

Abwicklungs- und Sanierungsplanung: Ein Lösungsszenario für das Kreditgeschäft

Seit der Finanzkrise wird die Frage intensiv diskutiert, wie insolvenzgefährdete Banken restrukturiert werden können. Dies gilt insbesondere für die sogenannten systemrelevanten Institute (SIFIs, systemically important financial institutions¹⁾), bei deren Zusammenbruch ein Dominoeffekt auf andere Institute und die Finanzmärkte zu befürchten wäre. Regulierungsmaßnahmen unter den Oberbegriffen „Testament für Banken“ oder „Too big to fail“ beinhalten dazu neben schärferen Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften auch organisatorische Anforderungen. Diese sollen für eine vereinfachte Sanierung oder Abwicklung der systemrelevanten Institute sorgen und Folgeschäden im Finanzmarkt verhindern helfen.

Im November 2011 ratifizierten die G20-Staaten die vom Financial Stability Board (FSB) veröffentlichten „Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions“. Die damit definierten Rahmenbedingungen zielen in Summe darauf ab, ein glaubwürdiges und wirksames international harmonisiertes Sanierungs- und Abwicklungsregime für systemrelevante Institute festzulegen.²⁾ Vor diesem Hintergrund bietet dieser Artikel einen Überblick über die zu erwartenden Regulierungsanforderungen und stellt einen Lösungsvorschlag für das Kreditgeschäft dar. Denn insbesondere im Hinblick auf die praktische Ausgestaltung der Sanierungs- und Abwicklungsplanung stellt sich auch die Frage, welche Möglichkeiten zum Beispiel für einen separierten Weiterbetrieb eines Teilgeschäfts bestehen.

Das regulatorische Umfeld in Deutschland

Das Bundesministerium der Finanzen hat am 12. Dezember 2012 einen Gesetzentwurf zur Sanierungs- und Abwicklungspla-

nung von Kreditinstituten und Finanzgruppen vorgelegt. Dieses Gesetz ergänzt und konkretisiert das seit 2011 in Deutschland geltende Restrukturierungsgesetz³⁾, welches mit dem Ziel eingeführt wurde, ein geordnetes Verfahren zur Sanierung oder Reorganisation zu definieren. Neben neuen Vorschriften zur Krisenbewältigung (Sanierung und Abwicklung) und den Vorgaben für die Bankenabgabe und den Restrukturierungsfonds enthielt das Gesetz unter anderem auch die Regelungen zur Übertragungsanordnung. Im Sinne einer Ultima Ratio kann die BaFin damit auch ohne Zustimmung der Anteilseigner bei einer Bestands- und Systemgefährdung relevante Teile eines Instituts im Wege der Ausgliederung zum Beispiel auf eine Abwicklungseinrichtung übertragen. Für den verbleibenden, nicht mehr systemrelevan-

ten Teil besteht dann die Möglichkeit einer geordneten Insolvenz.

Mit dem Restrukturierungsgesetz war der BaFin allerdings zunächst eine eher passive Rolle zugeordnet, da sowohl der Anstoß zum Sanierungsverfahren als auch konkrete Planungen im Krisenfall durch das Institut initiiert werden müssen. Der genannte Gesetzentwurf vom Dezember 2012 ändert diesen Ansatz grundlegend:

Global und national systemrelevante Kreditinstitute⁴⁾ haben unabhängig von einer Krisensituation einen Sanierungsplan aufzustellen und jährlich zu aktualisieren. Die Verantwortung hierfür liegt bei der Geschäftsleitung. Die neu einzurichtende Abwicklungseinheit der BaFin prüft die Sanierungspläne und leitet gegebenenfalls Maßnahmen zur Korrektur ein. Der BaFin werden dabei bereits frühzeitig Eingriffsbefugnisse eingeräumt.

