifizieren. Nach einer lebhaften Diskussion wurden die vier folgenden Arbeitsgruppen gebildet:

- Privatkunden/Consumer/Portfoliotransaktionen
- Firmenkunden/Single Names und zwar immobilien gesichert und nicht immobilien gesichert/Single Names
- Real Estate
- Konsortialkredite/LBO-Finanzierungen.

Ihre Aufgabe ist es, erste Konzepte und Vertragsmuster bzw. Bausteine zu erarbeiten und auf dem nächsten NPL Forum im Mai 2012 vorzustellen.

### 3 Inhalte und Ausrichtung der DKS

Inhalte und Ausrichtung der DKS orientieren sich zum einen an der bereits etablierten Struktur der Loan Market Association (LMA) und zum anderen an den grundlegenden Bedürfnissen des deutschen Kreditmarktes. Während es die LMA bereits seit einigen Jahren gibt – wie vorstehend beschrieben –, hat sich das Bedürfnis nach Standardisierung im deutschen Kreditmarkt erst im Rahmen der zunehmenden Kreditportfoliotransaktionen

im Bereich der Non Performing Loans (NPL) herausgebildet. In der sogenannten Boomphase des Verkaufs von NPL Portfolien in den Jahren 2003-2005 – insgesamt wurden ca. 40-50 Mrd. EUR Forderungsvolumen veräußert – kamen verstärkt Investoren nach Deutschland, für die der Umgang mit Standardklauseln aus dem LMA oder LSTA Bereich zum standardisierten Geschäftsablauf gehörte. Diese trafen dann in Deutschland auf wenig Verständnis, da anders als in den anglo-amerikanischen Ländern in Deutschland viele Vertragspunkte gesetzlich bereits geregelt sind, so dass eine schlichte Bezugnahme auf diese Gesetze ausreichte. Nur dadurch, dass die von den ausländischen Investoren angebotenen Kaufpreise zum Teil weit über dem deutschen Marktniveau lagen, gelang es den ausländischen Investoren, die verkaufenden Banken zu überzeugen, nach anglo-amerikanischem Recht standardisierte Kaufverträge zu akzeptieren. So schloss beispielhaft die Niederschlesische Sparkasse in Görlitz im Jahr 2003 laut Information des damaligen Vorstandsvorsitzenden Rolf Schlagloth mit dem amerikanischen Investor Lone Star einen ca. 70 Seiten Kaufvertrag über den Verkauf eines Bestandsportfolios in deutscher und englischer Sprache ab.<sup>9</sup> Das war bis dahin undenkbar gewesen.

Als Konsequenz dieser Transaktion hat der Ostdeutsche Sparkassen- und Giroverband (OSGV) in Zusammenarbeit mit ihren Beratern und dem Forderungskäufer einen Leitfaden Forderungsverkauf einschließlich eines Standardvertrages herausgegeben.<sup>10</sup> Damit sollte es den ostdeutschen Sparkassen erleichtert werden, derartige Transaktionen, die vom OSGV als sehr hilfreich zur Konsolidierung der Sparkassenbilanzen in Bezug auf mögliche Kreditrisiken empfunden wurde, durchzuführen. Der OSGV wollte mit dem Leitfaden erreichen, dass NPL Transaktionen auch für eher kleinere Sparkassen einfach abgewickelt werden konnten. Allerdings ergaben sich in der Folgezeit speziell im Sparkassensektor kaum derartige Transaktionen, obwohl der damalige Vorstandsvorsitzende der Niederschlesischen Sparkasse auf mehreren Veranstaltungen für das Verkaufsmodell werbend eintrat. Bei vielen Sparkassenvorständen überwog doch die Skepsis vor der komplizierten Transaktionsstruktur gegenüber dem sicher auch wichtigen Erreichen einer Reduzierung des Kreditrisikos.

Mit dem Abflauen des Booms erstarkte die Position der Verkäufer wieder und es wurden vermehrt Stimmen laut, die komplexen Vertragsstrukturen zu vereinfachen. In der Folgezeit ging aber nahezu jeder Verkäufer bzw. deren Rechtsabteilungen oder auch entsprechend beauftragte externe Rechtsanwälte daran, quasi für jeden einzelnen Verkaufsfall einen speziellen Vertrag zu entwickeln. Diese Vielfalt führte nun wiederum dazu, dass die Käuferseite forderte, dass Verkaufstransaktionen doch gewissen Standards folgen sollten, um gerade die Vertragsgestaltung und Abwicklung zu vereinfachen. Diese

---

<sup>9</sup> Frank Matthias Drost Handelsblatt in Wirtschaftswoche 29.06.2004 „Sparkasse Görlitz verkauft faule Kredite“.

<sup>10</sup> OSGV, Leitfaden Forderungsverkauf, Juni 2004.

Forderung hat dann im Jahr 2010 zu einem von Anwälten der Kanzlei Mayer Brown LLP erstellten Musterkaufvertrag<sup>11</sup> geführt. Dieser Musterkaufvertrag wurde später von der internetbasierten Transaktionsplattform The Debt Exchange für die vermittelten Portfolio-transaktionen als Vertragsgrundlage genommen.

