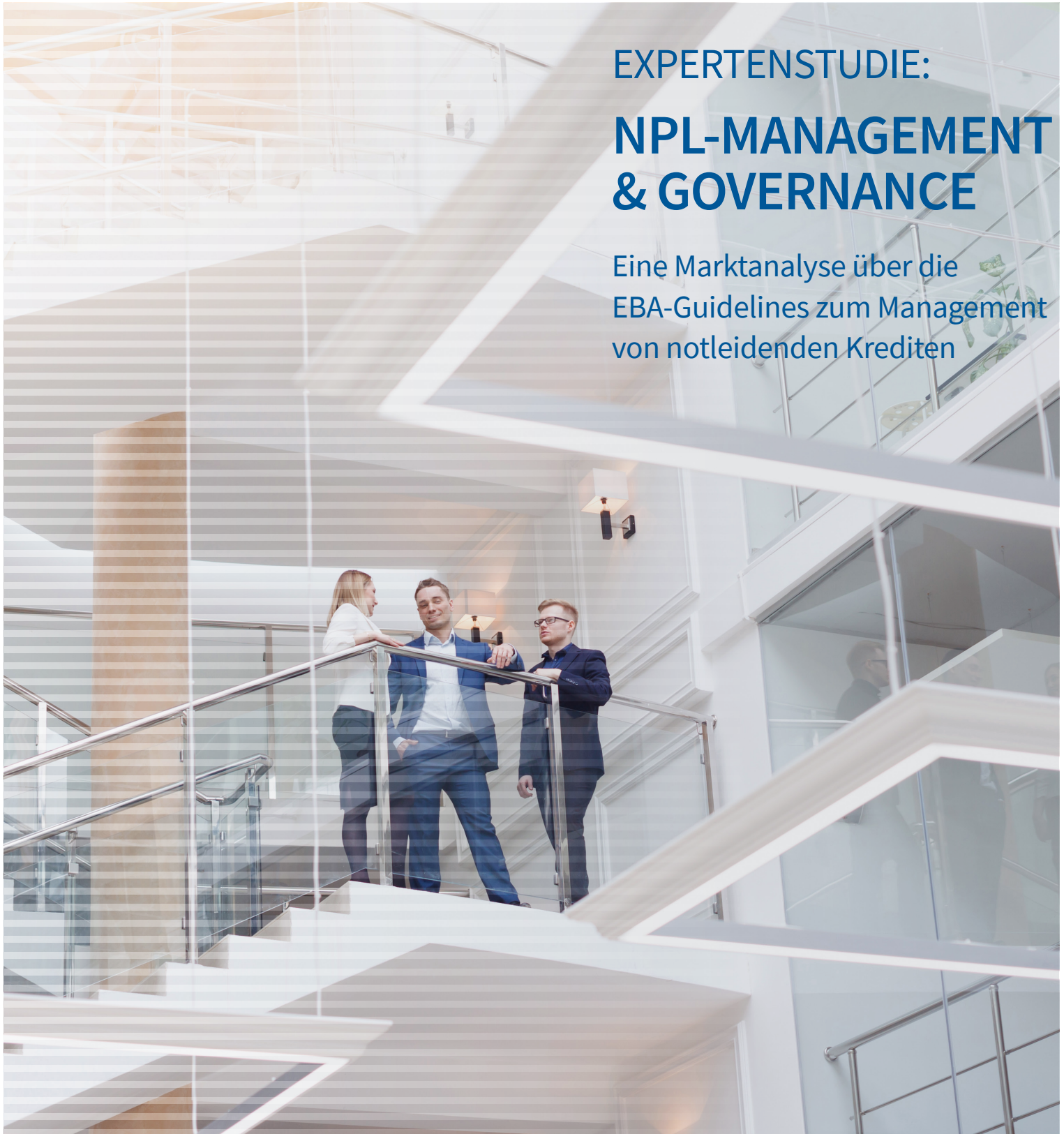


EXPERTENSTUDIE:

# NPL-MANAGEMENT & GOVERNANCE

Eine Marktanalyse über die  
EBA-Guidelines zum Management  
von notleidenden Krediten



## Impressum

Titelfoto: Shutterstock, ZephyrMedia

Redaktionsstand: April 2019  
© VÖB-Service GmbH/e.stradis GmbH, Bonn/Augsburg 2019

Die vorliegende Studie, einschließlich ihrer Bestandteile, ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Übersetzung, des Vortrags, der Reproduktion, der Vervielfältigung auf allen möglichen Wegen und der Speicherung in elektronischen Medien.

Ungeachtet der Sorgfalt, die auf die Erstellung von Texten und Grafiken verwendet wurde, können weder die Unternehmen e.stradis GmbH und VÖB-Service GmbH noch alle Mitwirkende an der Studie für mögliche Fehler und deren Folgen eine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung übernehmen.

## Editorial

Die europäischen Bankenaufsichtsbehörden drängen die Institute zu einem zügigen Abbau ihrer problembehafteten Kreditengagements. Gemäß den aktuellen Bankdaten der Europäischen Zentralbank (EZB) ist die Quote notleidender Kredite (NPL-Quote) zwar innerhalb der EU um 1,0 Prozentpunkte auf 3,4 % zurückgegangen, liegt aber in Griechenland (41,2%), Zypern (19,7%), Portugal (12,2%) und Italien (8,3%) noch immer auf einem extrem hohen Niveau. Notleidende Kredite (Non-performing loans, NPL) sind Kredite, deren Rückzahlung mehr als 90 Tage überfällig ist. Das Gesamtvolumen an NPL in der EU beträgt derzeit über 730 Mrd. EUR. Durch die regulatorischen Maßnahmen soll sichergestellt werden, dass alle Banken in der EU angemessene Steuerungsinstrumente für das Kreditrisikomanagement einsetzen und ein gezielter Abbau hoher Problemkreditbestände erfolgt. Laut EU-Kommission führen hohe Bestände an NPL dazu, dass die Rentabilität der Banken sinkt, weil geringere Einnahmen erzielt werden als mit gesunden Krediten. Zudem erodiert die Kapitalbasis der Institute, wenn Kreditausfälle die Bilanz belasten. Darüber hinaus sinkt die Kreditvergabefähigkeit der Banken, da NPL finanzielle Ressourcen binden.

