

Hypotheken- und Kreditprocessing

Der deutsche NPL-Markt von außen betrachtet

Gifford S. West

Abgesehen von einigen großen Banken, die ihre Sanierungsbemühungen mit der Versteigerung von notleidenden Krediten (NPL) öffentlichkeitswirksam feierten, wollen die meisten Institute kleinere NPL-Portfolios ausplatzen, ohne Aufsehen zu erregen. Wenn deshalb jedoch nur mit einem Käufer verhandelt wird, lässt sich kaum der höchstmögliche Preis erzielen, meint der Autor. Stattdessen empfiehlt er, eine standardisierte Plattform wie sie sein Haus anbietet, zu nutzen, um darüber in einem diskreten Bieterwettbewerb den geeigneten Investor und den besten Preis zu ermitteln. (Red.)

Seit über vier Jahren ist Debt-X auf dem Deutschen Markt aktiv. Seither kommen in den Gesprächen mit Hypothekenbanken, Sparkassen, Bausparkassen, Retailbanken, Zentral- und Landesbanken folgende Kernthemen immer wieder auf:

- Problem- und notleidende Kredite verursachen einen unverhältnismäßig hohen Zeitaufwand auf Personal- und Führungsebenen. Banken wollen lieber Kredite vergeben als notleidende Engagements zu bearbeiten.
- Notleidende Kredite belasten die Bilanz und ziehen die nicht immer erwünschte Aufmerksamkeit von Regulierungsbehörden auf sich. In gleichem Maße hat der Anteil notleidender Kredite im Kreditportfolio Auswirkungen auf die strategische Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung.
- Eine einfache Lösung erscheint zunächst schwierig. Nichts zu tun schafft das Problem nicht aus der Welt, aggressive Abverkaufsstrategien notleidender Engagements verursachten eine negative Presse und deren Verkauf ist ebenfalls oftmals umstritten.

Daraus ergeben sich für Banken, die einen Verkauf notleidender Kredite in Betracht ziehen, folgende Verfahren: Möglich ist ein Direktverkauf, bei dem der Verkäufer in direkte und exklusive Verhandlungen mit einem einzelnen Käufer tritt. Alternativ kann der Verkauf über eine Plattform auf zwei Arten erfolgen: Entweder Ad-hoc, wobei das verkaufende Institut eine eigene Plattform durch interne Ressourcen beziehungsweise Einbindung eines Beratungsunternehmens respektive einer Wirt-

schaftsprüfungsgesellschaft entwickelt, oder spezialisiert, indem die Bank eine spezialisierte Verkaufsplattform benutzt. Debt-X ist die einzige derzeit in Deutschland operierende Plattform dieser Art.

Vergebene Chancen

Zu Anfang erscheint vielen Banken ein direkter und exklusiver Verkauf sehr attraktiv. Diese Abwicklung erscheint als die diskreteste Möglichkeit. Eine Vielzahl von Bankverbänden oder Bankverbänden sind strategische Beziehungen mit einem einzelnen Käufer eingegangen, um somit den Verkauf bei ihren Mitgliedern zu unterstützen.

Alle in Deutschland aktiven namhaften Käufer haben ausnahmslos entweder aktive Akquisitionsabteilungen, die an Banken direkt herantreten, oder bereits Beziehungen mit strategischen Bankorganisationen als Vertriebskanal erschlossen. Die Käufer verpflichten sich, dass der Verkauf vertraulich behandelt wird, dass Schuldner nicht verschreckt werden, und der beste Preis bezahlt wird. Vielen konservativen Bankern erscheint dies als ein verlockendes Angebot, umso mehr wenn der Käufer vom einschlägigen Verband empfohlen wird.

Nachteile eines Direktverkaufs sind zweifelsohne, dass die Bank ihre Verhandlungsstärke einem einzigen Käufer opfert

Der Autor

Gifford S. West ist Managing Director bei der The Debt Exchange, Inc., Boston.

und nach dem Verkauf die Führungsetage schwer nachweisen kann, dass sie in Bezug auf bestmögliche Konditionen (Verkaufspreis in Verbindung mit Zusicherungen und Gewährleistungen) ihrer treuhänderischen Verantwortung nachgekommen ist.

Banken, die dieser Verkaufsstrategie nachgehen, sollten bedacht sein sicherzustellen, dass vom Käufer aus dem Portfolio, welches letztendlich verkauft wird, nicht nur die Rosinen herausgepickt worden sind und zugestandene Garantien sich nicht als beschwerlich erweisen. Verschiedene Anekdoten lassen den Rückschluss zu, dass dies viel öfter passiert als Verkäufer gerne zugeben.

Kein standardisierter Prozess

Gegenüber dem Direktverkauf stellt der Ad-hoc-Verkauf zweifelsohne eine Verbesserung dar, aus dem einfachen Grund, dass mehr Kaufinteressenten involviert sind. Mehr Käufer generieren mehr Wettbewerb untereinander, was zu besseren Preisen und Konditionen führt. Da der Höchstbieter mittels des nächsthöheren Gebots in Schach gehalten wird, kann der Verkäufer dies als wirksames Mittel bei der endgültigen Festlegung des Kaufvertrages einsetzen.

Durch den Einsatz interner Ressourcen oder externer Berater kann außerdem sichergestellt werden, dass der Prozess an den spezifischen Eigenschaften der Bank ausgerichtet wird. Abweichungen der Aktenführung, besondere juristische Belange und Ähnliches können im Auktionsprozess berücksichtigt werden.

