



Erschienen in:

Zeitschrift Kommunalwirtschaft
Sonderausgabe „Sparkassen im kommunalen Raum“, Juli 2010
Kommunalverlag, Wuppertal
Seite 40-44

Optimierung des Problemkreditmanagements immobilienbesicherter Darlehen durch effiziente Bestandsanalyse und Konzeptentwicklung

Von Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Victoria Stetter – Projektleiterin Immobilienmarketing, bauWerk Gesellschaft für Projektberatung und Baumanagement mbH, Gießen

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage der letzten Jahre und strengerer Vorschriften im Bankensektor, hat ein effizientes und wertorientiertes Problemkredit- und Sanierungsmanagement für Banken und Sparkassen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Um im Bereich immobilienbesicherter Darlehen und Immobilienkredite gezielte Entscheidungen zur wirtschaftlich sinnvollen Sanierungsfähigkeit treffen zu können, ist es notwendig, Risiken und Potentiale einer Immobilie systematisch zu analysieren, zu identifizieren und daraus strategische Schlüsse zu ziehen.

Das Ziel des Kreditgebers im Problemkreditmanagement sollte die bestmögliche Verlustminimierung sein. Leider wird dies allzu oft aufgrund vor-schneller Verkäufe und übereilter Entscheidungen nicht realisiert. Dabei gibt es zahlreiche Stellhebel und Ansatzpunkte im Lebenszyklus einer Immobilie, um deren Wert, deren Wertschöpfung und Marktfähigkeit optimierend zu beeinflussen. Sowohl im laufenden Kreditengagement als auch im Falle eines drohenden Ausfalls können Risiken nachhaltig minimiert, Verluste vermieden oder reduziert und Werte gesteigert werden. Um ein immobilienbesichertes Darlehen zu sanieren, sollte man bei der Immobilie ansetzen!

Problemkredite als unrentable und risikobehaftete Vermögensgegenstände

Problemkredite entstehen durch die Unfähigkeit eines Kreditnehmers zur Leistung des Kapitaldienstes. Obwohl es eine Fülle verschiedener Bezeichnungen für ausfallgefährdete Kreditengagements gibt, hat sich international ein quantitatives Klassifizierungsmuster herausgebildet, das als Orientierungshilfe dienen kann. Als NPL oder Non-Performing-Loan im engeren Sinne wird ein Problemkredit bezeichnet, dessen Zins- und Tilgungszahlungen für mehr als 90 Tage ausgefallen sind. Ein Sub-Performing-Loan oder SPL ist dagegen ein problembehafteter Kredit, der einen Teilausfall der Zins- und Tilgungszahlungen von weniger als 90 Tagen zu verzeichnen hat und daher unter besonderer Beobachtung stehen muss. Beim sog. Watchlist oder Watchlisted Loan werden die Zahlungen zwar noch bedient, sollten jedoch aufgrund eines drohenden Ausfalls verstärkt überwacht werden. Bei allen

drei Stadien eines Problemkredites kann eine wertoptimierende Einflussnahme auf den Kreditgegenstand oder die Kreditbesicherung eine Verbesserung der Situation und eine Risikominderung bedeuten. Im Idealfall kann das Kreditengagement wieder in die „Normalbetreuung“ zurückgeführt werden. Das Sanierungs- oder Problemkreditmanagement als besondere Stufe des regulären Kreditprozesses sollte also frühzeitig die Potentiale und Möglichkeiten kennen, um für den Kreditgeber und Kreditnehmer die ökonomisch sinnvollsten Lösungen finden zu können.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Situation der letzten Jahre hat die Anzahl der gefährdeten und notleidenden Kreditengagements zugenommen. Obwohl eine gewisse Ausfallquote für Sparkassen und Banken ein einkalkuliertes und „normales“ Risiko ist, stellen sie Banken dennoch vor vielfältige Probleme. So haben SPLs eine zu niedrige Rendite, NPLs mindern als unrentable Vermögensgegenstände die Eigenkapitalrentabilität und die Abschreibung von Verlusten belastet das bilanzielle Ergebnis. Zudem erfordert das Sanierungs- und Problemkreditmanagement einen hohen Aufwand an entsprechend geschultem Personal und bindet Arbeitskräfte, die im Vertriebsbereich fehlen.