Bereits im März 2017 hatte die EZB deshalb einen Leitfaden zu notleidenden Krediten veröffentlicht, der sich an die von ihr direkt beaufsichtigten Institute wendet. Hinzu kommen nun die Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde EBA „Guidelines on management of non-performing and forborne exposures“ (EBA-NPL-Guidelines). Damit werden die Vorgaben des EZB-Leitfadens, der sich an bedeutende Institute richtet, die unter der direkten Aufsicht der EZB stehen, auf mehr als 5.000 weitere

Banken innerhalb der EU ausgedehnt und ergänzt. Die EBA-Leitlinien bedeuten für die meisten Kreditinstitute eine Umstellung im Umgang mit notleidenden Krediten und Risikopositionen.

Von den Instituten werden u.a. solide Regelungen für die interne Unternehmensführung und -kontrolle gefordert, zu denen eine klare Organisationsstruktur sowie wirksame Verfahren zur Ermittlung, Steuerung und Meldung der Kreditrisiken zählen. Diese Governance ist nach Art, Umfang und der Komplexität der Risiken und dem Geschäftsmodell des Kreditinstituts entsprechend zu implementieren. Die EBA differenziert dabei zwischen dem Management notleidender (non-performing exposure, NPE) und gestundeter (forborne exposure, FBE) Forderungen in den Kreditinstituten und konkretisiert die Anforderungen an den Prozess zur Identifizierung von NPE und FBE. Ziel ist ein effektives Management der Forderungen sowie ein Abbau von NPE- und FBE-Portfolios.

Die VÖB-Service GmbH und e.stradis GmbH haben im Februar und März 2019 gemeinsam diese Erhebung unter mehr als 100 Kreditinstituten mit Schwerpunkt Deutschland durchgeführt mit dem Ziel, bei Banken den Reifegrad im regulatorischen NPL-Management zu hinterfragen und Erkenntnisse über Verbesserungsmöglichkeiten zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen zu identifizieren.

Die Ergebnisse zeigen: Die Notwendigkeit von Veränderungen ist in der Branche erkannt, bei der Umsetzung, insbesondere der IT-technischen Anforderungen, aber mangelt es noch.

### IHR KONTAKT



#### DR. STEFAN KLEIN

Geschäftsführer der e.stradis GmbH, Augsburg

Telefon: +49 821 259291-185  
E-Mail: stefan.klein@estradis.com

### IHR KONTAKT

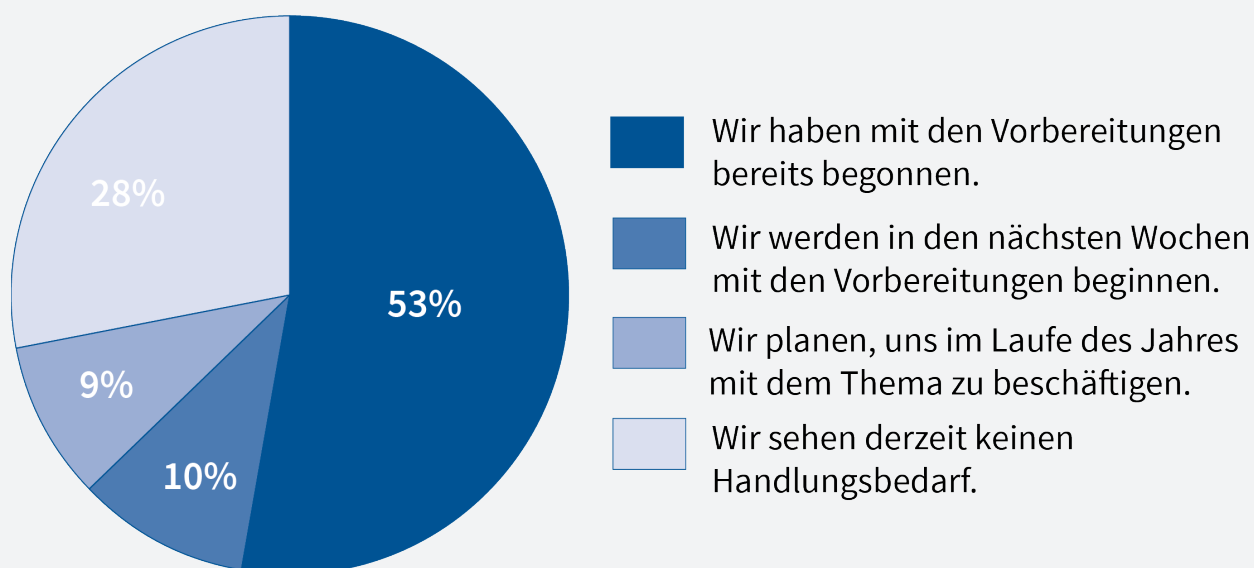


#### OLAF ZISSNER

Abteilungsleiter der VÖB-Service GmbH, Bonn

Telefon: +49 228 8192-132  
E-Mail: olaf.zissner@voeb-service.de

Die Guidelines der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde zum Management von notleidenden Krediten (NPL-Portfolien) treten am 30. Juni dieses Jahres in Kraft. Inwiefern bereiten Sie sich darauf vor?