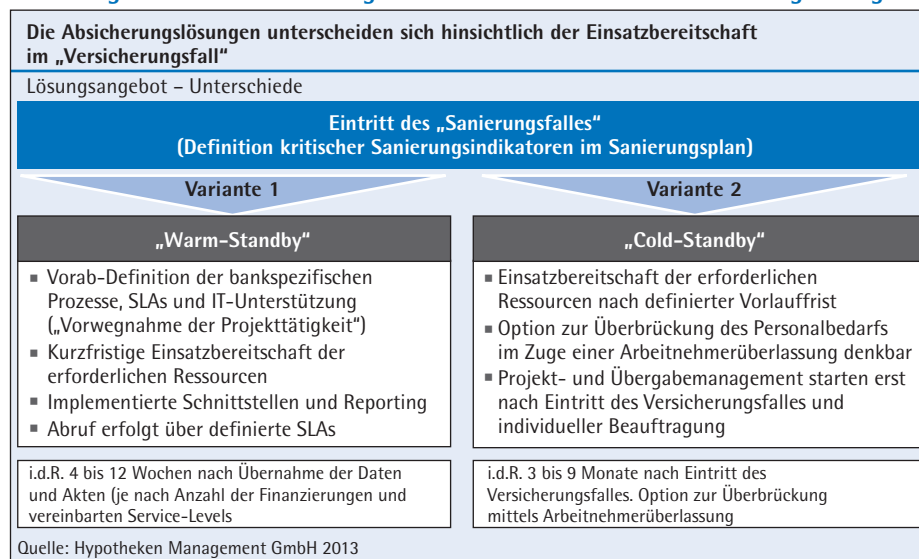
Zusätzlich erstellt die Abwicklungseinheit der BaFin für Institute aus dieser Gruppe einen Abwicklungsplan und weist die Institute gegebenenfalls an, die Umsetzbarkeit auch sicherzustellen. Ziel ist es dabei, wesentliche Funktionen einer Bank ohne hohe Kosten für den Steuerzahler funktionsfähig zu erhalten. Die Abwicklungseinheit arbeitet dabei in enger Abstimmung mit der Fachaufsicht sowie der Bundesbank.

Als Hilfestellung für die Umsetzung hat die BaFin im November 2012 einen Entwurf für die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen (MaSan) vorgelegt.⁵⁾ Dieser beinhaltet die Anforderungen an die Sanierungsplanung für die als national systemrelevant eingestuften Institute. Der Sanierungsplan dient der Vorbereitung für die Bewältigung von Krisensituationen. Das Kreditinstitut beschreibt darin die Handlungsoptionen, die

Dr. Manfred Beinhauer, Sprecher der Geschäftsführung, Hypotheken Management GmbH, Mannheim

Zur Sicherung der Finanzstabilität in Deutschland verlangt die BaFin von den national systemrelevanten Instituten bis Ende dieses Jahres die Erstellung von Sanierungsplänen. Die hierzu veröffentlichten Mindestanforderungen konkretisieren die Erwartungshaltung der Aufsicht zur Ausgestaltung dieser Pläne. Dabei setzt der individuelle Sanierungsplan umfangreiche Analyseprozesse voraus. Die strategische Analyse des Geschäftsmodells, der Märkte sowie der internen und externen Vernetzung führt zur Festlegung von Handlungsoptionen für den Sanierungsfall. Der Autor stellt dar, wie eine wert-erhaltende Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs auch im Sanierungs- oder Abwicklungsfall sichergestellt werden kann, und schlägt für das Kreditgeschäft eine Backup-Lösung durch ein unabhängiges Serviceunternehmen vor. (Red.)

Abbildung 1: Grundsätzliche Möglichkeiten zum Aufbau einer Sanierungslösung



die Geschäftsleitung in Belastungsszenarien ergreifen kann, um die Finanzstärke sicher- beziehungsweise wiederherzustellen und somit die Überlebensfähigkeit ohne Verlust von Steuergeldern zu sichern. Bei den Handlungsoptionen in den Belastungsszenarien ist auch die Abtrennung einer Einheit eine mögliche Handlungsoption. Die durch das Institut ausgewählten Maßnahmen sind hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzbarkeit zu beurteilen (Umsetzbarkeitsanalyse).

Der Gesetzentwurf vom Dezember 2012 und der Entwurf der MaSan konkretisieren also für die national systemrelevanten Institute die Anforderungen an die Sanierungs- und Abwicklungsplanung und weiten die Befugnisse der BaFin für eine rechtzeitige Einleitung und zügige Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen aus. Auch die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) hat im Übrigen im Januar 2013 empfohlen, dass die nationalen europäischen Bankaufsichten von 39 grenzüberschreitend aktiven Bankengruppen Sanierungspläne fordern. Die Initiativen stellen daher wichtige Elemente der nationalen Umsetzung der FSB Key Attributes der G20 dar.