Seit dem Inkrafttreten der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel II gelten zudem risikokonforme Mindestkapitalanforderungen an Banken und Kreditinstitute. Notleidende Kredite werden dabei in die höchste Risikoklassifizierung eingeordnet und beeinflussen damit die Anforderungen an das hinterlegte Eigenkapital. Seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung und damit einhergehend dem AAA-Rating für Sparkassen müssen auch diese Institute verstärkten Fokus auf ihr Risiko-Management legen.

Die hier nur kurz angerissenen Auswirkungen von problembehafteten Krediten zeigen die Relevanz für Banken und Sparkassen und die Notwendigkeit Maßnahmen zu ergreifen, um deren Management effizient und effektiv zu gestalten und die Anzahl und Risiko aktiv zu verringern.

Optimierung des Sanierungsmanagement immobilienbesicherter Kreditengagements

Im Bereich des immobilienbezogenen Kreditgeschäftes besichert die Immobilie eine Forderung als Hypothek oder Grundschuld. Sie ist damit der Wert, der ein Darlehen sichert. Um diesen Wert wiederherzustellen oder zu optimieren, muss man bei der Immobilie selbst ansetzen. Jede Immobilie, gewerblich oder wohnwirtschaftlich genutzt, unbebautes Grundstück oder Objekt, bietet Möglichkeiten der Wertsteigerung. Ob dies wirtschaftlich ver-

retbar ist, muss durch gründliche Analyse ermittelt werden, um für den Kreditgeber und den Kreditnehmer das optimale Ergebnis zu erzielen.

Sanierungsmanagement, Intensive Care, Workout, Special Servicing oder einfach nur Problemkreditmanagement sind unterschiedliche Bezeichnungen für die besondere Stufe des Kreditprozesses, die sich mit der Betreuung von NPLs, SPLs oder Watchlist Loans befasst. In größeren Instituten ist dieser Bereich mittlerweile oft outgesourct und an spezialisierte Unternehmen vergeben. Werden problembehaftete immobilienbesicherte Kredite selbst betreut, müssen die Verantwortlichen zunächst die Komplexität und die Wechselwirkungen der wertbeeinflussenden Prozesse einer Immobilie kennen, um eine zielgerichtete Einschätzung der Sanierungsfähigkeit treffen zu können. Allzu oft werden vorschnelle Entscheidungen zum „Notverkauf“ getroffen, ohne das Potential zu prüfen, geschweige denn zu heben. Gerade wenn sich der Kreditnehmer kooperativ verhält, muss dieses Vorgehen vor dem Hintergrund knapper Kreditmargen und steigendem Konkurrenzdruck deutlich hinterfragt werden.

Der gesamte Immobilienlebenszyklus, angefangen von der ersten Idee bis zur Verwertung einer Immobilie, bietet Möglichkeiten den Wert sowie die nachhaltige Wertschöpfung zu verbessern und zu beeinflussen. Im Sanierungsmanagement sind es meist Bestandsimmobilien oder Grundstücke die zu betreuen sind. Umfassende Markt- und Standortanalysen sowie Wertgutachten können sehr aufwendig, kompliziert und kostenintensiv sein. Daher ist es für Banken und Sparkassen als Kreditgeber, deren Kernkompetenz und Hauptinteresse nicht die Immobilie selbst sondern lediglich deren Wert ist, effizienter und zielführender über eine Analyse der nur wichtigsten werttreibenden Faktoren einer Immobilie einen Überblick zu bekommen. Neben Wissensgleichstand mit dem Kreditnehmer bildet dies eine fundierte Grundlage zur Einschätzung des Risikos und des Potentials sowie zur Entscheidung des weiteren Vorgehens.