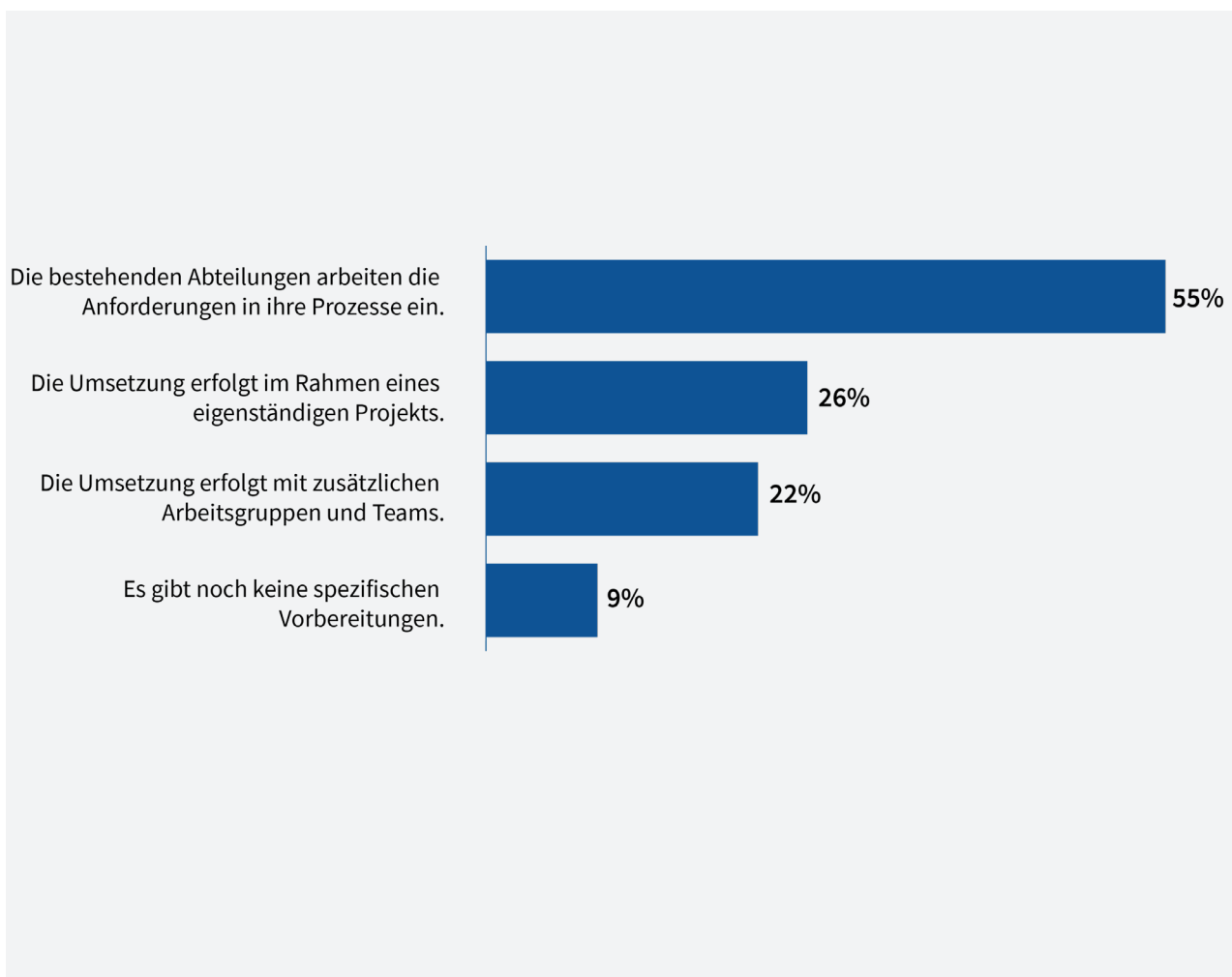


FAZIT

*Mehr als die Hälfte der Institute bereiten sich bereits intensiv auf die Umsetzung der EBA-Guidelines vor.*

## Wie gehen Sie die Umsetzung in Ihrem Hause organisatorisch an?

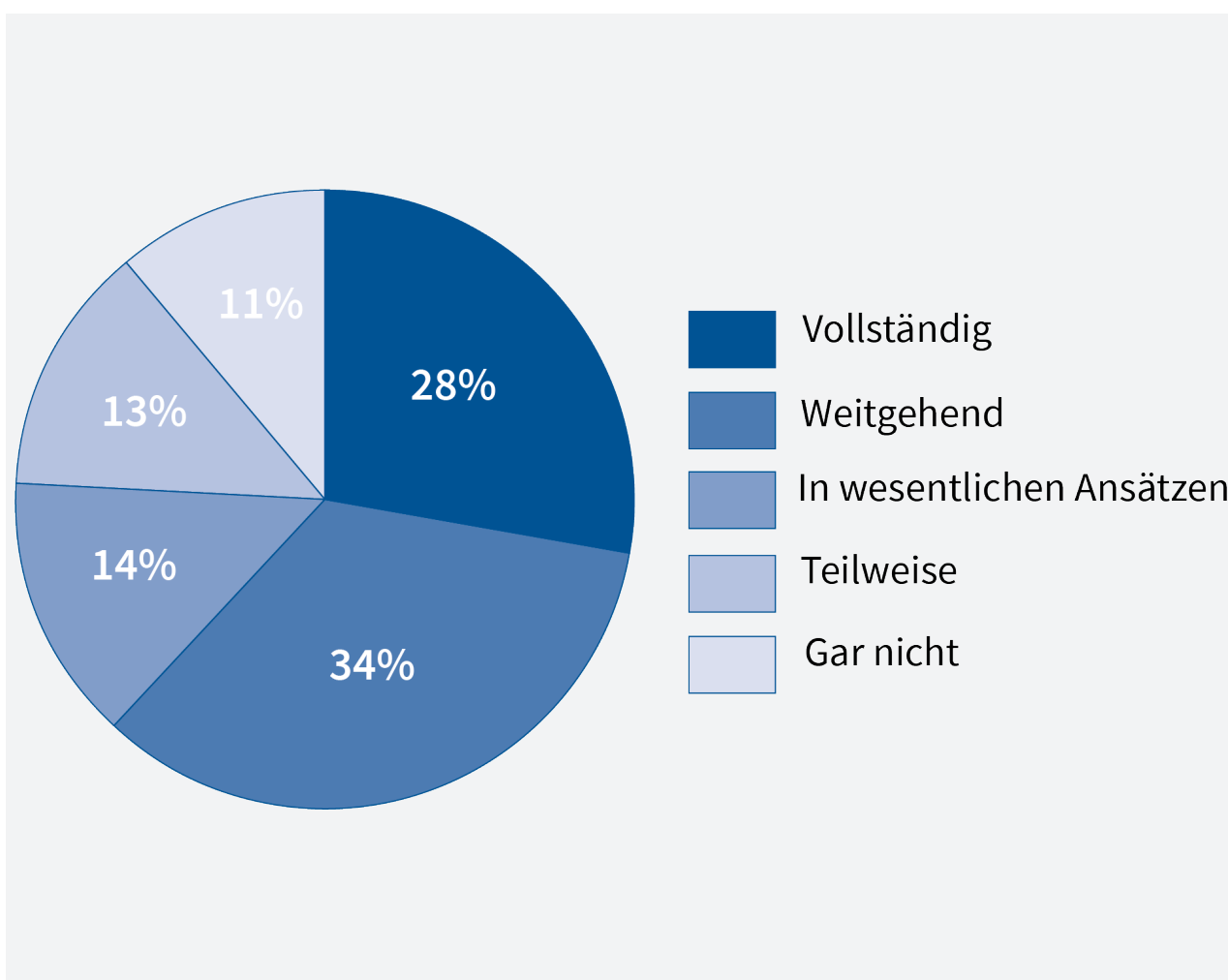
(Nur Teilnehmer, die bei Frage 1 Handlungsbedarf erkannt haben. Mehrfachantworten möglich)



