

# Rückblick mit Perspektive

## Studie Forderungsmanagement – Ergebnisse mit Mehrwert

Die Welt bleibt im Wandel. Das gilt auch für das Jahr nach der Pandemie: 2023. Die hohe Inflation schmälerte die Kaufkraft. Der Konjunkturabschwung hatte Folgen, die auch in Zukunft anhalten werden. Die Zinswende stellte Immobilieninteressentinnen und -interessenten vor Herausforderungen, ermöglichte Sparerinnen und Sparer aber endlich wieder Erträge. Das Wirtschaftsklima blieb kühl. Das Weltgeschehen wurde und wird dominiert von Unsicherheit und Spannungen.

Zeit, die Stimmung bei den genossenschaftlichen Banken abzufragen, um daraus wirkungsvolle Mittel und Wege für die Zukunft abzuleiten: Vor diesem Hintergrund führte die BAG erneut zusammen mit der AWADO Vertriebsberatung GmbH die Studie zum Forderungsmanagement der genossenschaftlichen Banken durch. Alle drei Jahre fragt die Studie den Bedarf der Banken ab. So verschafft sich die BAG das Wissen, um aus 30 Jahren Erfahrung heraus optimale Unterstützung anzubieten und passgenaue Lösungen für Gegenwart und Zukunft zu gestalten.

### Problemkredite – eine zunehmend wichtige Aufgabe

Die genossenschaftlichen Banken stehen vor großen Herausforderungen; die Problemkreditbearbeitung ist nur eine davon, die um viele weitere Themen ergänzt wird. Reichlich **Regulatorik**, das **Dauerthema Digitalisierung** und das **schlechte Wirtschaftsklima** beschäftigen die Banken. Die Bearbeitung problembehafteter Kreditengagements bleibt trotz der aktuell noch geringen Fallzahlen weiterhin im Fokus. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich der ungünstige Mix aus wirtschaftlichen Einflussfaktoren (z. B. Inflation, steigende Mieten/Kosten, gestörte Lieferketten) negativ auf die Kreditportfolios der Banken auswirken wird.

### Studie „Forderungsmanagement“ 2023 im Überblick

**Durchführungszeitraum:**  
November 2023

**Anzahl der Befragten:**  
838 Teilnehmende

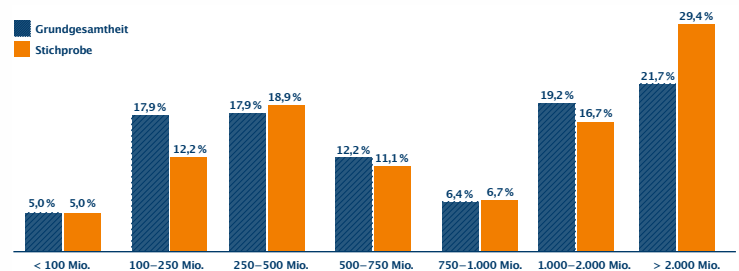
**Kommunikationsweg:**  
E-Mail

**Repräsentative Rücklaufquote:**  
21,5 %

Teilnehmende aus VR-Banken, PSD- und Sparda-Banken aller Verbandsgebiete

### Im Vergleich zur Befragung 2020 hat sich die Repräsentativität noch einmal verbessert

Verteilung der Stichprobe nach Bilanzsumme



Der Chart zeigt eine gute Repräsentativität der teilnehmenden Banken in den verschiedenen Bilanzsummengruppen. Einzelne Gruppen sind leicht über- oder unterrepräsentiert; dieser Effekt wird aber durch angrenzende Klassen kompensiert. Anders als in den Vorjahren nahmen 2023 auch Sparda-Banken an der Befragung teil.