Regulatorische Entwicklungen in Europa

Als besonders relevant für deutsche Banken ist aber der Entwurf der EU-Restrukturierungsrichtlinie der Europäischen Kommission (EU-Abwicklungsrichtlinie)⁶⁾ vom Juni 2012 zu nennen, der Mitte dieses

Jahres in Kraft treten soll. Mit einer Umsetzung in das jeweilige nationale Recht wird – mit Ausnahme des Bail-in-Tools – bis zum 31. Dezember 2014 gerechnet. Der Entwurf erweitert den Kreis der relevanten Institute auf alle Einheiten im Wirkungskreis der europäischen Eigenkapitalrichtlinie⁷⁾ – unabhängig von Systemrelevanz und Sanierungsbedarf. Bei einem unveränderten Inkrafttreten der Richtlinie würden sich diese Anforderungen mithin auf alle Institute in Deutschland erstrecken.

Der Entwurf orientiert sich an den erwähnten Key Attributes des FSB und liegt damit auf der Linie der deutschen Gesetzentwürfe und der MaSan. Gefordert wird die Einrichtung einer nationalen Behörde – analog der Abwicklungseinheit der BaFin – und das Erstellen von Sanierungsplänen durch die einzelnen Institute. Die für die Abwicklung zuständigen nationalen Behörden sind verantwortlich für instituts- und gruppenspezifische Abwicklungspläne. Zudem enthält die EU-Abwicklungsrichtlinie auch eine Liste von Maßnahmen, die im Falle einer Abwicklung von der zuständigen nationalen Behörde ergriffen werden sollen. Zu diesen Abwicklungsbefugnissen zählen:

- Unternehmensveräußerung: Dieses Instrument ermöglicht es der Abwicklungsbehörde, die Veräußerung eines Instituts oder eines Teils davon zu handelsüblichen Bedingungen vorzunehmen.
- Brückeninstitut: Dies gibt der Abwicklungsbehörde die Möglichkeit, ein Institut

oder Teile davon auf ein öffentlich kontrolliertes Unternehmen zu übertragen.

– Ausgliederung von Vermögenswerten: Die Abwicklungsbehörde hat damit die Möglichkeit, wertgeminderte oder problematische Vermögenswerte auf eine Zweckgesellschaft mit dem Ziel der Liquidation der Werte zu übertragen.

– Bail-in: Hiermit erhalten die Abwicklungsbehörden die Befugnis, die Forderungen von nicht abgesicherten Gläubigern eines ausfallenden Instituts abzuschreiben und Forderungen in Eigenkapital umzuwandeln.

Die Instrumente sollen einzeln oder gemeinsam eingesetzt werden können. Zur Anwendung der Instrumente werden die Abwicklungsbehörden befugt sein, die Kontrolle über das relevante Institut zu übernehmen. Allerdings sind für den Einsatz dieser Instrumente in Deutschland zum Teil noch die erforderlichen rechtlichen Voraussetzungen zu schaffen, da sie über das bestehende Instrumentarium der Übertragungsanordnung hinausgehen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich deshalb auf die Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Sanierungsplanung, da hier konkrete Anforderungen vorliegen.

Sanierungsplanung – praktische Umsetzung

Die Arbeiten an der Umsetzung der Sanierungs- und Abwicklungsplanung sind insbesondere bei den SIFIs schon im vollen Gange und zum Teil sogar schon abgeschlossen. Eine erste Gruppe von neun Banken musste ihre Rettungspläne gemäß dem US-amerikanischen Dodd-Frank Act bereits zum 1. Juli 2012 bei der Federal Reserve einreichen. Weitere Institute müssen ihre Pläne im Laufe des Jahres 2013 bei der amerikanischen Aufsichtsbehörde abgeben. Für die in Deutschland als systemrelevant klassifizierten Institute sind die Sanierungspläne bis zum Ende 2013 bei der BaFin vorzulegen, wobei einzelne Institute früher zu liefern hatten.