### FAZIT

*In der Mehrheit der Institute erfolgt die Umsetzung in den bestehenden Abteilungen. Ein eigenständiges Projekt oder zusätzliche Arbeitsgruppen hält jeweils nur etwa jeder vierte Befragte für erforderlich.*

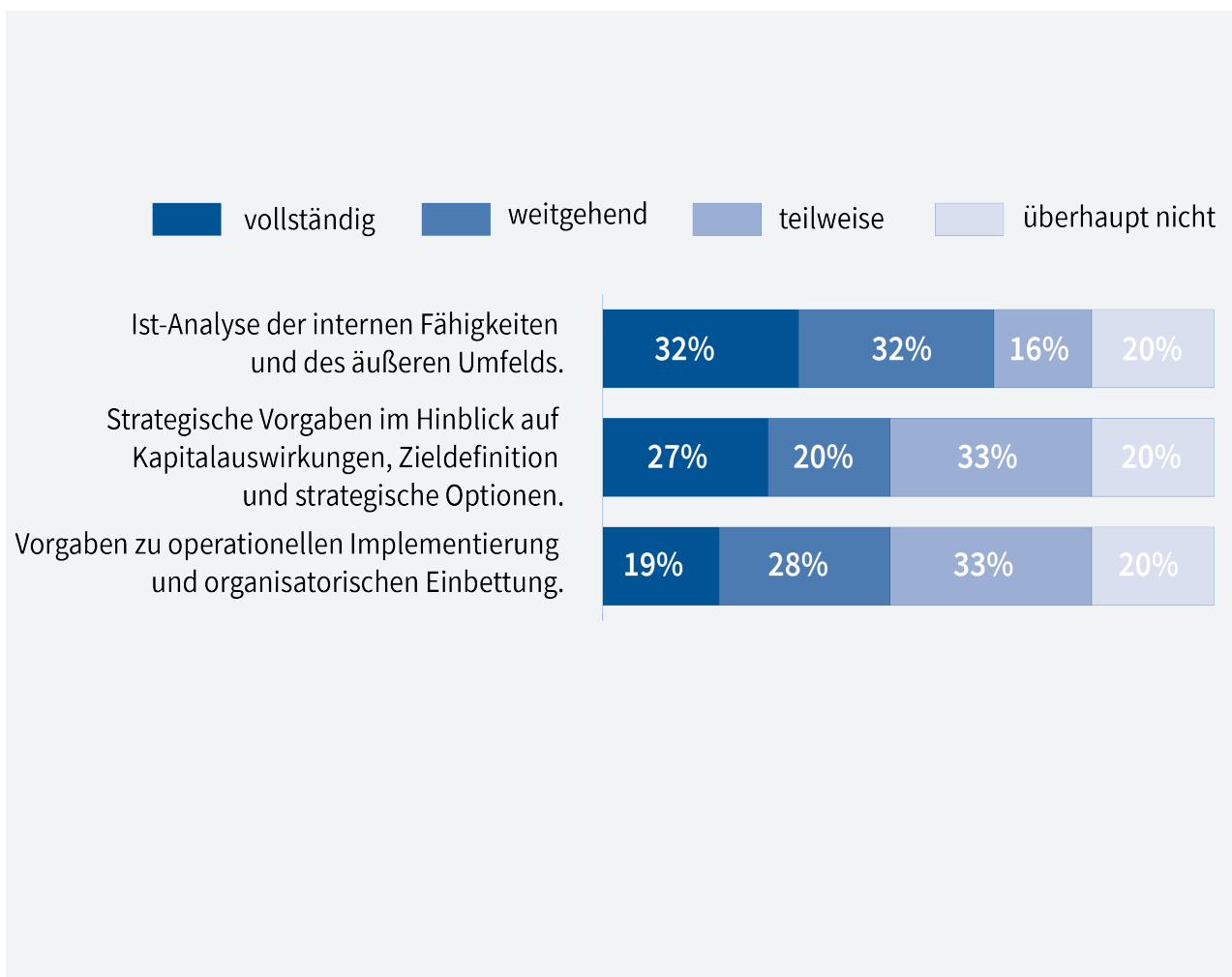
Wird Ihr Haus es schaffen, die EBA-Guidelines bis zum Inkrafttreten am 30. Juni 2019 umzusetzen?



FAZIT

62 Prozent der Institute werden die Vorgaben zum Zieltermin weitgehend bis vollständig umgesetzt haben. Ein Viertel wird jedoch das Zieldatum teilweise oder ganz verfehlen.