Die Initiative der Etablierung von deutschen Kreditmarkt-Standards hat nun das Ziel, die Vorstellungen von Verkäufer- und Käuferseite zueinander zu bringen, und zwar nicht nur bezogen auf die Gestaltung der vertraglichen Grundlagen, sondern vor allem auch hinsichtlich des Verkaufsprozesses und seiner speziellen Anforderungen. Es sollen möglichst die Idealvorstellungen der Beteiligten in einem Verkaufsprozess zueinander gebracht werden.<sup>12</sup> Der Verkäufer möchte einen möglichst hohen Preis erzielen bei möglichst wenig Aufwand in Bezug auf Datenbereitstellung (Datenbank, Datenraum, Frageprozess), dabei möglichst wenig Garantien und Gewährleistungen geben, den Prozess schlank halten und möglichst kurzfristig abschließen, ein Bieterverfahren mit möglichst wenig Bietern durchführen und einen Käufer finden, der möglichst verantwortungsvoll mit den Bankkunden bzw. Kreditnehmern umgeht.<sup>13</sup> Gerade die Vorbereitung einer Transaktion erfordert auf der Seite des Verkäufers einen erheblichen Aufwand. Viele Verkäufer, die vielleicht nur ein überschaubares Forderungsvolumen veräußern wollen, scheuen diesen Aufwand, weil er meist nicht in einem vernünftigen Verhältnis zu dem erwarteten Kaufpreis steht. Demgegenüber möchte der Käufer einen möglichst realistischen Preis haben, diesen Preis mit möglichst wenig Aufwand in Bezug auf Datenanalyse und Aktenprüfung ermitteln, mit entsprechenden preisrelevanten Garantien und Gewährleistungen versehen und das Ganze in einem möglichst exklusiven Verfahren.<sup>14</sup> Vor allem zum Erreichen dieser beiderseitigen Zielvorstellungen soll ein standardisierter Prozess entwickelt werden, der für Verkäufer und Käufer eine klar strukturierte und effiziente Prozessstruktur zur Verfügung stellt und damit die Abwicklung derartiger Transaktionen wirtschaftlich sinnvoll macht.

### 3.1 Abgrenzung zur LMA/LSTA (Bsp. Single Name Transaktionen)

Die deutschen Banken lassen sich in verschiedene Segmente gruppieren. Neben den national und international agierenden Groß- und Landesbanken gibt es speziell in

---

<sup>11</sup> veröffentlicht im NPL Jahrbuch 2010/2011, a. a. O. (Fußnote 8).

<sup>12</sup> Stephanie Siepmann, Verkauf kleiner Immobilienkredit Portfolios-Markttrends, neue Ansätze, Frankfurt School of Finance & Management Working Paper No. 112, Transaktionen und Servicing in der Finanzkrise, Berichte und Referate des Frankfurt School NPL Forums 2008, S. 20 ff., 21.

<sup>13</sup> Stephanie Siepmann, a. a. O. Fn. 12.

<sup>14</sup> Stephanie Siepmann, a. a. O. Fn. 12.

Deutschland eine sehr ausgeprägte Regionalbankenstruktur der Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken (VR Banken). Von den insgesamt ca. 2200 Banken sind knapp 20% Sparkassen und fast 50% VR Banken. Bei einem Blick auf die TOP 100 der deutschen Banken fällt sofort auf, dass sich nur ca. 25% der Sparkassen und VR Banken darunter befinden und unter den Top 30 keine einzige.<sup>15</sup> Die im internationalen Bereich agierenden Banken werden – vor allem bei Transaktionen im nicht deutschen Rechtsraum – weiterhin auf die etablierten Regeln der LMA und LSTA setzen, da sich die entsprechende Bezugnahme auf Standardklauseln entsprechend etabliert hat und bei Verkäufer und Käufer beiderseits anerkannt ist. Vom Geschäftsbereich her betreffen diese Transaktionen vor allem großvolumige Forderungen, wie klassische Single Name Transaktionen, und kaum das kleinteilige Konsumentenkreditgeschäft. Da die flächendeckend aufgestellten Sparkassen und VR Banken aber gerade das kleinteilige Geschäft mit dem Privatkunden durchführen, hier haben sie einen Marktanteil von gesamt > 40%<sup>16</sup>, ist es notwendig, neben den Regeln der LMA und LSTA deutsche Standards und Regelungen für diesen Geschäftsbereich zu entwickeln.

### 3.1.1 Das klassische Geschäft der Großbanken

Die Großbanken sind in den klassischen Bereichen des Investmentbanking, der Vermögensverwaltung und dem Firmenkunden bzw. Mittelstandsgeschäft tätig. Daneben haben die Großbanken zwar das Geschäft mit dem Privatkunden als wichtiges Standbein erkannt, vor allem hinsichtlich der Einlagenseite, aber sie verfügen bis heute über keine flächendeckende Struktur wie die Sparkassen und VR Banken. Allerdings hat die Deutsche Bank sich mit der Übernahme der Norisbank, Berliner Bank und letztlich der Deutschen Postbank eine Flächenstruktur geschaffen, da insbesondere die Postbank Kunden in vielen Bereichen die örtlichen Postfilialen nutzen können.

Die Großbanken verfügen über große Rechtsabteilungen, die die Transaktionen rechtlich begleiten. Für diese sind auf die jeweilige einzelne Transaktion abgestimmte Vertragsstrukturen ihr Tagesgeschäft und stellen in der Regel kein Problem dar. Dabei kann es sich zudem um einen deutschsprachigen oder englischen Vertragstext, mit oder ohne Bezugnahme auf LSTA/LMA handeln. Zur Unterstützung bedienen sie sich zudem international aufgestellter Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien. Dennoch kommt auch aus dem Bereich der Großbanken ein Bedürfnis nach Standardisierung, die sich vor allem auf Transaktionen im deutschen Rechtsraum beziehen.

---

<sup>15</sup> Werner Karsch in Die Bank 08/2011 „Finanzkrise hinterlässt Spuren – Top 100 der Kreditwirtschaft“.

<sup>16</sup> Dr. Oliver Mihm, Dr. Klaus Schüler, Sparkassenmarkt, „Marktanteile zurückgewinnen“, September/Oktober 2009, S. 24 ff.