Ein Nachteil des Ad-hoc-Verkaufs ist jedoch, dass das Rad bei jeder Transaktion neu erfunden wird. Dies führt zu unnötigen Zeit- und Mittelaufwendungen sowohl beim Verkäufer als auch beim Käufer. Außerdem betrachten viele Käufer die einzelnen hausgemachten Vorgehensweisen mit Skepsis. Ihr Ziel wiederum ist, schnellstmöglich so viele Portfolios wie möglich unter gleichen Bedingungen zu prüfen. Wird Käufern jeweils ein spezielles Verkaufsverfahren mit einem eigenen individuellen Kaufvertrag präsentiert, erlaubt ihnen das Missverhältnis von Kostenaufwand zu Nutzen nur eine Prüfung der größten Portfolios im Markt.

Eine spezialisierte Plattform bietet mehrere Vorteile: Mehr Kaufinteressenten zu

niedrigeren Kosten mit größerer Transparenz. Der Verkäufer bewahrt die größte Verhandlungsstärke und verfügt sowohl über einen dokumentierten Prozessablauf, aus dem hervorgeht, dass der beste Käufer das Portfolio angesehen hat, als auch über Informationen über die Bandbreite abgegebener Gebote. Der Verkäufer arbeitet mit Experten zusammen, deren ganzer beruflicher Werdegang auf Forderungsverkäufe ausgerichtet ist. Der wahrscheinlich größte Vorteil, neben dem höchsten Preis zu besten Bedingungen, ist möglicherweise der dokumentierbare transparente Verkaufsprozess, der dem Aufsichtsrat der Bank und Kontrollbehörden vorgelegt werden kann.

Ein Manko der spezialisierten Plattform liegt im Prozess, den besten Käufer zu finden, da an mehrere Erwerber herangetreten wird. Typischerweise ist der Höchstbieter ein strategischer Käufer im Gegensatz zu einem Finanzinvestor. Ebenso bleibt, obgleich nicht bewiesen, das Risiko größerer Öffentlichkeit.

Wie viele Käufer sind auf dem deutschen Markt aktiv?

Derzeit ist von etwa 60 aktiven Investoren auszugehen, die Transaktionen in Deutschland begutachten. Erwartet wird aber, dass sich diese Zahl im Jahr 2007 auf mindestens 150 erhöht (zum Vergleich mag hier nur angeführt sein, dass Debt-X 3 500 Investoren von notleidenden Krediten im US-Markt bedient). Diese Zahl leitet sich wie folgt ab:

- ungefähr 15 „übliche Verdächtige“ – bekannte Unternehmen wie Lone Star und Cerberus, die intensiv große Portfolios suchen;
- ungefähr 50 „Neuinvestoren“ – Kaufinteressenten, die in den letzten sechs Monaten in den deutschen Markt eingetreten sind; typischerweise sind das kleinere Unternehmen, die kleinere Portfolios in definierteren Segmenten suchen (zum Beispiel nur Wohnimmobilien in Ostdeutschland);
- ungefähr 2 000 „potenzielle Investoren“ – Käufer, die international strategisch in notleidende Kreditengagements investieren und für die Deutschland passend ist. Eine beträchtliche Anzahl dieser nimmt Deutschland derzeit unter die Lupe und führt Due Diligence durch.

Mit Erstaunen wird oftmals die Anzahl von Investoren in Non-performing Loans

(NPL) in den USA wahrgenommen. Aus der Savings-and-Loan-Krise Anfang der neunziger Jahre hat sich der NPL-Markt heute in ein hochspezialisiertes Universum entwickelt.

Obwohl weniger als 200 Fonds den Markt beherrschen, entwickelten sich Tausende Spezialfonds, die ausschließlich nach besonderen Anlageobjekten suchen (zum Beispiel nur leerstehende Einzelhandelsimmobilien oder Golfplätze). Es ist schwer zu sagen, wie anspruchsvoll und differenziert sich der deutsche NPL-Markt entwickeln wird. Aus heutiger Sicht erscheint sich eine Entwicklung ähnlich derer des US-Marktes abzuzeichnen.

Mehr Wettbewerb und Auswahl an Käufern

Bei den in Deutschland durchgeführten Auktionen hat Debt-X eine interessante Beobachtung gemacht: die starke Abweichung der Höchstgebote vom Durchschnittspreis. Diese Spanne ist meistens auf folgende zwei Gründe zurückzuführen:

- Neuinvestoren kaufen aggressiv Portfolios, um schnell eine kritische Investitionsmasse zu erreichen. Die Eintrittskosten des deutschen Marktes sind beträchtlich. Bis ein Investor eine entsprechende Anzahl von Portfolios akquiriert hat, beeinträchtigen die hohen Anfangsfixkosten die langfristige Wertentwicklung.
- Informationsvorsprung – in manchen Fällen haben strategische Investoren ein besseres Risikoverständnis von Anlageklassen aufgrund früherer Erfahrungen mit Objekten in dieser Klasse.

Durch einen klar definierten Zeithorizont können Effizienzsteigerungen beim Verkäufer erzeugt werden, die sich ebenfalls in verringerten Kosten und Risiken zeigen. Risikenabbau wird generell durch den Gebrauch etablierter Expertise, sowie erprobter Technologie und Dokumentation erreicht. Kosten verringern sich erfahrungsgemäß unter anderem durch weniger Personalbedarf und nicht zuletzt geringeren juristischen Aufwand.

Die Kombination von Neuinvestoren im deutschen Markt, die spezielle NPL-Klassen suchen, und die Kosten/Risikoeinsparungspotenziale sind klare Argumente für die Nutzung einer spezialisierten Plattform für Forderungsverkäufe. ■