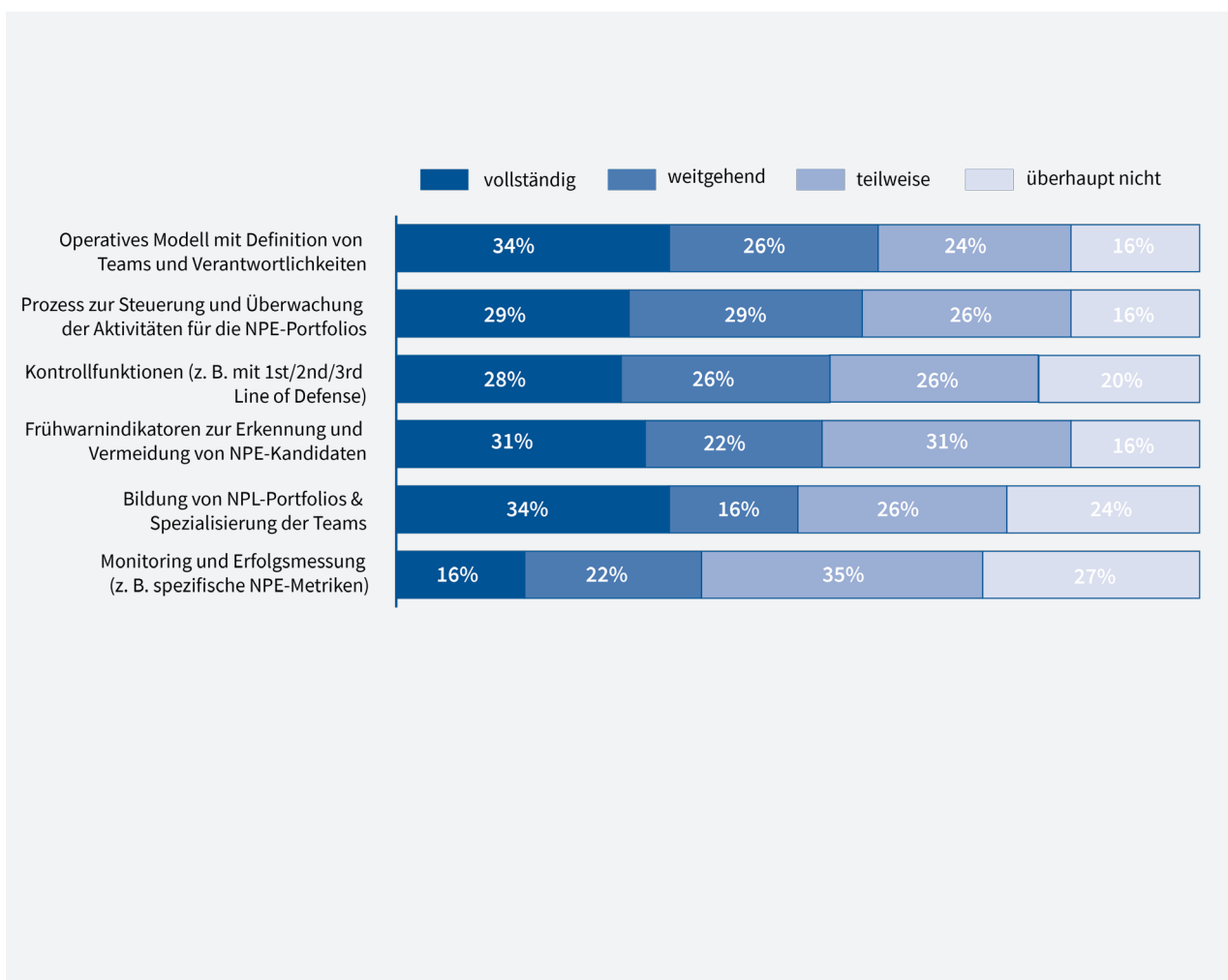
## Welche grundsätzlichen Elemente einer NPL-Strategie gibt es bei Ihnen bereits im Hause?



### FAZIT

*Zwar haben fast zwei Drittel der Finanzdienstleister bereits die internen Fähigkeiten und das Umfeld analysiert. Doch Vorgaben zu Strategie und operationeller Implementierung fehlen bisher in mehr als jedem zweiten Institut.*

## Wie weit ist eine Operationalisierung der generellen NPL-Strategie in Ihrem Hause bereits erfolgt?

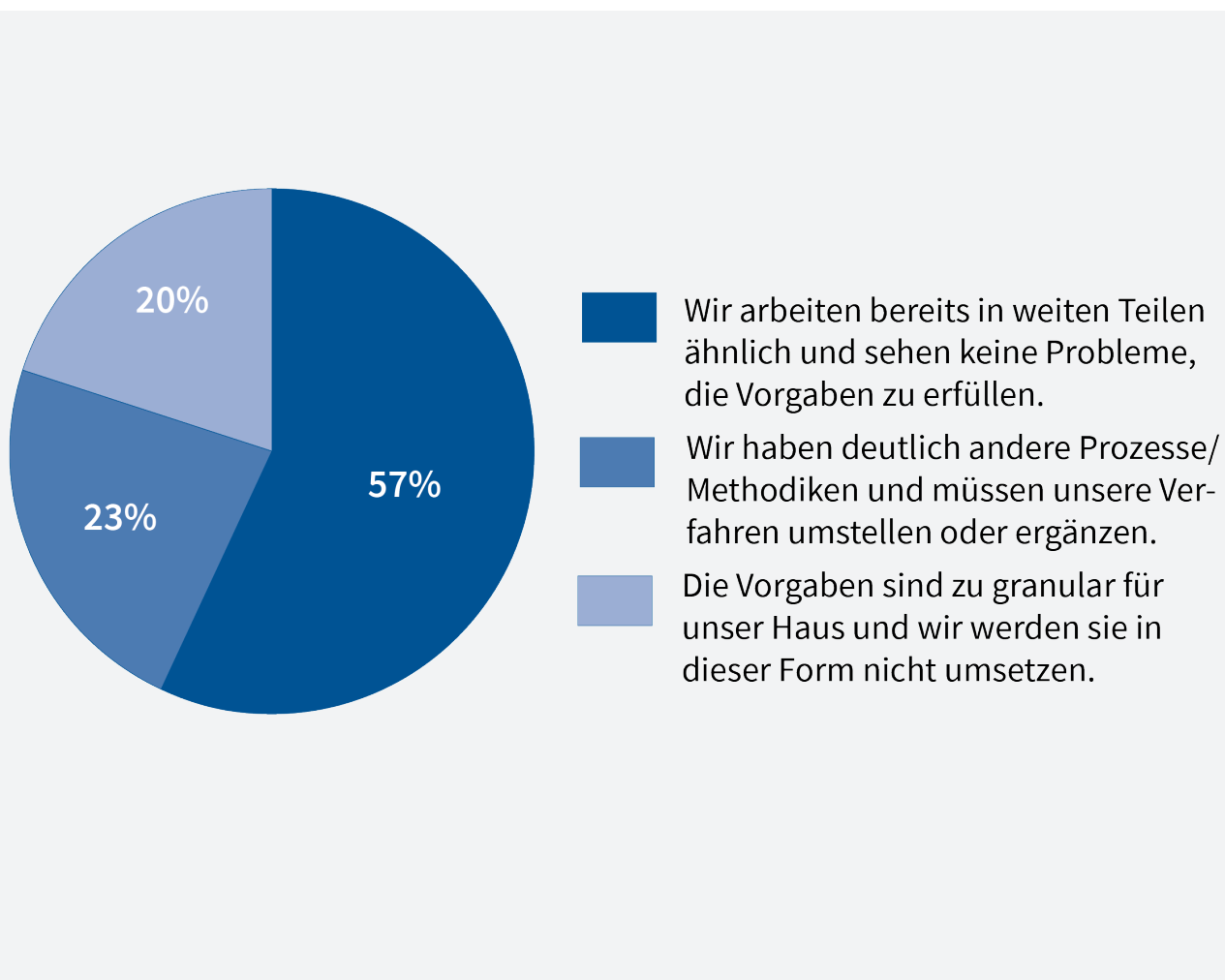


### FAZIT

*Auch bei der Operationalisierung der generellen NPL-Strategie besteht für jedes zweite Institut noch Handlungsbedarf. Am weitesten sind die Studienteilnehmer bei der Festlegung eines operativen Modells mit Definition von Team und Verantwortlichkeiten. Monitoring und Erfolgsmessung stehen dagegen erwartungsgemäß noch kaum auf der Agenda.*



