

## SANIERUNG

# Best Practice bei der Abwicklung nicht-systemrelevanter Banken

Die Konsolidierung des Bankensektors in Deutschland hat längst begonnen. Aktuelle Beispiele sind die Veränderungen bei der HSH Nordbank und der NordLB oder die Entwicklungen im Sparkassensektor, aber auch die weiterhin aktuelle Diskussion um die Schaffung eines deutschen Global-Players. Eine Marktkonsolidierung bedeutet aber nicht nur Übernahmen und Fusionen. Institute, die den Herausforderungen nicht gewachsen sind, werden aus dem Markt ausscheiden. Ihnen droht eine geregelte Insolvenz bzw. die Abwicklung.

Die Finanzbranche steht bekanntermaßen vor großen Herausforderungen, und der deutsche Bankenmarkt scheint besonders betroffen. Das Niedrigzinsumfeld, die Kosten der Regulierung sowie die fällige Modernisierung der IT-Landschaft und Maßnahmen zur Digitalisierung, dazu das durch die FinTechs und den Einsatz moderner Technologien veränderte Kundenverhalten zwingen die Entscheidungsträger deutscher Banken zum raschen Handeln.

Laut einer aktuellen Studie von Bain & Company aus dem Jahr 2016 sind Einsparungen in Höhe von mindestens 35 Mrd. € innerhalb der nächsten zehn Jahre erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Warum trifft es im internationalen Vergleich deutsche Banken besonders? Der Druck auf die Einnahmeseite und die immer noch zu hohe Kostenquote – deutsche Banken weisen im Durchschnitt ein Cost-Income-Ratio von 69 Prozent aus – machen es Banken im nationalen Markt besonders schwer, die erforderlichen Veränderungen in den bestehenden Geschäftsmodellen umzusetzen, wie etwa eine Neuausrichtung und eine Verringerung der Komplexität.

Der deutsche Markt ist mit ca. 1.700 Kreditinstituten nicht nur „over-banked“, er ist so stark fragmentiert wie kein anderer Bankenmarkt einer relevanten Volkswirtschaft im internationalen Vergleich. Mit ca. 36 Filialen pro 100.000 Einwohner weisen deutsche Banken noch immer die mit großem Abstand höchste Filialdichte aller großen Volkswirt-

schaften aus. Kostenreduzierungen durch die Hebung von Skaleneffekten können bei dieser Wettbewerbsintensität nur schwer erreicht werden.

## Geregelte Insolvenz oder Abwicklung

Für systemrelevante Banken hat der europäische Gesetzgeber einen europaweit einheitlichen Bankenabwicklungsmechanismus für den Umgang mit illiquiden, systemrelevanten bzw. global agierenden Kreditinstituten etabliert: den Single Resolution Mechanism (SRM).

In Deutschland sind die Vorgaben der europäischen Sanierungs- und Abwicklungsrichtlinie mit Inkrafttreten des Sanierungs- und Abwicklungsgesetzes (SAG) Anfang 2015 umgesetzt worden. Sie gelten insbesondere für systemrelevante bzw. global agierende Kreditinstitute. Hierbei gibt die CRR-Verordnung (Capital Requirements Regulations) quantitative Anforderungen zu einer angemessenen Eigenkapitalausstattung, zu Großkreditgrenzen sowie zu der Liquiditätsausstattung an die Banken vor.

Der neue europaweite Abwicklungsmechanismus fungiert für die Kreditinstitute als zweite Säule neben einer europäischen Bankenaufsicht (Single Supervisory Mechanism, SSM). Die BaFin ist dabei als nationale Abwicklungsbehörde Teil des einheitlichen Abwicklungsmechanismus.

Aber in Deutschland gelten aktuell nur 21 Kreditinstitute der insgesamt ca. 1.700 Banken als systemrelevant. Das bedeutet: über 98

Prozent der Kreditinstitute in Deutschland, die als nicht systemrelevant bzw. weniger bedeutend klassifiziert sind, unterliegen nicht dem europäischen Abwicklungsmechanismus. Wie kann demnach der zu erwartende Marktaustritt nicht-systemrelevanter Kreditinstitute in Deutschland aussehen?

## Blaupause für Abwicklungen

In der Vergangenheit gab es bereits Insolvenzen bei Kreditinstituten, jüngstes Beispiel ist die Maple Bank GmbH in Frankfurt am Main. Aber es gab und gibt auch Abwicklungen, wie z. B. die Westfalenbank AG, das Bankhaus Wölbern, die Düsseldorfer Hypothekbank sowie die Valovis Bank. Besonders die Abwicklung der beiden letztgenannten Geldhäuser scheint als Blaupause für künftige Abwicklungen dienen zu können. Worin unterscheiden sich diese beiden Abwicklungen von anderen?