Aufgrund der langjährigen Erfahrung im Umgang mit notleidenden Immobilien hat das Unternehmen bauWerk ein Analysetool zur effizienten Bestands- und Potentialanalyse entwickelt, das quantitativ und qualitativ die Aspekte Markt- und Standortsituation, Objektzustand und Vermietungssituation, als die kritischsten und wertbeeinflussendsten Faktoren der Immobilie, untersucht. Im BPC Bestands- und Potentialcheck® lassen sich, durch Analyse der Ausgangssituation, des Potentials sowie des notwendigen Mindestbedarfs zur Erlangung und Erhaltung der Marktfähigkeit, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Liegenschaft identifizieren sowie effektive Konzepte und Handlungsempfehlungen entwickeln. Durch Überprüfung deren Wirtschaftlichkeit entsteht eine Entscheidungsgrundlage sowohl für den Kreditgeber als auch den Objekteigentümer strategisch zu investieren oder den gezielten schnellen Exit zu wählen.

Wertbestimmende Faktoren einer Immobilie

„Lage, Lage, Lage“ ist ein geflügelter und uns allen bekannter Ausdruck der Wertbeeinflussung einer Immobilie durch Markt und Standort. In der reinen Vermietung und Vermarktung hat dies vor allem Auswirkungen auf die Preisgestaltung. In der Entwicklung von Revitalisierungsstrategien müssen die, nur begrenzt beeinflussbaren, Faktoren des Marktes und des Standortes ebenfalls als wichtige Grundlagen in die ganzheitliche Betrachtung mit einbezogen werden, da sie kritischen Einfluss auf die Umsetzbarkeit von Entwicklungskonzepten haben. So können im Falle eines unbebauten Grundstücks etwa baurechtliche Fragestellungen entscheidend sein. Oft ist es die Schaffung eines marktkonformen Baurechts, das die notwendige gewinnbringende

Wertsteigerungs- und Vermarktungschance eröffnet.

Weitere Aspekte, die Einfluss auf die Revitalisierungsmöglichkeiten einer Liegenschaft nehmen, sind mögliche Altlasten und deren Beseitigung, die Erschließungssituation und deren Flexibilität oder auch bauleit- und stadtplanerische Faktoren.

Grundsätzlich sind bei einer Standortanalyse sowohl die harten, quantifizierbaren Faktoren als auch die weichen nur schwer in Zahlen auszudrückenden Einflüsse zu untersuchen. Quantifizierbar sind etwa physische Faktoren wie die Topographie oder die Verkehrsanbindung sowie sozioökonomische Aspekte wie die Einwohnerzahl, die Kaufkraft und die Wettbewerbssituation. Aber auch die weichen Faktoren wie verwaltungsbezogene und politische Strukturen oder die Qualität und das Image eines Standortes nehmen Einfluss und müssen in strategische Überlegungen mit einbezogen werden.

Um die Analyse effizient zu gestalten sind die wichtigsten Kriterien individuell für jede Immobilie zu bestimmen. So haben die Märkte für Büro-, Wohn- und Einzelhandelsimmobilien jeweils unterschiedliche Kennzahlen, die es zu ermitteln und immobilienbezogen zu gewichten und vor allem zu interpretieren gilt. Das reine Datensammeln reicht nicht, da die Bestandsaufnahme des umgebenden Standortes und Marktes einer Liegenschaft den ersten Teil der Einschätzung einer Immobiliensituation darstellt und dem Kreditgeber einen ersten Hinweis auf Risiko und Potential einer Liegenschaft im Sanierungsmanagement gibt.