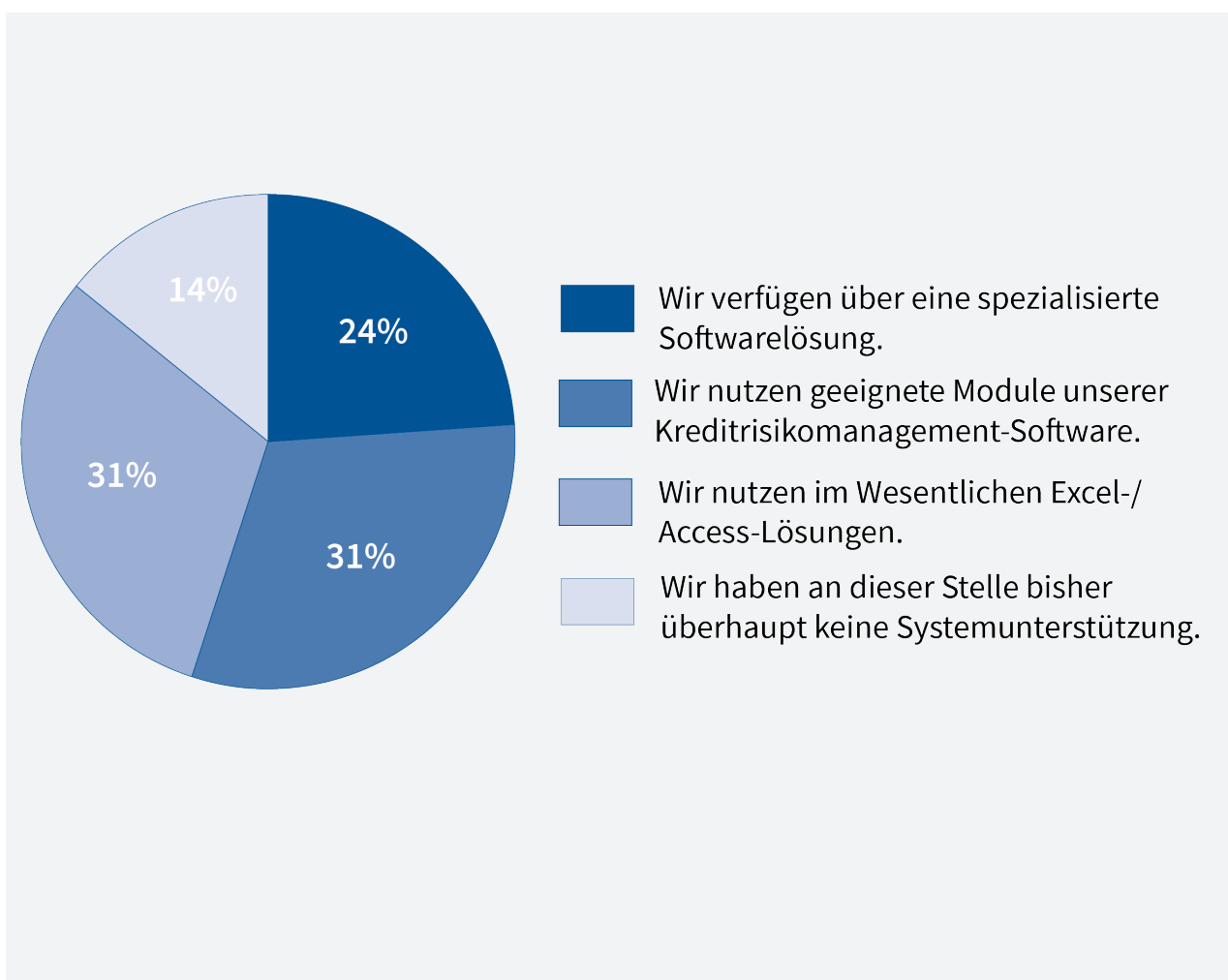
## Wie sehen Sie die Vorgaben der EBA zum Sicherheitsmanagement?



### FAZIT

*Immerhin 57 Prozent der Befragten haben keine Probleme, die Vorgaben der EBA zum Sicherheitsmanagement zu erfüllen. Jeder Fünfte hält sie allerdings für zu granular und wird von einer Umsetzung absehen.*

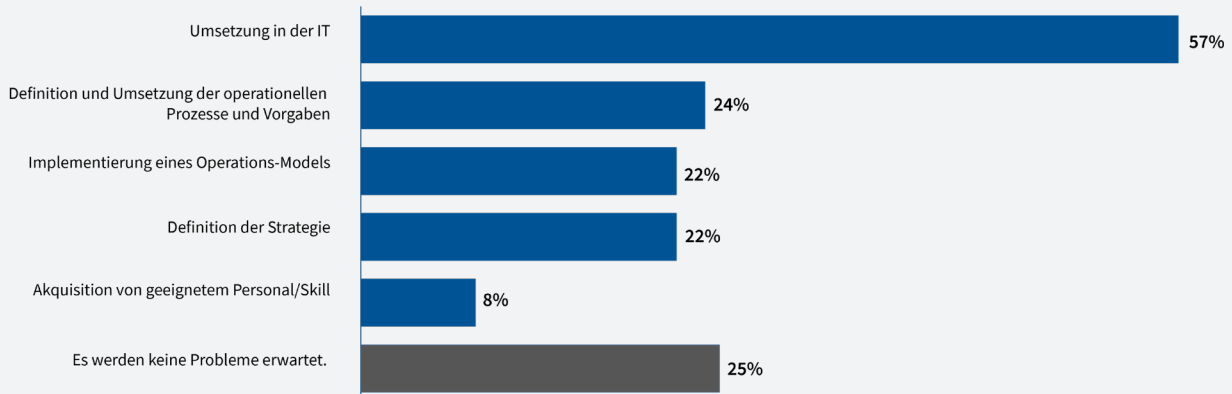
## In welcher Form haben Sie Systemunterstützung für das Management Ihrer NPL-/Forbearance-Portfolios?