Für eine Studie zu den Arbeiten an den Recovery & Resolution Plans (RPR) hat Ernst & Young 19 systemrelevante Finanzinstitutionen befragt. Demnach hatten im Herbst 2011 bereits alle befragten Institute mit der Sanierungsplanung begonnen. Die neun kontinentaleuropäischen Banken, die an der

Umfrage teilnahmen, sind überzeugt, ihre Pläne bis Ende 2012 zu vervollständigen. Und 16 der 19 Banken beziehen neben Kapitalmaßnahmen und dem Verkauf von Vermögenswerten auch die Restrukturierung von Geschäftseinheiten in ihre Planung ein.

Insbesondere hinsichtlich des Verkaufs und der Restrukturierung von Geschäftseinheiten stellt sich die Frage, wie dieses Thema für wesentliche Geschäftsbereiche wie zum Beispiel das Kreditgeschäft umgesetzt werden kann. Ziel der Institute wird dabei vor allem eine werterhaltende Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs auch im Sanierungs- oder Abwicklungsfall sein, insbesondere vor dem Hintergrund einer eventuellen Weiterführung im bestehenden Institut oder eines Verkaufs respektive Übertrags zwecks Freisetzung von Liquidität und Eigenkapital.

Eine Option kann es sein, hier im Rahmen einer sogenannten Versicherungslösung mit einem unabhängigen Servicer für das Kreditgeschäft zusammenzuarbeiten. Im Sinne der Krisenprävention hat diese Kooperation den Charakter eines institutsunabhängigen Backups und umfasst die Verpflichtung des Dienstleisters, im Krisen- oder Insolvenzfall das Kreditportfolio innerhalb einer angemessenen Frist zur weiteren Verwaltung zu übernehmen. Dies hätte folgende wesentliche Vorteile:

– Der Servicer stellt sicher, dass im Krisenfall ein Übertrag eines Portfolios auf die IT-Plattform des Servicers und eine Übernahme der Bearbeitung durch das Personal des Servicers erfolgen kann. Wertverluste des Portfolios können so vermieden werden, da eine fortlaufende Kreditbearbeitung inklusive Mahnwesen und Sicherheitverwaltung gegeben ist.

– Die finanzielle Unabhängigkeit des Servicers stellt zudem sicher, dass er auch im Sanierungsfall der Bank selber verfügbar bleibt. Dies kann bei finanziell verflochtenen Tochtergesellschaften durchaus zum Problem werden.

– Ein möglicher Übertrag auf eine Zweckgesellschaft oder ein eventueller Verkauf des Portfolios entweder zur Generierung von Liquidität oder zur Freisetzung von gebundenem Eigenkapital können dann einfacher umgesetzt werden, wenn operationelle Abhängigkeiten dem nicht im Wege stehen. Gleichmaßen wird ein Exit aus

Die neue
„Ausgabe Technik“
ist erschienen!

Sie möchten
ein Probeexemplar?



Dann rufen Sie gleich an oder **bestellen Sie** mit unten stehendem Coupon **per Fax oder Post** Ihr persönliches Heft!

„Ausgabe Technik – IT für Finanzdienstleister“ ist eine Spezialität der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: Ob Outsourcing oder Migration, ob Standardisierung oder Funding, ob Prozesssteuerung oder Abwicklung – längst ist die beste Technik Voraussetzung für das beste Management.

„Ausgabe Technik – IT für Finanzdienstleister“ fasst in Fachaufsätzen und Fachkommentaren aus erster Hand viermal im Jahr zusammen, was Finanzdienstleister zu entscheiden haben, wenn es um Technik, ihre Wirkungen in Unternehmen und Märkten geht.

Was **„Ausgabe Technik – IT für Finanzdienstleister“** nicht sein kann? Eine Sammlung von Anwenderberichten.

Ja, ich möchte „Ausgabe Technik“ kennen lernen, bitte schicken Sie mir unverbindlich ein kostenloses Probeheft zu.