Potentiale im Objekt erkennen und heben

Die Kernkompetenz und das Hauptinteresse eines kreditgebenden Institutes ist nicht die Liegenschaft; es ist der Wert den diese darstellt. Aufgrund der Langlebigkeit einer Immobilie können sich diese Werte jedoch im Laufe der Zeit verändern und bei ungenügender Betreuung durch den Eigentümer dazu führen, dass eine Immobilie nicht mehr marktkonform ist und ihre Zielrendite nicht mehr erbringen kann. Werden keine Gegenmaßnahmen ergriffen, so führt dies zur Entwicklung einer Problemimmobilie, die auch als Darlehenssicherung keinen entsprechenden Gegenwert mehr darstellt. Oft bleibt die genaue Situation für das kreditgebende Institut jedoch im Hintergrund. Daher ist zunächst eine Bestandsaufnahme und Bewertung der Objektsituation durchzuführen bevor der notwendige Bedarf, um eine wirtschaftliche Marktfähigkeit zu erreichen, mit dem vorhandenen Potential verglichen werden kann. Da, je nach individueller Gesamtsituation, bestimmte Kriterien im Vordergrund stehen, sollte zudem eine Wichtung der Untersuchungsaspekte durch den Analysebeauftragten durchgeführt werden.

Wichtige Aspekte in der Analyse einer Liegenschaft sind dabei neben dem optischen, baulichen und technischen Zustand auch z.B. die Flexibilität des Gebäudes, die Ausstattung und Gestaltung, der Bezug zum Standort, die Zugangs- und Anlieferungsmöglichkeiten oder die Barrierefreiheit. Im BPC Bestands- und Potentialcheck® werden die verschiedenen Aspekte, die hier nur auszugsweise genannt sind jeweils nach Bestand, Potential und Mindestbedarf ermittelt und graphisch gegenübergestellt. So entwickelt sich eine schnell ablesbare Übersicht des Objektzustandes, des Potential und deren Entfernung zum Mindestbedarf der wirtschaftlichen Marktfähigkeit. Der Kreditgeber bzw. der Mitarbeiter des Sanierungsmanagement erhält schnell einen Eindruck, welches Potential zur Verbesserung gegeben ist und ob es realistisch gehoben werden kann.

Die Vermietungssituation als Renditebringer einer Immobilie

Nur vermietete Flächen bringen Erträge. Daher ist die Vermietungssituation

und vor allem der Grund möglicher Leerstände besonders kritisch zu überprüfen. Im Zusammenhang mit der Untersuchung der marktüblichen Mieten können zudem Mietsteigerungsreserven identifiziert werden und in die weitere Strategieentwicklung mit einbezogen werden. Zur Situationsanalyse gehört die Untersuchung der Mieterstruktur und deren Qualität, die Laufzeit der Mietverträge um lang-fristige Planbarkeit zu schaffen sowie nicht zuletzt das Vermietungs- und Verwaltungsmanagement. Nur allzu oft hat ein schlechtes Immobilien- und Vermietungsmanagement einen großen Anteil an möglichen Störungen in der Vermietungssituation einer Immobilie. Die kritische Auswirkung von Leerständen oder einer schlechten Mieterstruktur auf das Image und die Akzeptanz einer Immobilie muss an dieser Stelle besonders betont werden. Das Ziel muss immer die nachhaltige und renditesichernde Vollvermietung einer Immobilie sein.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen aufgeführten Einflussfaktoren und der zahlreichen Wechselwirkungen auf die Qualität und den Wert der Immobilie zeigt sich die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung. Nur so entsteht für den Kreditgeber ein realistisches Bild der Immobilie als Besicherung, das eine Einschätzung des optimalen Vorgehens mit dem Ziel der Ertragsoptimierung erlaubt.

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse in einer SWOT-Analyse, also in einer Untersuchung der identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, erlaubt die anschließende Entwicklung von Normstrategien bzw. effektiver Handlungsempfehlungen und -konzepte in den Bereichen Mikro- und Makrostandort, Objekt und Vermietung. Auch kann eine erste Empfehlung zur Wirtschaftlichkeit der möglichen und notwendigen Maßnahmen getroffen werden. Das Sanierungsmanagement hat auf diese Weise eine Entscheidungsgrundlage zur Risikoeinschätzung, zum Dialog mit dem Kreditnehmer unter der wichtigen Voraussetzung des Wissensgleichstandes und zur Lösungsfindung in beiderseitigem Interesse. Im Falle von nicht-kooperativen Strategien erlaubt die Kenntnis der Potentiale die bessere Einschätzung der Situation und deren Chancen und Risiken für den Gläubiger

In Betracht zu ziehen ist auch der Imagefaktor vernachlässigter Immobilien sowie deren oft fragwürdiger Ruf als Besicherung eines notleidenden Kredites. Als öffentlich-rechtliche Institute genießen gerade Sparkassen ein besonderes Vertrauen und Ansehen in der Öffentlichkeit, das durch den professionellen und strategisch geprägten Umgang mit Immobilien weiter profitieren wird.