### FAZIT

*31 Prozent der Institute plant das Management der NPL-/Forbearance-Portfolios mit Excel/Access, weitere 14 Prozent haben bisher überhaupt keine Systemunterstützung. Damit fehlt es knapp jedem zweiten Finanzdienstleister an professionellen Tools.*

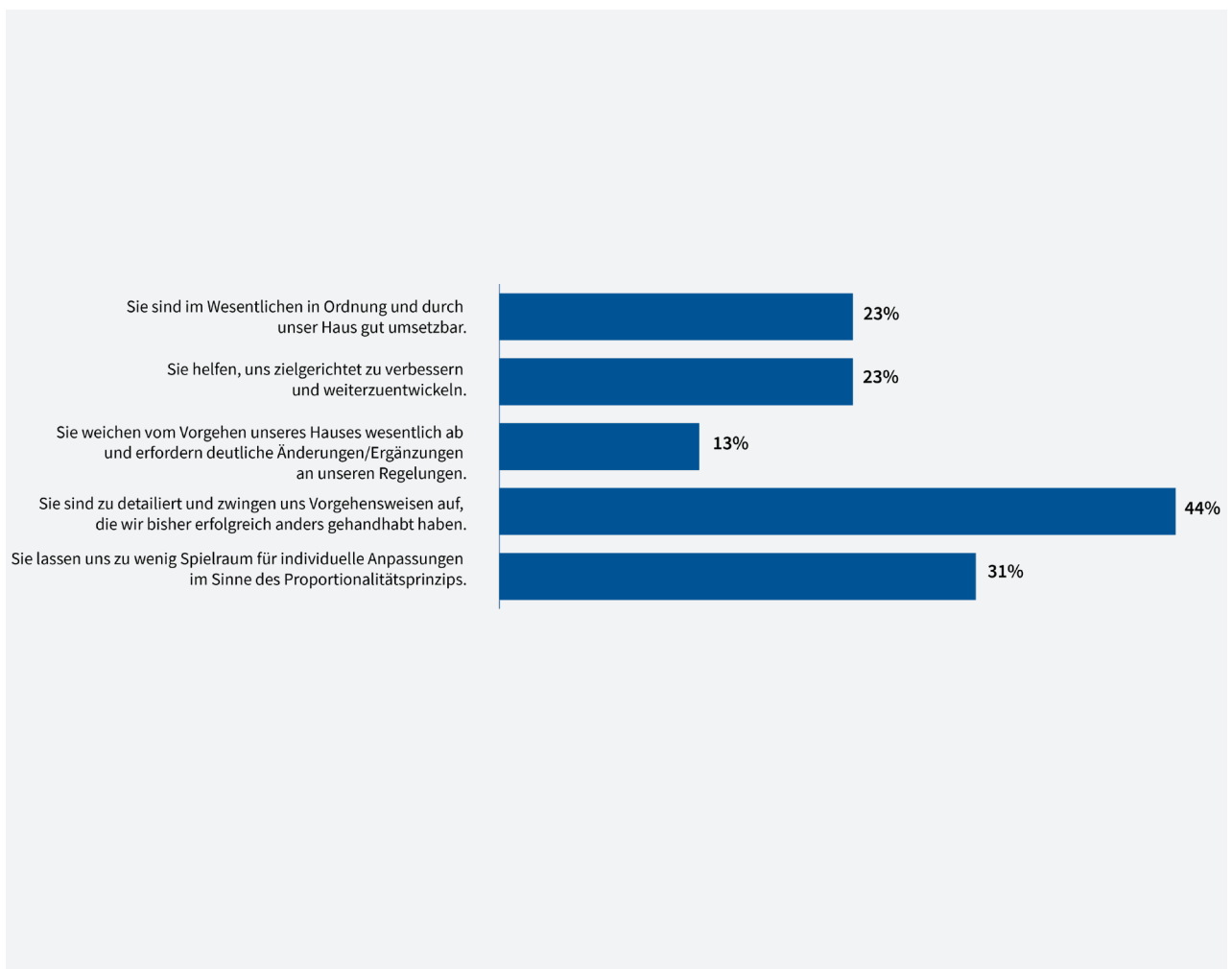
## Wo erwarten Sie die meisten Probleme bei der Umsetzung der Vorgaben? (Mehrfachantworten möglich)



### FAZIT

*Den Instituten ist klar: Da es vielen von ihnen – wie die Ergebnisse der Vorfrage zeigen – an professioneller Systemunterstützung fehlt, wird vor allem die Umsetzung in der IT Probleme bereiten.*

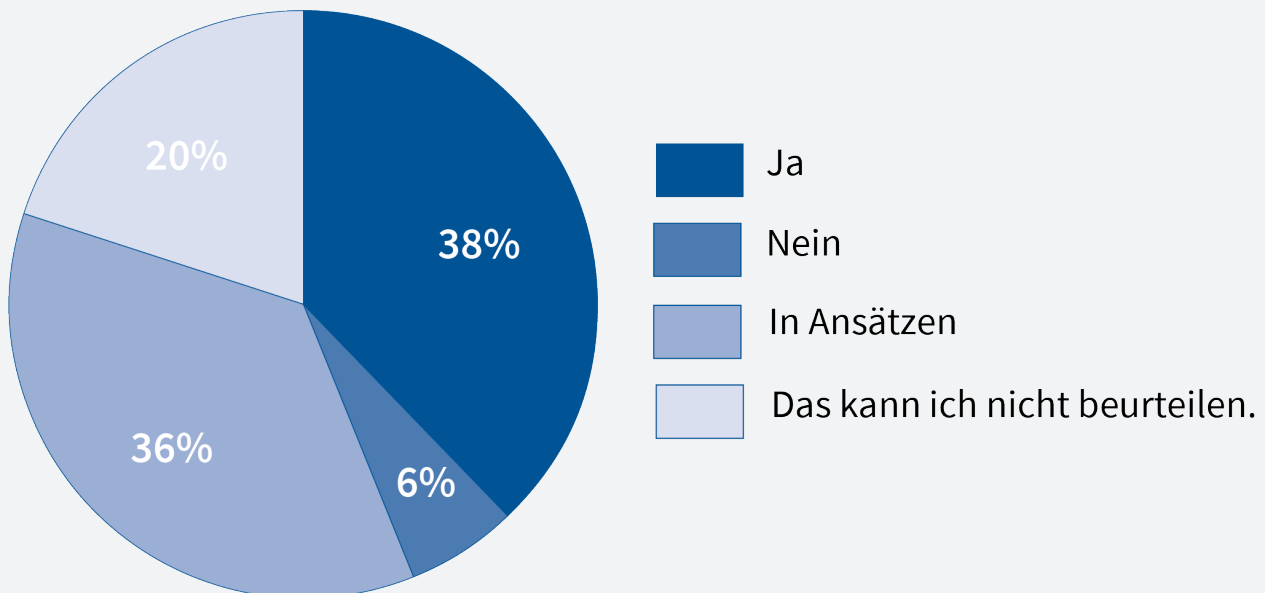
## Zusammenfassend: Wie beurteilen Sie die Vorgaben der EBA-Guidelines insgesamt in der Wirkung auf Ihr Haus? (Mehrfachantworten möglich)