Name | Vorname

Firma

Straße | PLZ | Ort

Telefon | Telefax

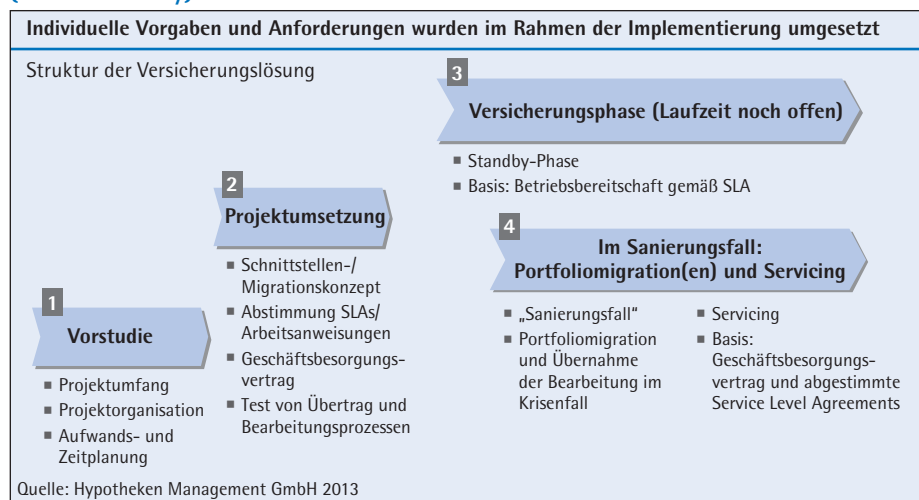
E-Mail

Datum | Unterschrift



Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19
60599 Frankfurt am Main
Telefon 069/97 0833-25
(Karin Matkovic)
Telefax 069/7078400
vertrieb@kreditwesen.de
www.knapp-verlag.de

Abbildung 2: Möglicher Projektablauf zum Einführen einer Backup-Lösung (Warm-Standby)



dem Geschäftsfeld erleichtert, da das Portfolio unabhängig von internen Systemen und Einheiten und damit disponibler wird.

Dieses bereits in der Praxis umgesetzte Lösungskonzept bietet damit die Grundlage, das Kreditgeschäft im Rahmen der Sanierungsplanung abzusichern, und bietet zusätzliche Flexibilität, um im Krisenfall Liquidität zu generieren oder Eigenkapital freizusetzen.

Rechtzeitige Einrichtung einer Backup-Lösung

Im Sanierungsplan werden auf der Basis der Belastungsanalyse kritische Sanierungsindikatoren festgelegt, bei deren Erreichen eine Standby-Lösung aktiviert wird. Dabei muss die Bank individuell beurteilen, wie schnell eine Backup-Lösung verfügbar sein soll. Im Falle einer Cold-Standby-Lösung sollten die Indikatoren so bemessen sein, dass ausreichend Zeit (hier drei bis neun Monate) für die Vorarbeiten für einen eventuellen Portfoliotransfer verbleibt. Im Falle einer Warm-Standby-Lösung kann relativ kurzfristig umgestellt werden, da Prozesse, Schnittstellen und Systemdesign vorab festgelegt wurden – die Steuerungsindikatoren könnten somit auf ein Niveau gehoben werden, bei dem die Krisensituation unzweifelhaft festgestellt werden kann. In der Praxis wird diese Backup-Lösung jedoch nur funktionieren, wenn bereits vor Krisenbeginn entsprechende Vorbereitungsarbeiten erfolgt sind. Abbildung 2 stellt einen beispielhaften Projektablauf zur Implementierung einer Warm-Standby-Lösung dar:

1. Im Rahmen einer Vorstudie wird der Umfang der gewünschten Backup-Lösung hinsichtlich Kreditportfolio und Prozessabdeckung definiert. In Abhängigkeit davon sind die Projektorganisation sowie Umsetzungsaufwände und -termine abzuschätzen.

2. Daran schließt sich die Projektumsetzung an. Die Plattform des Servicers wird an die Systeme des Instituts angebunden. Schnittstellen sind insbesondere für den Zahlungsverkehr, das Reporting und den Austausch von Stammdaten erforderlich. Neben der technischen Anbindung für den laufenden Betrieb sind auch Vorgaben und Prozeduren für die Portfoliomigration zu erarbeiten. Die technischen Voraussetzungen werden durch Vorgaben für die Kreditbearbeitung durch den Servicer ergänzt. Idealerweise werden hier bereits Arbeitsanweisungen für den Umgang mit den einzelnen Geschäftsvorfällen festgelegt. Dies dürfte sich insbesondere auf die Bestandspflege beziehen, da im Sanierungsfall das Neugeschäft in der Regel wegfällt. Ein Geschäftsbesorgungsvertrag regelt diese technischen und organisatorischen Aspekte. Die vereinbarte Lösung ist auf Funktionsfähigkeit zu testen.