### 3.1.2 Die international agierende Finanzinvestoren

Mit der Zunahme von NPL Transaktionen im deutschen Markt und vor allem auch der Zunahme großvolumiger Transaktionen haben sich verstärkt ausländische Investoren in Deutschland etabliert. Aus den Reihen der öffentlich bekannten Portfoliokäufer sind vor allem Lone Star, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Morgan Stanley und Credit Suisse zu nennen. In ihrem jeweiligen Heimatland sind sie an die Standardprozesse und Klauseln der LSTA und LMA gewöhnt. Somit war die natürliche Erwartung, mit denselben Standards und Regeln auch in Deutschland operieren zu können.

Allerdings hat sich dann der Käufermarkt rasend schnell in einen Verkäufermarkt geändert, da einer überschaubaren Anzahl von großvolumigen Transaktionen ein sehr großes Investoreninteresse gegenüber stand. Dieses führte dazu, dass die Verkäuferseite auch den Transaktionsablauf, vor allem im Prüfungsverfahren, und letztlich auch den Vertragsstandard bestimmen konnten. Dieses hat gerade die Prüfungskosten der Investoren durch die Einschaltung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien in erhebliche Höhen geschraubt.

Mit der Reduzierung von NPL Transaktionen im deutschen Markt und einer erheblichen Reduzierung der Transaktionsvolumina ist auch auf Seiten der Finanzinvestoren das Interesse an auf den deutschen Markt abgestimmte Standardprozesse bzw. -abläufe und Vertragsstrukturen gestiegen.

## 3.2 Abgrenzung zu bereits vorhandenen Strukturen der Bankenverbände

Die Aufgabe der Bankenverbände besteht unter anderem darin, ihren Mitgliedern Hilfe und Unterstützung gerade im Bezug auf standardisierte Prozesse zu geben. Durch eine Standardisierung sollen vor allem eine bessere Risikostruktur und Kosteneffizienz erreicht werden. Allerdings sind die Bankenverbände insoweit ganz unterschiedlich aufgestellt. Der Bundesverband deutscher Banken agiert insoweit vor allem als Interessenvertretung der in ihm organisierten mehr als 210 privaten Banken. Gerade die Verbände der Regionalbanken – DSGV Deutscher Sparkassen- und Giroverband sowie der BVR Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (wie nachstehend noch im Detail ausgeführt wird) – sowie der Spezialbanken (u. a. Bankenfachverband für die Konsumentenkredit – und Autobanken) kümmern sich auch um die Optimierung von Prozessstrukturen ihrer Mitgliedsbanken.

Die so gewollte Standardisierung von Prozessen wird dann vor allem in bundesweiten oder mindestens regional gebündelten Einheiten zusammen gefasst. Da hier das Einsparpotenzial am Größten war, haben es die Regionalbanken geschafft, ihre IT Services

soweit wie möglich zu fusionieren. So haben die Sparkassenorganisation mit der Sparkassen-Informatik und der FinanzIT und die VR Banken mit der Fiducia und GAD jeweils nur noch zwei IT Servicer.

In Teilbereichen haben die Banken bereits Shared-Service-Center als Business Prozess Outsourcing aufgebaut.<sup>17</sup> Die Großbanken haben ein standardisiertes Forderungsmanagement durch gruppeninterne Lösungen wie die Konsul Inkasso GmbH der Deutschen Bank, die Service Center Inkasso der Commerzbank sowie die – inzwischen beendete – HVB Loan Portfolio GmbH & Co KG der Unicredit HVB aufgebaut.

Auch eine Standardisierung im Bereich des Konsumentenkreditgeschäfts ist das inzwischen bei über 900 VR Banken etablierte Modell der Teambank mit ihrem Produkt easycredit. Bei diesem speziellen Geschäftsmodell wird die einzelne VR Bank nur noch als Kreditvermittler für die Teambank tätig. Angefangen von der Bonitätsprüfung über den Standardkreditvertrag bis zur strukturierten Bearbeitung ist danach alles in den Händen der Teambank, die auch das Ausfallrisiko des Konsumentenkredits übernimmt.

Die Sparkassenorganisation hat vor kurzem angekündigt, dass sie ein ähnliches Geschäftsmodell mit der neu gegründeten S-Kreditpartner – die zu dem Verbund der Landesbank Berlin gehört – den einzelnen Sparkassen anbieten will. Bereits etabliert sind im Bereich der Kreditantragsbearbeitung und Kreditverwaltung zumindest regionale Einheiten, wie die Norddeutsche Retail Service der Sparkassen Hamburg und Bremen, die Kreditservice Nord der Sparkasse Hannover und der NordLB, die Kreditservice Agentur der Sparkassen Köln Bonn und Köln Siegburg, die STG Verwaltungs- und Besitz GmbH der Sparkassen Dresden und Leipzig mit der STG Transaktionsgesellschaft Ost in Leipzig und der STG Pirna. Eine flächendeckendere Ausgestaltung in der bundesweiten Sparkassenorganisation konnte jedoch noch nicht erreicht werden.

Für Sanierungs- und Kreditabwicklungsfälle steht den Sparkassen die zentral angelegte Bad Homburger Inkasso und Bad Homburger Service, in die die frühere S-Inkasso sowie eine Beteiligung an der Westforma (Sparkassen Dortmund, Bielefeld und Hagen) integriert ist, zur Verfügung. Im immobilienbesicherten Bereich stand die inzwischen allerdings beendete Kooperation der WestLB, NordLB und Shinsei in Form der Servicegesellschaft Kreditmanagement SGK den Sparkassen zur Verfügung.

Im Bereich der VR Banken wurde aus einer Einzelinsolvenz die Bankaktiengesellschaft BAG Hamm als zentrales Verwertungsinstitut der Sicherungseinrichtung des BVR etabliert.

---

<sup>17</sup> Jörg Keibel, Outsourcing aus Übernehmersicht, Bankaufsichtsrecht Frankfurt 2009, S. 1060 ff., 1061.