### FAZIT

*Drei von vier Studienteilnehmern zeigen sich überhaupt nicht zufrieden mit den Vorgaben der EBA-Guidelines. Zu detailliert und zu wenig Spielraum für individuelle Anpassungen, so das Fazit.*

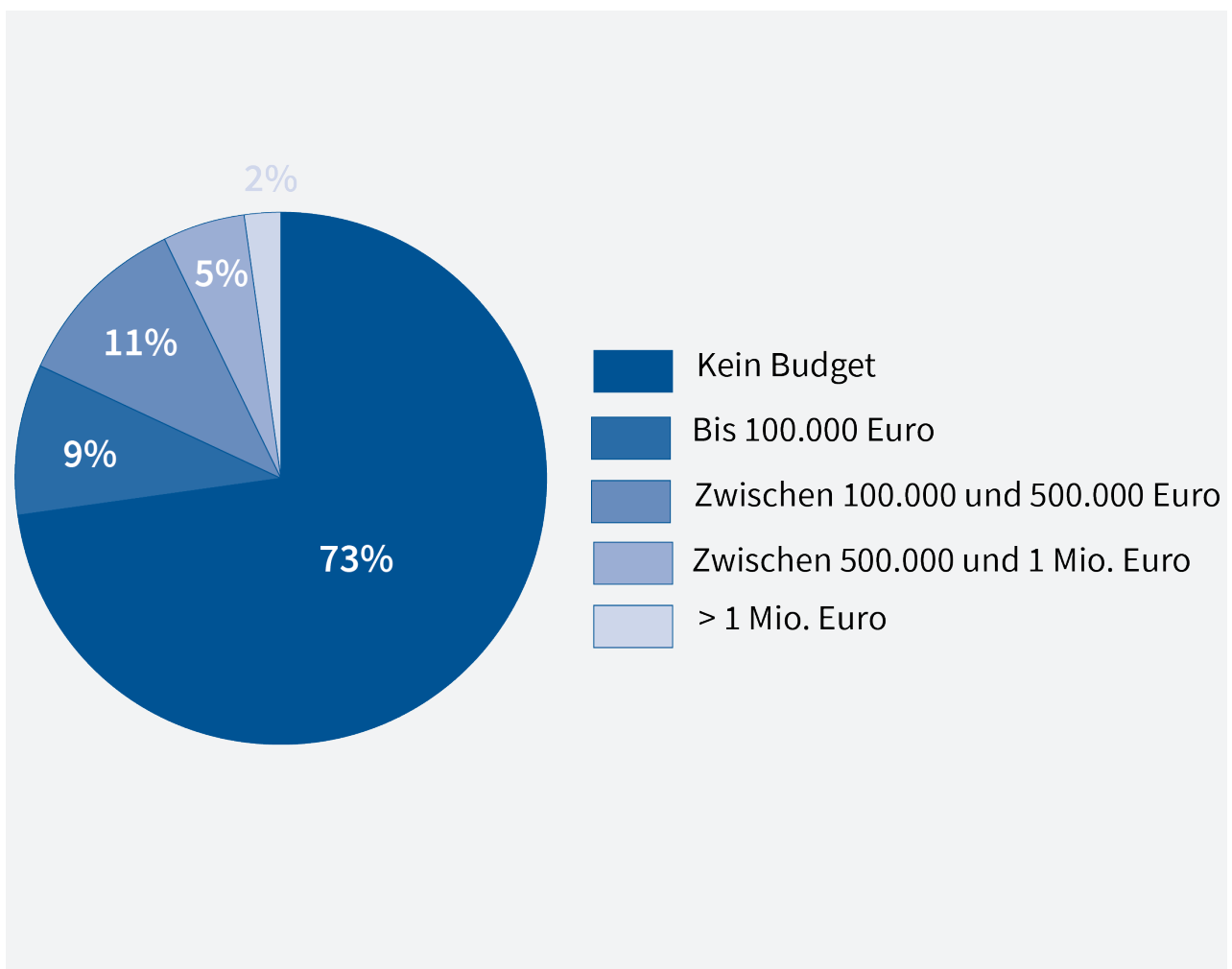
Finden die Guidelines und deren Umsetzung ausreichend Unterstützung durch die Führungskräfte in Ihrem Haus?



#### FAZIT

*42 Prozent der Befragten konstatieren eine fehlende Unterstützung für die Guidelines und deren Umsetzung im eigenen Haus.*

Gibt es in Ihrem Haus ein eigenes Budget für die Umsetzung der EBA-Guidelines oder ist eines geplant?



FAZIT

*Ein eigenes Budget für die Umsetzung der EBA-Guidelines ist in vier von fünf Instituten nicht vorhanden, da zumindest teilweise in anderen Budgets (zum Beispiel MaRisk) enthalten.*

## Statistische Fragen

### In welchem Bereich arbeiten Sie?

MARKT	9%
MARKTFOLGE	11%
KREDITRISIKOMANAGEMENT	23%
RESTRUKTURIERUNG/WORKOUT-UNIT	17%
RISIKO-CONTROLLING	11%
COMPLIANCE	6%
IT	6%
SONSTIGES	17%

### Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

GESCHÄFTSFÜHRER/VORSTAND	4%
BEREICHSLEITER	21%
ABTEILUNGSLEITER	26%
GRUPPENLEITER/TEAMLEITER	13%
SACHBEARBEITER	21%
SONSTIGES	15%



Godesberger Allee 88  
53175 Bonn  
Telefon: +49 228 8192-0  
Telefax: +49 228 8192-222  
E-Mail: [info@voeb-service.de](mailto:info@voeb-service.de)



Alter Postweg 101  
86159 Augsburg  
Telefon: +49 821 259291-100  
Telefax: +49 821 259291-110  
E-Mail: [info@estradis.com](mailto:info@estradis.com)