

Problemkredite versprechen attraktive Renditen

Börsen-Zeitung, 24.12.2004
Deutsche Banken sitzen seit einigen Jahren auf einem wachsenden Berg von Problemkrediten. Das Gesamtvolumen beträgt nach Schätzungen der internationalen Unternehmensberatung McKinsey & Company zwischen 200 und 250 Mrd. Euro. Die latente Ausfallgefahr treibt den Bedarf an Wertberichtigungen in die Höhe: 1998 lag er bei rund 15 Mrd. Euro. Vier Jahre später waren es 33 Mrd. Euro.

Deutsche Banken verkaufen

Mit der Zunahme der Problemkredite („distressed debt“) wird auch die Frage nach ihrem Workout immer dringender, also der Rückführung der Kredite beispielsweise durch die Sanierung des Unternehmens oder durch die Verwertung der Sicherheiten. Doch die wenigsten deutschen Banken setzen sich aktiv genug mit dem materiellen Geschäft ihrer säumigen Kreditkunden auseinander und lassen die Problemkredite von Spezialisten mit entsprechendem Industrie-Know-how bearbeiten. Für die Mehrzahl zählt dieses Feld nicht zum Kerngeschäft. Sie setzen Workout mit Wertberichtigungen gleich, das heißt, sie reagieren vornehmlich mit Finanzmaßnahmen.

Als neueste Finanzmaßnahme haben deutsche Geldinstitute den Verkauf ihrer Problemkredite entdeckt. Im vergangenen Jahr lag der Nominalwert der verkauften Kredite bei 1,5 Mrd. Euro. In diesem Jahr werden es vermutlich schon 10 Mrd. Euro sein. Für 2005 rechnet die Branche mit einem Volumen von mehr als 15 Mrd. Euro.

Käufer sind vor allem US-amerikanische Fonds. Sie haben erkannt, welches Potenzial in einem professionellen Workout steckt. In den USA und

Asien haben sie mit diesem Geschäft Eigenkapitalrenditen von bis zu 25% erwirtschaftet.

US-Fonds interessiert

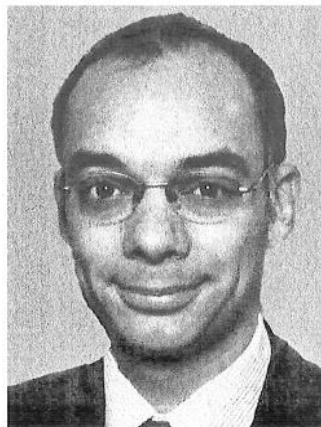
Jetzt gerät zunehmend der deutsche Markt in ihr Visier. Ob sie hierzulande ähnliche Renditen erzielen können, bleibt abzuwarten. Zwar ist es ihnen bereits gelungen, eine Vielzahl von Problemkrediten zu vorerst günstigen Preisen aufzukaufen. Doch über den Erfolg entscheiden auch länderspezifische wirtschaftliche, rechtliche und soziale Kompetenzen.

Deutsche Banken sind hier naturgemäß in einer besseren Ausgangslage. Die Frage lautet: Nutzen sie ihren Heimvorteil? Statt den US-amerikanischen Fonds das lukrative Geschäftsfeld zu überlassen, könnten es viele Banken selbst besetzen. Sie würden auf zweierlei Art profitieren: Zum einen ließe sich bei vielen Banken mit einem besseren Workout die Nettowertberichtigung um etwa 5 bis 15% senken. Bei großen Banken macht das 50 bis 150 Mill. Euro im Jahr aus. Zum anderen könnten sie durch eine professionellere Preisgestaltung beim Verkauf ein Potenzial in ähnlicher Höhe als Plus für sich buchen.

Beispiel IRU

Der Geschäftsinstinkt der US-amerikanischen Fonds in Sachen Workout ist bei deutschen Banken bislang nur vereinzelt verbreitet. Die Dresdner Bank etwa hat mit der IRU eine spezialisierte Workout-Einheit gegründet. Diese übernimmt die konzerneigenen Problemkredite und wickelt sie profitabler ab, als dies vorher der Fall war. Die Bank selbst gewinnt dadurch den nötigen Freiraum, um sich voll auf das Neugeschäft zu konzentrieren. Doch die

Gastkommentar



von Dimitrij Saldanha *)

Dresdner Bank gehört zu den Ausnahmen. Andere zögern, die zwei Grundvoraussetzungen für eine Leistungssteigerung ihres Workouts umzusetzen: Erstens sollte eine funktionierende Workout-Einheit eigenständig und strikt getrennt vom üblichen Geschäft der Bank operieren. Zweitens braucht sie Systeme und Werkzeuge, die eigens für ihre Aufgabe entwickelt wurden.