### 3.2.1 DSGVO Modelle

Schon im Jahr 2003 hat der DSGVO erkannt, dass durch eine Standardisierung von Kreditprozessen ein erhebliches Einsparpotenzial besteht, aber auch die Kreditrisiken besser gesteuert werden können. Dafür hat der DSGVO u.a. ein Sparkassen-Rating und andere Module zur Risikosteuerung entwickelt, die es den Sparkassen ermöglichen sollen, die Risikostruktur ihres gesamten Portfolios zu erfassen und so Klumpenrisiken rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden.<sup>18</sup>

Die im Folgenden dargestellten Modelle zielen vorrangig auf die Verbesserung der internen Abläufe der Gesamtbanksteuerung in den einzelnen Instituten und sollen helfen, regulatorische Vorgaben, wie die aus den MaRisk, zu erfüllen. Allerdings sind dadurch nicht das Outsourcing bzw. der Forderungsverkauf erfasst. Zusammenfassend zeigt sich, dass in der Sparkassenorganisation bereits in vielen Bereichen der Ansatz zur Standardisierung vorhanden ist.

#### 3.2.1.1 „Modell K“ = Kreditgeschäft

Schwerpunkt von „Modell K“ sind die Prozesse der Neukreditbearbeitung, also der Antrags- und Vertragserstellung bis hin zur Auszahlung des Darlehens.<sup>19</sup>

Mit diesem Standardprozess soll den Sparkassen eine einheitliche Blaupause für die Kreditbearbeitung zur Verfügung gestellt werden.

„Modell K“ ist ein Gesamtpaket, das die Abläufe, Entscheidungswege und Systeme komplett und bis ins Detail beschreibt.<sup>20</sup> Während sich das „Modell K 1.0“ noch ausschließlich auf den Bereich der Normalbetreuung bezog, wurde der Anwendungsbereich im „Modell K 2.0“ über die Normalbetreuung hinaus auf die Intensivbetreuung erweitert.<sup>21</sup>

Die weite Verbreitung und Nutzung dieses Modells konnte vor allem dadurch erreicht werden, dass die einzelnen Sparkassen über die inzwischen verbliebenen beiden großen Rechenzentrum direkt auf die Anwendung zugreifen können. Geholfen hat dabei eine für die Sparkassenorganisation durchgreifende Systeminnovation OSPlus.

---

<sup>18</sup> Dietrich Hoppenstedt, Presseinformation DSGVO 12.03.2003 Nr. 25/2003 „Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe: Umsetzung läuft auf allen Ebenen“.

<sup>19</sup> Matthias Schumacher/Ralf Wozniak, Effiziente Prozesse in der Bestandskreditbearbeitung, Betriebswirtschaftliche Blätter 08/2009, S. 426/427.

<sup>20</sup> Dietrich Hoppenstedt, Presseinformation DSGVO 12.03.2003 Nr. 25/2003.

<sup>21</sup> Matthias Schumacher/Ralf Wozniak, Effiziente Prozesse in der Bestandskreditbearbeitung, Betriebswirtschaftliche Blätter 08/2009, S. 426/427.

### 3.2.1.2 „Modell PRO“ = Problemkreditgeschäft

Im Jahr 2005 hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband zusammen mit 10 Regionalverbänden, 12 Pilotsparkassen und 10 interessierten Sparkassen einen Leitfaden zur Optimierung der Problemkreditbearbeitung in den Sparkassen erarbeitet.<sup>22</sup> Während sich das vorstehend beschriebene „Modell K“ auf die Bereiche Normalbetreuung und Intensivbetreuung bezieht, erweitert das „Modell PRO“ die Standardisierung der Prozessabläufe um die Bereiche der Sanierung und Abwicklung.<sup>23</sup> Auch hier werden den Sparkassen Standardprozesse vorgeschlagen, die den Bereich Marktfolge effizienter machen sollen. Auch dieses Modell kann über die zentrale Software OSPlus von den Sparkassen zentral abgerufen und genutzt werden.

### 3.2.1.3 „Modell P“ = Passiv- und Dienstleistungsgeschäft

Mit dem „Modell P“ gibt der DSGV den Sparkassen praxistaugliche Handlungsempfehlungen zur Durchführung des Passiv- und Dienstleistungsgeschäfts.<sup>24</sup>

Die Serviceprozesse des Passiv- und Dienstleistungsgeschäfts binden rund 14% der Gesamtkapazitäten eines Hauses. Dabei binden die Themen Giro-, Spar-, Kundendaten und Archivierung rund 2/3 dieser Gesamtkapazitäten. Den Rest bilden Sonstige Prozesse, die in einzelnen Sparkassen aus über 400 Prozessen bestehen können. Im „Modell P“ werden konkrete Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, um den Markt-Service kostenoptimiert und gleichzeitig serviceorientiert aufzustellen. Dabei werden neben den ablauforganisatorischen Herausforderungen die Themenfelder Aufbauorganisation und Personalkapazitäten behandelt. Im Ergebnis geht es um eine effiziente Steuerung mit Hilfe von einfachen Steuerungsgrößen. Damit ist „Modell P“ ein klassisches Beispiel für eine Standardisierung von Prozessen.

## 3.2.2 Standardisierung bei der Umsetzung der MaRisk (s-wissenschaft)

Die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e. V. (kurz: Wissenschaftsförderung) ist eine bundesweit tätige und gemeinnützige Gemeinschaftseinrichtung von Sparkassen, Landesbanken, regionalen Sparkassen- und Giroverbänden und Verbundpartnern. Sie besteht seit 1955 und hat ihren Sitz in Bonn. Die Wissenschaftsförderung initiiert und vertieft den Dialog zwischen der Wissenschaft und der Sparkassen-Finanz-

---

<sup>22</sup> Matthias Schumacher/Ralf Wozniak, Effiziente Prozesse in der Bestandskreditbearbeitung, Betriebswirtschaftliche Blätter 08/2009, S. 426/427.

<sup>23</sup> Bernd M. Fieseler, Die Sparkassenzeitung 14.01.2010, „Kontrollradar hat sich bewährt“.