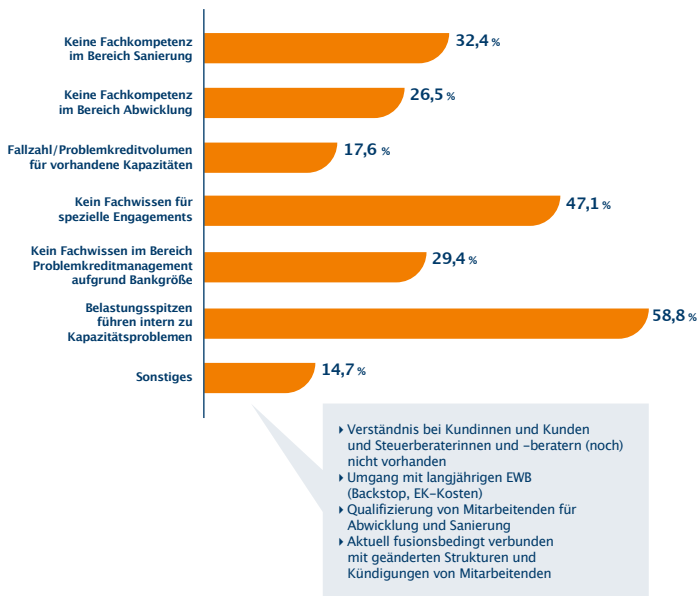
Da wundert es nicht, dass die **Bedeutung der Problemkreditbearbeitung** nach Aussage der Befragten zugenommen hat: Während 2017 noch 44,8 % den Stellenwert als hoch oder sehr

hoch einschätzten, waren es 2020 bereits 49,0% und 2023 sogar 52,9%. Gleichwohl geben zum Stichtag 85,5% der Befragten an, dass sie keine Herausforderungen sehen, solange die Fallzahlen gering sind.

Jene Teilnehmenden, die die Problemerkreditbearbeitung als Herausforderung betrachten, geben zu 58,8% interne Kapazitätsprobleme als Grund dafür an. Darüber hinaus wird fehlendes Fachwissen von 47,1% in diesem Zusammenhang genannt.

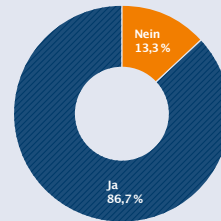
### Belastungsspitzen und fehlendes Fachwissen als Hauptgründe für Herausforderungen

Warum stellt die Bearbeitung von Problemerkrediten aktuell eine Herausforderung für Ihre Bank dar? (Mehrfachnennung möglich)



### Stabilisierende Maßnahmen

Wie will man dem zukünftigen Anstieg von Problemerkrediten entgegenwirken? Auf der Liste der geplanten Maßnahmen sind ganz oben Risikofrüherkennung sowie Überwachung von Engagements und Portfoliostruktur, die restriktive Kreditvergabe und Anpassung der Kreditstrategie und an dritter Stelle die Zusammenarbeit mit Partnern, vor allem der BAG, platziert.



Über 80% der Befragten äußern ihr Interesse daran, dem Anstieg der Problemerkredite entgegenzuwirken.

### Häufig genannte Maßnahmen gegen den Anstieg von Problemerkrediten

- 1 Risikofrüherkennung, Überwachung von Engagements bzw. Portfoliostruktur
- 2 Restriktivere Kreditvergabe und Anpassung der Kreditstrategie
- 3 Zusammenarbeit mit Partnern, vor allem mit der BAG
- 4 Optimierung von Prozessen und Qualität
- 5 Enger Kontakt zum Kunden
- 6 Überprüfung/Anpassung bzw. Ausbau der Kapazitäten von Mitarbeitenden
- 7 Qualifizierung der Mitarbeitenden/ Aufbau Know-how
- 8 Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- 9 Digitalisierung und technische Hilfsmittel
- 10 Frühzeitige Übernahme in Sanierung und Intensivbetreuung
- 11 Keine
- 12 Absicherung durch zusätzliche Sicherheiten

### Steigende Beratungs- und Kooperationsbereitschaft innerhalb der GFG

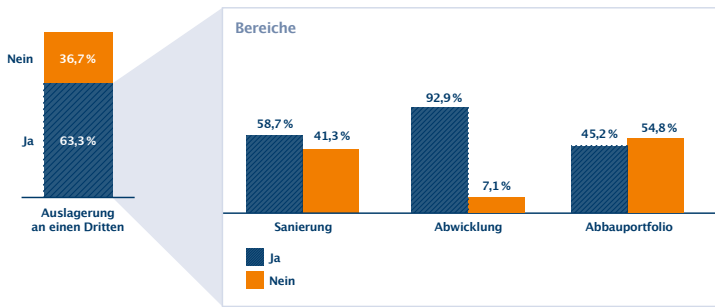
Eine Auslagerung der Problemerkreditbearbeitung können sich 63,3% der Befragten vorstellen. Mit 92,9% liegt der Schwerpunkt auf der Abwicklung, danach auf Sanierung (58,7%) und Abbau (45,2%).