Vier Erfolgsfaktoren

Beides ist wichtig, weil das Workout-Geschäft ein grundsätzlich anderes ist als das Tagesgeschäft einer Bank. Die in diesem Bereich erfolgreichen Banken setzen dies konsequent in der Praxis um. Für sie ist die Betreuung von Problemkrediten ganz selbstverständlich ein eigenes Geschäft. In ihrem Kalkül spielen nicht

etwa Abschreibungsfinessen die dominierende Rolle. Vielmehr geht es darum, den Wert der Problemkredite so weit wie möglich auszuschöpfen. Für den Erfolg sorgen vier grundlegende Faktoren:

Erstens werden die Kredite nach klar definierten Segmenten geordnet.

Zweitens werden die Kredite von hoch spezialisierten Mitarbeitern betreut.

Drittens gibt es für die Mitarbeiter Entlohnungssysteme, die differenziert die individuelle Leistung honorieren.

Viertens setzen erfolgreiche Banken spezielle Systeme und vor allem neue Bewertungsmuster ein, um die Bandbreite der strategischen Optionen zwischen Verkauf und Verwaltung richtig einzuschätzen.

Einsatz von SPLITS

Gerade Letzteres gewinnt an Bedeutung. In der gegenwärtigen Praxis fehlen bankinterne Werkzeuge, um die Engagements genau zu bewerten. Herkömmliche Ratingsysteme greifen bei ausfallgefährdeten Engagements nicht: Sie sind in diesem Bereich unpräzise und erlauben keine genaue Berechnung der Verluste. Geeigneter sind spezialisierte Instrumente, so genannte SPLITS (Sub-Performing-Loan Improvement Tool). Sie helfen, die erwarteten Verlustrisiken genauer und in Abhängigkeit von bestimmten Strategien abzuschätzen – teilweise spezialisiert auf bestimmte Assetklassen. Die Anwendung dieser Instrumente ist ein Wettbewerbsvorteil, der derzeit einen wichtigen Unterschied ausmacht.

Wie sich der Anteil der Problemkredite in Zukunft entwickeln wird, ist schwer abzuschätzen. In erster Linie hängt es vom Auf und Ab der Kon-

junktur ab. Auf mittlere Frist rechnen Experten damit, dass der hohe Anteil ähnlich wie in den USA und Asien wieder abnimmt. Doch in der Zwischenzeit dürften die anhaltende Konjunkturschwäche und die schwierige Marktlage vor allem bei Immobilien für einen unverändert hohen Bestand sorgen.

Verkauf oder Workout

Das Problem erledigt sich also nicht von selbst. Die Banken müssen sich vielmehr Gedanken über eine strategische Lösung machen. Ob Verkauf oder eigener Workout die bessere Alternative ist, hängt im Einzelfall von einer Reihe von Faktoren ab. Dazu gehören unter anderem die Frage der Zeit, die Verfügbarkeit von internen Ressourcen sowie die langfristige Liquiditätsplanung.

In einigen Situationen dürfte der Verkauf eine gute Möglichkeit sein, sich schnell und unkompliziert von Problemkrediten zu trennen. Dadurch werden Komplexitätskosten vermieden, und die Banken können sich voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Ein Verkauf ist jedoch nicht immer sinnvoll. Denn er kann recht unwirtschaftlich sein, dann nämlich, wenn die Kredite falsch bepreist sind. Um das Ergebnispotenzial zu nutzen, sollten Banken ihre Workout-Positionierung strategisch überdenken, organisatorisch anpassen und die Entwicklung von speziellen Steuerungsverfahren und Bewertungsinstrumenten für die Risikobewertung forcieren.

.....
*) unter Mitwirkung von Dr. Martin van Gemmeren. Dimitrij Saldanha ist Projektleiter im Münchener Büro von McKinsey, Martin van Gemmeren ist Partner im Kölner Büro von McKinsey.