<sup>24</sup> Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, Über uns.

gruppe. Sie ergänzt lokale und regionale Fördermaßnahmen der Sparkassen und Landesbanken und fördert den Wissenstransfer von der Wissenschaft in die Praxis.<sup>25</sup>

Ein besonderes Augenmerk hat die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe auf die Umsetzung der MaRisk (Mindestanforderungen für das Risikomanagement) gelegt. Bereits in 3. Auflage existiert der Umsetzungsratgeber.<sup>26</sup> Auch hiermit fördert die Sparkassenorganisation die Standardisierung von Prozessen.

### 3.3 Akademie Deutscher Genossenschaftsbanken ADG

Neben der Sparkassengruppe hat sich auch der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken bereits vor langer Zeit Gedanken um mögliche standardisierbare Strukturen in der Kreditbearbeitung und der Risikominimierung gemacht. Die entsprechenden Fortbildungs- und Schulungsprogramme werden über die Akademie Deutscher Genossenschaften ADG abgewickelt. Die Zielrichtung dieser Qualifizierungsprogramme ist aber – wie bei den Sparkassen auch – auf die Verbesserung der internen Strukturen und nicht auf die Zusammenarbeit mit einem externen Dritten bzw. Outsourcing/Förderungsverkauf ausgerichtet.

#### 3.3.1 Qualifizierungsprogramm zur standardisierten Vorgehensweise im Kreditmanagement

Gerade für die Mitarbeiter der Marktfolge Aktiv ist das Qualifizierungsprogramm Kreditmanagement konzipiert. Wer in diesem Bereich erfolgreich sein will, muss nicht nur für hohe Fachkompetenz in der Kundenbetreuung, sondern auch für schlanke Prozesse und eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit von Markt und Marktfolge sorgen. Diese Prozessstrukturen praxistauglich aufzuarbeiten, ist Inhalt des Programms. Aus der Sicht der Anforderungen an eine Standardisierung der Prozesse ist dieses Programm dem Modell K der Sparkassenorganisation ähnlich.

#### 3.3.2 Qualifizierungsprogramm zur standardisierten Vorgehensweise in der Intensivbetreuung und Problemkreditbehandlung

Im Rahmen dieses Qualifizierungsprogramm bietet die ADG den „zertifizierten Problemkreditmanager“ für die Bereiche Intensivbetreuung und Problemkreditbehandlung

---

<sup>25</sup> Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, Über uns.

<sup>26</sup> Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Interpretationsleitfaden Version 3.0, November 2009, Herausgeber DSGV 3.0.

an.<sup>27</sup> Denn professionell betriebenes Problemkreditmanagement kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für eine Genossenschaftsbank werden. Allerdings sind die Anforderungen an die damit betrauten Mitarbeiter – parallel zur Komplexität der Problemkredite und der gesetzlichen Neuerungen – gestiegen. Das alleinige Abarbeiten regulatorischer Vorgaben greift hierbei zu kurz. Zielrichtung ist, ein aktives Risikomanagement zu betreiben, das Risikoergebnis im Griff zu behalten und die internen Ressourcen optimal einzusetzen. Damit werden die Geschäftsprozesse nachhaltig verbessert und tragen dazu bei, das Ausfallrisiko zu vermindern. Dabei stellen die Einführung eines Risikofrüherkennungssystems sowie die Optimierung der Sanierung und Abwicklung notleidender Engagements die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar. Das hierfür notwendige sehr umfangreiche Spezialwissen wird in unserem Qualifizierungsprogramm vermittelt: Als Problemkreditmanager ADG lernen Sie die typischen Stolpersteine und Fallstricke kennen und vermeiden so kostspielige Fehlentscheidungen für Ihr Haus. Dabei stellen die Einführung eines Risikofrüherkennungssystems sowie die Optimierung der Sanierung und Abwicklung notleidender Engagements die wesentlichen Erfolgsfaktoren dar. Hier ist unschwer das Modell Pro der Sparkassenorganisation wieder zu erkennen.

### 3.4 Ausrichtung der DKS

#### 3.4.1 Standardisierung von Transaktionen im deutschen Kreditmarkt

Die Standardisierung von Transaktionen führt zu weniger Aufwand auf Seiten der Verkäufer und Käufer. Es ermöglicht den Verkäufern, die Vorbereitung einer Transaktion nach Marktstandards einzuleiten und somit zielgenau für den Markt einzelne Forderungen oder Forderungsportfolien für eine Transaktion vorzubereiten. Diese Standardisierung führt damit auch zu einer Beschleunigung der Transaktion. Je einfacher und schneller eine Transaktion vorbereitet und durchgeführt werden kann, desto mehr Banken werden sich für die Durchführung einer solchen Transaktion entscheiden.

#### 3.4.2 Schaffung von Liquidität im deutschen Bankenmarkt

Wie gerade beschrieben, wird eine einfache, schlanke und schnelle Transaktionsstruktur zu mehr Transaktionen führen. Damit wird es die Entwicklung der Standards vor allem auch den kleineren Banken im deutschen Kreditmarkt ermöglichen, Transaktionen durchzuführen. Damit wird es statt der eher geringen Anzahl an NPL Transaktionen der

---

<sup>27</sup> ADG Online, Qualifizierungsangebot Zertifizierter Problemkreditmanager ADG; Akademie Deutscher Genossenschaften, Marktfolge, Betriebsbereich, Kosten-, Prozess- und Projektmanagement, Übersicht Seminare und Qualifizierungsangebote.

letzten Jahre zukünftig zu einer Vielzahl von – natürlich vom Volumen auch eher kleineren – Transaktionen kommen. Während im immobilienbesicherten Bereich in der bereits genannten Boomphase Milliardentransaktionen abgewickelt wurden, ist die Wunschzielgröße für eine derartige Transaktion zunächst auf ca. 250 Mio. EUR und aktuell auf nur noch ca. 100 Mio. EUR abgesunken. Die Reduzierung des Transaktionsvolumen liegt nach Angaben der Banken vor allem daran, dass es nicht mehr möglich ist, Kapazitäten für die Zusammenstellung eines großvolumigen Portfolios zur Verfügung zu stellen, sondern allenfalls die Bereitschaft und Kapazität vorhanden ist, an Stelle einer großen Transaktion – über einen gewissen Zeitraum verteilt – mehrere kleinere Transaktionen durchzuführen.