Effizienteres Risiko- und Portfoliomanagement immobilienbesicherter Darlehen durch gezielte Potentialerkennung

Die Bedeutung des Risikomanagements im Kreditportfolio vor dem Hintergrund der verschärften Vorschriften von Banken und Sparkassen wurde bereits erwähnt. Auch dieser Bereich kann durch gezielte Analyse der kreditbesichernden Immobilie optimiert werden. Der BPC Bestands- und Potentialcheck® als Analysetool der wertbeeinflussenden Faktoren der Immobilie und seinem Vergleich von Bestand, Potential und Mindestbedarf, kann in der akkumulierten Anwendung ein Risikoprofil des Bestandes an immobilienbesicherten Kreditengagements zeichnen. Dies gibt einerseits Aufschluss darüber wo die höchsten Risiken liegen, aber auch wo die deutlichsten Potentiale zur Wertsteigerung liegen. Sowohl das Risiko- und Portfoliomanagement als auch das Sanierungs- bzw. Problemkreditmanagement können so effizienter und effektiver gestaltet werden. Es können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um Risiken abzubauen und Verluste zu verhindern.

Es sind komplexe Prozesse sowie interne und externe Einflussfaktoren, die den Wert einer Immobilie bestimmen. Gleichzeitig gibt es im gesamten Lebenszyklus einer Liegenschaft Stellhebel diesen durch Identifikation der Potentiale zu optimieren oder zu heben. Dies bietet sowohl im Sanierungsmanagement von immobilienbesicherten Problemkrediten als auch im Portfolio- und Risikomanagement von kreditgebenden Instituten die Chance Risiken zu minimieren, Verluste zu vermeiden oder zu reduzieren und die Wertschöpfung zu verbessern.

Um ein immobilienbesichertes Darlehen zu sanieren, sollte man bei der Immobilie ansetzen!

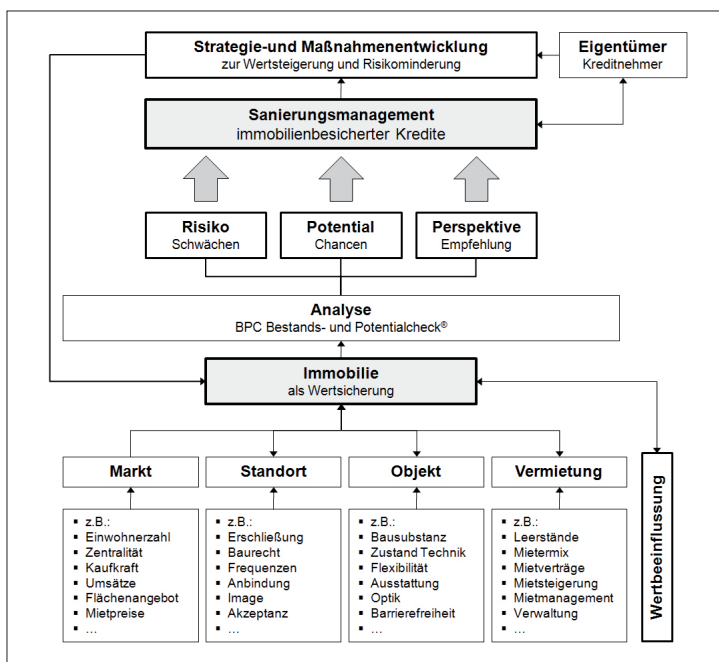


Abb.: Prozesskette der strategischen Optimierungsanalyse im Sanierungsmanagement immobilienbesicherter Kreditengagements.