**92,9%**

bekunden Interesse an der Beratung und Begleitung bei der Abwicklung.

## Bereitschaft zur Auslagerung ist insbesondere im Abwicklungsgeschäft vorhanden

Sind Sie grundsätzlich bereit, Problemengagements an einen Partner auszulagern (Bearbeitung und/oder Betreuung durch einen Partner)? In welchen Bereichen? (Mehrfachnennung möglich)



Der Fokus derjenigen Banken, die eine grundsätzliche Bereitschaft zeigen, liegt vor allem auf dem Abwicklungsgeschäft mit einer deutlichen Steigerung zu 2020 (62,0%; 88,4 %).

## Bedeutung eines zentralen Dienstleisters: die Position der BAG

Ein zentraler Dienstleister kann mit gebündelter Erfahrung und vielfältigen Kompetenzen wertvolle Hilfe für das Forderungsmanagement leisten. Als zentraler Dienstleister vor allem für die genossenschaftlichen Banken ist die BAG den Befragten allgemein bekannt. 100 % kennen den Partner für Problemkredite als Bearbeiter derselben. Und auch die Inkasoleistungen sowie das Angebot des Ankaufs von Problemkrediten kennt man in der Gruppe. Bisher weniger verbreitet ist die Kenntnis über die Dienstleistung der **Portfolioanalyse** des Problemkreditbestandes. Die Leistungen rund um die Immobilie, wie Immobilienbewertung, -Verwertung und Vermarktung innerhalb der BAG-Gruppe, haben einen hohen Bekanntheitsgrad.

## Zukunftsgerechte Unterstützung

Über die Hälfte aller Teilnehmenden bewertet einen zentralen Dienstleister innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe für das Forderungsmanagement als wichtig oder sehr wichtig.

Die BAG wird laut Befragung zu mehr als 50 % als fortschrittlich und zu einem Teil sogar als sehr fortschrittlich wahrgenommen. Eine gute Voraussetzung für eine zukunftsweisende Zusammenarbeit. Digital ist die BAG heute bereits bestens aufgestellt. Analoge Banken, die noch nicht über vollständig digitalisierte Kundendaten/digitale Kundenakten verfügen, kann die BAG unverändert bedienen.

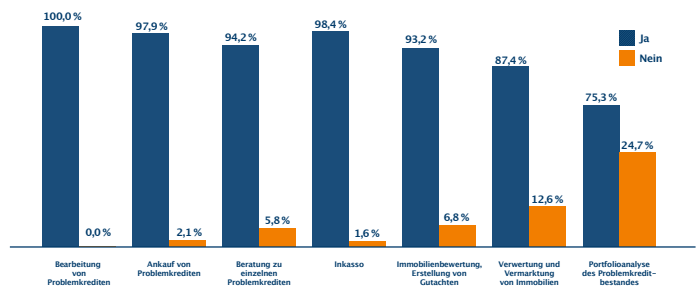
## Der Zufriedenheitsfaktor: Indikator und Wegweiser

Mehr als die Hälfte der Befragten hat bereits mit der BAG zusammengearbeitet. 46 % der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer sind zufrieden bis sehr zufrieden mit den Leistungen des Partners.