### 3.4.3 Entwicklung der Anbahnung, Durchführung und Abwicklung von Transaktionen

In der strategischen Gesamtbanksteuerung eines Instituts wird es immer eine „make or buy“ Entscheidung hinsichtlich der nicht mehr ordnungsgemäß bedienten Kredite geben. Bei einer neutralen Bewertung wird das Institut das Risiko eines Forderungsausfalls und den Aufwand der eigenen Forderungsbearbeitung den Möglichkeiten einer Auslagerung zum Service oder durch Verkauf gegenüberstellen. Ein entscheidender Faktor ist dabei die Komplexität und die zu erwartete Zeitdauer einer solchen Auslagerung durch Verkauf. Hier kann die Standardisierung des Transaktionsprozesses die Waagschale zu Gunsten eines „buy“ bzw. für eine Auslagerung erheblich beeinflussen.

Auch die Überprüfung von Risikopositionen und Anfragen der Revision oder externer Abschlussprüfer können Banken bewegen, über eine Transaktion nachzudenken. Gerade die Entlastung der Bankbilanz – vor allem in Anbetracht der zu erwartenden sich verschärfenden Eigenkapitalregelungen aus Basel III – wird zukünftig eine entscheidendere Rolle spielen.

Die noch vor einigen Jahren am Kreditmarkt erkennbare Zurückhaltung bei Transaktionen auf Grund möglicher Reputationsprobleme ist inzwischen nahezu vollständig verschwunden. Inzwischen gehören Forderungsverkäufe – auch in der allgemeinen Meinung – zu einem normalen Bestandteil des Kreditmarktes.

#### 3.4.3.1 Anbahnung bzw. Vorbereitung einer Transaktion

Bedingt durch die Notwendigkeit, die angehäuften Risikoaktiva zu reduzieren, oder motiviert durch erfolgreich durchgeführte Transaktionen anderer Banken, wird in der Regel ein Vorstandsbeschluss die Vorbereitung einer Transaktion einleiten. Neben der notwendigen internen Analyse des eigenen Forderungsbestands und des Marktes spielt dabei meistens auch der mit einer Auslagerung verbundene Informationsverlust eine Rolle. Das Informationsbedürfnis hinsichtlich der weiteren Entwicklung Not leidender

Kredite kann in der Regel aber über ein zu vereinbarendes Reporting aufgefangen werden. Auch die aufsichtsrechtlichen Berichtspflichten nach § 25a KWG lassen sich so regeln.

#### 3.4.3.1.1 Vorbereitung einer Outsourcing-/Transaktionsentscheidung

Nach einer grundlegenden Entscheidung des Fachgremiums sind die Fachabteilungen des Instituts gefordert, die Basisarbeit für die Vorbereitung einer Transaktion durchzuführen. Das hängt dann sehr individuell von der Zielrichtung ab, die das Entscheidungsgremium mit einer Auslagerung verfolgt. Es kann sich dabei um einen Forderungsverkauf handeln, der nur das Ziel der Bilanzentlastung verfolgt. Es kann sich aber auch ergeben haben, dass die internen Prozesse als nicht zielführend oder zu kostenintensiv angesehen wurden, so dass zunächst einmalig, später aber vielleicht fortlaufend ein Forderungsverkauf durchgeführt werden soll. Dieses setzt dann voraus, dass die einzelnen Prozessschritte analysiert wurden und vor allem die Kosten-Nutzen-Relation ermittelt wurde. Auf dieser Basis kann dann der ideale Zeitpunkt für eine standardisierte Auslagerung festgelegt werden.

#### 3.4.3.1.2 Datenbestand und Analyse

Die aus dem eigenen Datenbestand herausgefilterten nicht mehr bedienten Forderungen sind einer Analyse zu unterziehen. Hilfreich ist dabei zu ermitteln, auf Grund welcher Ursache die Forderung überhaupt ausgefallen ist. Die typischen Ausfallgründe sind dabei Arbeitslosigkeit, Krankheit oder Scheidung.

Notwendig ist es zudem, eine Klassifizierung der Forderungen durchzuführen. Insbesondere Insolvenzen sind entweder aus dem Verkaufsportfolio auszugliedern oder als solche besonders zu kennzeichnen.

#### 3.4.3.1.3 Festlegung der Portfoliostruktur

Bei der Niederschlesischen Sparkasse Görlitz war es angesichts des erzielbaren Kaufpreises keine Überlegung nur Teilbereiche eines Portfolios zu verkaufen, sondern man entschloss sich, den gesamten notleidenden Forderungsbestand zu verkaufen. Dass derartige Auslagerungen nicht homogen sind, versteht sich von selbst, und stellt dann den Käufer in der Regel vor erhebliche Herausforderungen.

Idealerweise berücksichtigt der Verkäufer bereits bei der Festlegung der Portfoliostruktur die Bedürfnisse des Marktes und segmentiert das spätere Verkaufsportfolio entsprechend. Manchmal reicht bereits eine Differenzierung in Forderungen gegen Pri-

vatkunden und gegen Firmenkunden. Eine weitere klassische Differenzierung stellt die zwischen einer, z.B. mit einer Immobilie, besicherten Forderung und einer nicht besicherten Forderung dar. Auch bestimmte Forderungsgrößen und auch der Status einer Forderung, wie titulierte, insolvent oder mit Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung, können als Kriterien herangezogen werden.