3. In der sogenannten Versicherungsphase wird im Standby-Betrieb die Übernahmebereitschaft des Servicers aufrechterhalten und durch jährliche Tests überprüft.

4. Tritt der Sanierungsfall mit einer Portfoliomigration tatsächlich ein, wird die vorbereitete Lösung produktiv zum Einsatz gebracht. Je nach Detaillierung der Vorar-

beiten kann diese Migration dann in einem relativ kurzen Zeitrahmen umgesetzt werden, sodass eine ununterbrochene Bearbeitung des Kreditportfolios möglich ist. Im Anschluss an die Migration folgt die laufende Bearbeitung (das Servicing) des Portfolios. Auch für diesen Schritt werden die in der Projektumsetzung erarbeiteten Vorgaben zum Einsatz gebracht.

Damit eine solche Backup-Lösung reibungslos funktioniert, ist eine besondere fachliche und organisatorische Expertise des Kreditsevicers notwendig. Der Dienstleister sollte über eine funktionserprobte mehrmandantenfähige Infrastruktur verfügen und Migrationsexpertise vorweisen. Eine wichtige Rolle spielt auch die kreditfachliche und technische Kompetenz der Mitarbeiter. Entscheidet sich eine Bank, rechtzeitig eine Backup-Lösung einzurichten, ist ein wesentlicher Baustein für das Funktionieren des Geschäftsbetriebs auch im Sanierungsfall bereits erfüllt. Unter Umständen ist dies zentral für ein Überleben der Bank.

Fußnoten

¹⁾ Das Financial Stability Board (FSB) hat im November 2012 die überarbeitete Liste der nunmehr 28 G-SIB's veröffentlicht (vgl. FSB: Update of group of global systemically important banks (G-SIBs), 1. November 2012).

²⁾ Zu aktuellen Einschätzungen der Entwicklungen vgl. Dr. Andreas Dombret: Aktuelle Aspekte der Finanzstabilität: Neue Abwicklungsregeln für Banken, Rede am Institut für Kreditwesen anlässlich der Münsteraner Bankentage 2012.

³⁾ Gesetz zur Restrukturierung und geordneten Abwicklung von Kreditinstituten, zur Errichtung eines Restrukturierungsfonds für Kreditinstitute und zur Verlängerung der Verjährungsfrist für aktienrechtliche Organhaftung; vgl. auch Grundzüge des Restrukturierungsgesetzes, Monatsbericht der Deutschen Bundesbank Juni 2011, S. 63–80

⁴⁾ Die BaFin selber spricht von mehr als 15 Instituten; in der deutschen Presse wird eine Liste von 36 Instituten genannt (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 18. Dezember 2012).

⁵⁾ Konsultation der BaFin 12/2012 – Entwurf eines Rundschreibens zu Mindestanforderungen an die Ausgestaltung von Sanierungsplänen, Geschäftszeichen BA 57-K 5311-2012/0003.

⁶⁾ Vgl. Vorschlag für Richtlinie des Europäischen Parlaments und Rates zur Festlegung eines Rahmens für die Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen und zur Änderung der Richtlinien 77/91/EWG und 82/891/EG des Rates, der Richtlinien 2001/24/EG, 2002/47/EG, 2004/25/EG, 2005/56/EG, 2007/36/EG und 2011/35/EG sowie der Verordnung (EU) Nr. 1093/2010. Verschiedene andere nationale Regulatoren arbeiten parallel an eigenen Umsetzungen (zum Beispiel die USA, die Schweiz, Großbritannien). Aktuell ist noch nicht erkennbar, dass aus diesen Bemühungen eine einheitliche Systematik resultieren würde.

⁷⁾ Richtlinie 2006/48/EG und Richtlinie 2006/49/EG.