## Bekanntheit der Produkte und Dienstleistungen der BAG-Gruppe

Die BAG-Gruppe ist ein Dienstleistungsunternehmen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

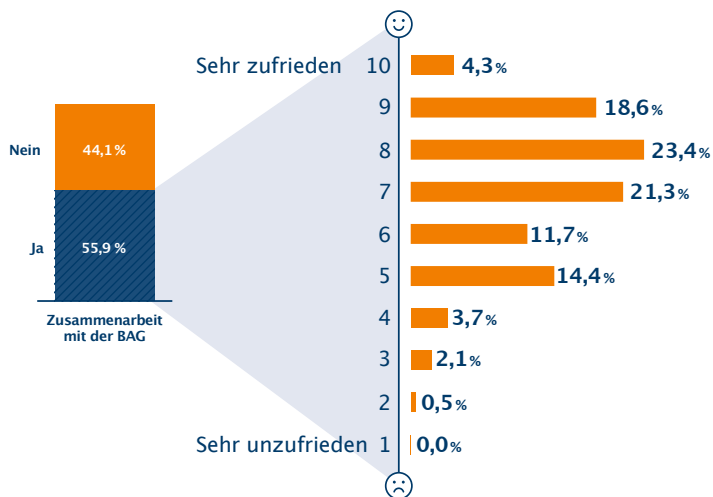
Wussten Sie, dass die BAG-Gruppe folgende Dienstleistungen anbietet?



Die BAG-Gruppe bietet ein ganzheitliches Leistungs- und Lösungsportfolio. Die Produkte und Dienstleistungen sind weitgehend bekannt. Weniger Kenntnis haben die Banken von der Portfolioanalyse – ein wichtiger Indikator für die BAG-Gruppe, die hier gerne auch ausführlich informiert.

## Der Zufriedenheitsfaktor der Nutzerinnen und Nutzer mit den Leistungen und Lösungen der BAG

Arbeiten Sie aktuell mit der BAG bzw. mit Unternehmen der BAG-Gruppe zusammen oder gab es in den letzten drei Jahren eine entsprechende Kooperation?



Diese Zufriedenheitswerte sind für die BAG ein wertvoller Impuls, um den Weg weiterzugehen und bedarfsgerechte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln sowie bestehende Lösungen an aktuelle und zukünftige Gegebenheiten anzupassen. Informationen hierzu generiert die BAG über den bilateralen Dialog zwischen Vertriebsdirektor und Bank. Rund 75 % der Banken schätzen diesen engen persönlichen Austausch. Potenzial für die Weiterentwicklung des Zufriedenheitsfaktors ist dennoch gegeben, solange die Zufriedenheit nicht bei 100 % liegt. Ausgangspunkt ist immer der Bankenbedarf am Leistungs- und Lösungsangebot: von der Information (siehe etwa NPL-Backstop, Sekundärmarkttrichtlinie, EBA-NPL-Datentemplate), über individuelle Beratung und natürlich Problemerkreditbearbeitung bis hin zur Immobilienbewertung.

## Digitale Kommunikation und Vernetzung

Zu Informationszwecken gaben die Befragten an, folgende digitale Medien/Plattformen zu bevorzugen, um sich digital über die BAG und aktuelle NPL-Themen zu informieren: Webseiten der BAG-Gruppe (32,1%), News im VR-BankenPortal (48,9%) und Rundschreiben (50,0%). 94,6 % gaben an, das VR-BankenPortal zu nutzen. Davon über 80 % mindestens wöchentlich.

Aus diesem Grund bündelt die BAG hier viele Informationen und hat ein Onlinetool implementiert, das wertvolle Dienste bei der Entscheidungsfindung rund um die Problemerkreditbearbeitung leisten kann: den **NPL-Tendenzrechner**.

## Im Dialog bleiben – Potenziale nutzen

Als Kompetenzzentrum für die Bearbeitung von NPLs ist und bleibt die BAG geschätzter Ansprechpartner für die Banken der GFG. Die Mitarbeitenden der Gruppe stehen zudem selbstverständlich über das Thema der „Kundenzufriedenheitsstudie Forderungsmanagement 2023“ hinaus für die Klärung von Fragen und Anliegen sowie für Diskussionen zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen und deren Lösung zur Verfügung.



### Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Kai Disselbeck**  
AWADO Vertriebsberatung GmbH  
☎ 069 69783158  
✉ kai.disselbeck@awado-gruppe.de

**Stefan Hecker**  
BAG Bankaktiengesellschaft  
☎ 02385 942-410  
✉ s.hecker@bag-bank.de