#### 3.4.3.1.4 Datenaufbereitung, Anforderungen des Käufermarkts

Ein sehr wichtiger und vor allem preisrelevanter Punkt ist die Vorbereitung der Forderungsdaten. Je spezifischer die Datenaufbereitung, desto besser der Einblick in die Forderungsstruktur. Während sich der Verkäufer in der Regel darauf konzentriert, wie der Forderungsbestand zu einem bestimmten Stichtag ausgesehen hat, ist für den Käufer in der Regel entscheidend, wie der Verkäufer mit der nicht mehr bedienten Forderung umgegangen ist, ob gewisse Rückzahlungen geleistet worden sind und welche spezifischen Maßnahmen der Verkäufer zur Durchsetzung seiner Forderung bereits durchgeführt hat. Es gilt heute nach wie vor der verallgemeinerungsfähige Grundsatz: „Je besser die Datenaufbereitung, desto höher der Kaufpreis.“ Ergeben sich aus dem Datenbestand Unklarheiten oder bleiben nicht erklärbare Lücken wird dieses üblicherweise zu einem Risikoabschlag in der Kaufpreisbewertung führen. Ein gut durchstrukturierter Datenbestand beschleunigt auf jeden Fall den Verkaufsprozess und erleichtert dem Käufer die Bewertung des Forderungsbestands.

#### 3.4.3.1.5 Vendor Due Diligence, Kriterien, Abgleich mit Kennzahlen

Nach Beschlussfassung über den Start einer Transaktion und Vorbereitung aller notwendigen Unterlagen sowie Daten stellt sich für den Verkäufer die Frage, ob er sich vor dem Beginn des Verkaufsprozesses von einem externen Berater hinsichtlich der von ihm durchgeführten Vorbereitungsarbeiten prüfen lässt (sog. Vendor Due Diligence). Dabei kann diese Prüfung ganz unterschiedliche Bereiche einzeln oder in ihrer Gesamtheit einbeziehen. Der Verkäufer könnte sich eine Expertise einholen, ob das von ihm definierte Portfolio überhaupt für den Markt geeignet ist oder ob der Käufermarkt eine andere Portfoliostruktur vorziehen würde. Auch kann die Datenaufbereitung für den Käufermarkt nicht ausreichend sein.

Einen wesentlichen Punkt stellt dabei die Analyse der Bewertung einer Forderung in der Bilanz der verkaufenden Partei (Buchwert) gegenüber dem erwartungsgemäß am Käufermarkt aktuell zu erzielenden Kaufpreis dar. Sollte sich dabei herausstellen, dass die aktuell zu erzielenden Marktpreise unterhalb des festgestellten Buchwerts liegen, macht die Forderungsveräußerung für den Verkäufer in der Regel keinen Sinn, da er mit dem Forderungsverkauf einen Buchverlust generieren würde.

Einen weiteren Punkt der Überprüfung kann die Absicherung der zur Verfügung gestellten Daten darstellen. Wenn hier ein spezialisierter externer Berater die Daten evaluieren und damit für den Transaktionsprozess festschreiben bzw. garantieren kann, ersparen sich alle Bieter entsprechende Untersuchungen und stützen später ihre Kaufpreisangebote auf diese Datenfestschreibung. Mögliche Datenstrukturen, die festschreibbar sind, sind z.B. die Bonität der Schuldner oder auch die Rechtmäßigkeit der Eintragung von Grundpfandrechten. Gerade bei Letzterem wurden in der genannten Boomphase bei teilweise bis zu 1000 Immobilienforderungen von mehreren Investoren immer dieselben Abprüfungen vorgenommen, die die nicht erfolgreichen Bieter viel Geld gekostet haben.

### 3.4.3.2 Durchführung der Transaktion

Jedes Bankinstitut sieht die Durchführung einer Transaktion erst einmal als ureigenste Aufgabe an, auch wenn die Bankmitarbeiter auf derartige Prozesse und Verfahren in der Regel nicht vorbereitet sind. Gerade für „Neulinge“ in diesem Transaktionsgeschäft bietet es sich daher an, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, wofür eine Vielzahl von Beratern zur Verfügung steht.

Gerade der Erfahrungshorizont hinsichtlich der Auswahl möglichen Interessenten (sogenannte „short list“) wird von einigen Verkäufern unterschätzt. Dabei führt die Einbeziehung der „falschen“ Interessenten zu einem erhöhten Aufwand, dem kein entsprechender Effekt gegenübersteht. Der Käufermarkt lässt sich in Deutschland durchaus nach bestimmten Strukturen differenzieren. Wenn sich Käufer auf den Ankauf von immobilien gesicherten notleidenden Forderungen spezialisiert haben, sollten auch nur diese im Rahmen einer Transaktion eingeladen werden.

Auch ohne externe Begleitung sollte durch Vorgespräche eine Vorauswahl möglicher Interessenten getroffen werden, um hinterher den Aufwand zu reduzieren. Dabei können auch gleichzeitig die aktuellen Marktanforderungen abgeklärt werden, die in dem anstehenden Transaktionsverfahren Beachtung finden sollten.

Zu Beginn eines Transaktionsprozesse steht in jedem Fall die Unterzeichnung einer Vertraulichkeits- bzw. Datenschutzerklärung. Auch hier fehlen noch Marktstandardisierungen.

#### 3.4.3.2.1 Die käuferseitige Anforderungen an das Data Tape

Es wurde oben bereits darauf hingewiesen, dass es viele kaufpreisrelevante Daten gibt, die ein potenzieller Käufer in einer Datenstruktur eines Verkäufers erwartet. Hier gibt es meistens erhebliche Diskrepanzen. Vielfach ist der Verkäufer gar nicht in der Lage, die

vom Käufer erwarteten Daten zur Verfügung zu stellen, da die Banksysteme entsprechende Datenportierungen nicht ermöglichen. Unter Einbeziehung der Käuferseite sind hier Standardisierungen bei der Datenfelddefinition ohne weiteres möglich.

#### 3.4.3.2 Standard Prüfungen

Aus der Sicht der Forderungskäufer gibt es bereits individuell standardisierte Herangehensweisen, um die Werthaltigkeit einer Einzelforderung oder eines Forderungsportfolios zu prüfen. Allerdings sind diese Herangehensweisen nirgendwo festgelegt und damit nicht transparent. Die Anforderungen sind den Verkäufern daher häufig gar nicht bekannt. Hier kann die Entwicklung eines Standards für die Transaktionspartner sehr hilfreich sein.

Neben vielen Beispielen sollte vor allem auf die Prüfung der Bonität des säumigen Kunden hingewiesen werden. Hierfür gibt es verschiedene Anbieter im deutschen Markt, die entsprechende Bonitätsauskünfte zur Verfügung stellen. Auch dieser Bereich ist nicht standardisiert, da jeder Käufer im Prinzip mit seinen favorisierten Anbietern zusammen arbeitet. Aus den Bonitätsbewertungen ergeben sich Angaben zur Zahlungsfähigkeit, die letztlich für die Realisierbarkeit einer Forderung entscheidend sind.

Ganz im Gegensatz zu den strukturierbaren Bonitätseinschätzungen, sind die Immobilienbewertungen ganz individuell. Jede Immobilie hat ihre eigenen Spezifika („Lage, Lage, Lage“), die sich schwierig verallgemeinern lassen. Allerdings gibt es auch bei den Immobilienangaben Basisdaten, die ohne weiteres standardisiert abgeprüft werden können, ohne dass damit Einfluss auf die nachfolgende Immobilienbewertung genommen wird. Es handelt sich z.B. um die Abfrage von vorliegenden Verkehrswertgutachten. Diese könnten separat ausgewertet werden und allen potenziellen Interessenten zur Verfügung gestellt werden.

Für jeden Immobilienkäufer ist die Prüfung der Grundbuchsituation zwingend. Grundpfandrechtsabtretungen und Sicherungserklärungen spielen heute eine immer wichtigere Rolle. Diese Prüfungen sind besonders zeit- und damit kostenintensiv. Auch hier ließen sich jedoch Standardisierungsansätze finden.

#### 3.4.3.3 Abwicklung (Closing)

Am Ende eines jeden Ausschreibungsverfahrens mit mehreren Interessenten wird der Verkäufer mehrere Angebote erhalten bzw. vorliegen haben. Hier stellt sich ihm dann vielfach die Frage, wie die Angebote im Verhältnis zu bestimmten Haftungsklauseln vergleichbar sind. Sodann wird von Verkäufer- oder Käuferseite ein Kaufvertragsentwurf gefertigt, der dann Grundlage der Vertragsverhandlungen ist. Mit Abschluss des Kauf-

vertrages ist der weitere Ablauf der Vertragsdurchführung mit Kaufpreiszahlung und Aktenübergabe geregelt.

Je nach Komplexität des Angebotsverfahrens ergeben sich auch komplexe Angebote. In der Regel reicht es nicht aus, sich nur die Höhe der Kaufpreise anzuschauen und diese zu vergleichen. Vielfach werden Kaufpreisangebote mit bestimmten Annahmen verknüpft, die der Verkäufer in seine Angebotsbewertung mit einfließen lassen muss. Haftungsregelungen bzw. -ausschlüsse sind dabei als kaufpreiserhöhend bzw. -erniedrigend zu berücksichtigen.

Für eine immobilienbesicherte Transaktion – Portfolioverkauf – wurde von der Kanzlei Mayer Brown bereits ein Standard-Kaufvertrag entwickelt (siehe NPL Jahrbuch 2009/2010). Dieser wird mit gewissen Modifikationen von der Verkaufsplattform The Debt Exchange genutzt. Diese entsprechende Weiterentwicklung hat dazu geführt, diesen neuen Standardvertrag in diesem Jahrbuch aufzunehmen.

## 4 Ausblick

Mit der im Oktober durchgeführten Gründung des Vereins Deutsche Kreditmarkt-Standards ist der erste Schritt getan. Allerdings steht die Hauptarbeit noch bevor. Vor allem mit Unterstützung der deutschen Banken sind die Anforderungen an die Kreditmarkt-Standards in den verschiedenen Transaktionsbereichen festzulegen. Aber auch die Käuferseite ist gefordert, ihre Anforderungen an Transaktionen zu spezifizieren.

Über die auf dem DKS-Workshop Ende November 2011 definierten Arbeitskreise hinaus ist es daher das Ziel, möglichst schnell – auch durch Öffentlichkeitsarbeit<sup>28</sup> – weitere Mitglieder zu gewinnen um so die Akzeptanz der zu erarbeitenden Standards zu erhöhen. Auch LSTA und LMA sind aus einem ähnlich kleinen Mitgliederkreis heraus gewachsen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit die Ziele des Vereins durch Veranstaltungen, insbesondere Fortbildungsseminare sowie eine publizistische Begleitung der Vereinsaktivitäten gefördert werden können. Doch am Anfang steht zunächst die Arbeit an der Vertragsdokumentation. Weiter stellt sich die Frage, wann über NPLs hinaus auch die Dokumentation von Transaktionen mit Performing Loans nach deutschem Recht behandelt werden kann. Denn hier liegt ein entscheidender Unterschied zwischen LSTA/LMA und DKS, der Ausgangspunkt des neuen Vereins ist der Transfer von leistungsgestörten Forderungen.

---

<sup>28</sup> Siehe JUVE Heft 7/2010 S. 60 – Finanzindustrie diskutiert über deutsche Variante von LMA-Standards; Handelsblatt vom 1.12.2011 „Markt für faule Kredite belebt sich“.