Die Frage ist relativ einfach zu beantworten. In einem ersten Schritt muss das für das notleidende Kreditinstitut zuständige Institutssicherungssystem entscheiden, ob es wirtschaftlich vorteilhafter ist, das Institut in die Insolvenz gehen zu lassen – dann muss gem. Einlagensicherungsgesetz die gesetzliche Entschädigungseinrichtung des Verbands private Einleger gemäß § 5 ff EinSiG entschädigen – oder ob das institutsbezogene freiwillige Sicherungssystem des Verbands (freiwilliger Einlagensicherungsfonds) entsprechende Stützungsmaßnahmen durchführt und somit Gesellschafter des Kreditinstituts wird.



Sowohl die Düsseldorfer Hypothekenbank als auch die Valovis Bank wurden nach der Stützung durch den in beiden Fällen zuständigen Einlagensicherungsfonds des Bundesverbands deutscher Banken in einen geordneten Rückbau im ‚Going Concern‘ überführt. Diese Abwicklungsvariante sieht entgegen der im GmbHG oder AktG implizierten Vorgehensweise vor, dass ein Kreditinstitut zunächst mit

Stützung des Einlagensicherungsfonds sein Neugeschäft einstellt – es sei denn, aufsichtsrechtliche Anforderungen würden dieses erfordern – und die im Bankbuch befindlichen ehemals erlaubnispflichtigen Bilanzpositionen auf der Aktiv- und Passivseite abbaut. Ein Liquidations- (gem. GmbHG) bzw. ein Auflösungsbeschluss (gem. AktG) erfolgt zu diesem Zeitpunkt ausdrücklich nicht.

### **Abwicklung unter Fortführungswerten - statt zu Zerschlagungswerten**

Der Abbau hat stets unter Einhaltung der Anforderungen der Aufsicht u. a. in Bezug auf Kapitalquoten und Liquiditätskennziffern zu erfolgen. Eine enge und revolvierende Abstimmung mit der BaFin sowie der Deutschen Bundesbank sind dabei selbstverständlich.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand: im Gegensatz zu einer Insolvenz oder einer Gone-Concern-Variante kann die Bilanzierung der einschlägigen Bilanzpositionen unverändert unter Fortführungsge-

verschreibungen mittels der gewonnenen Liquidität aus dem Rückbau der Aktiva. Mit Priorität sollten insbesondere die „Langläufer“ zurückgekauft werden, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Dauer des Rückbaus bzw. der Abwicklung haben.

### **Kosteneinsparung durch Auslagerungen**

Zur Optimierung der Kostenquote eignen sich Kosteneinsparungsmaßnahmen in Verbindung mit Auslagerungsmaßnahmen. In besonderer Weise können IT-Dienstleistungen, aber auch Kunden-Call-Center oder Shared-Service-Bereiche (wie der Personalbereich) auf externe Anbieter ausgelagert werden. Dabei müssen die Anforderungen an Auslagerungen gem. KWG und MaRisk beachtet werden. Die Aufsichtsbehörden haben umfassende Anforderungen an Auslagerungen definiert.

Weitere signifikante Kosteneinsparungspotenziale liegen im Bereich der Sachkosten (d. h. Personal- und IT-Kosten), aber auch in Kostenpositionen im Zusammenhang mit vertraglichen Verpflichtungen wie Dienstleistungsverträgen. Insofern ist es erforderlich, zum einen die benötigten Personalressourcen in Abhängigkeit des Fortschreitens des Rückbaus und zum anderen die erforderlichen IT-Systeme in Verbindung mit bestehenden Dienstleistungsverträgen eng zu managen.

Wichtig ist, an dieser Stelle anzumerken, dass die Anforderungen und der Umfang an das Meldewesen i. d. R. nicht mit dem Rückbaufortschritt des Bankgeschäfts einhergehen. Das Institut verbleibt solange unter dem Aufsichtsregime der Aufsichtsbehörden, bis das ehemals erlaubnispflichtige Bankgeschäft vollständig abgewickelt ist – auch, wenn es nicht mehr als CRR-Institut klassifiziert ist. Im Einzelfall können Ausnahmeregelungen bzw. Erleichterungen mit der BaFin und der

» Für eine erfolgreiche Abwicklung eines Instituts ist die enge Abstimmung aller relevanten Rückbaumaßnahmen mit den Aufsichtsbehörden erforderlich. «

sichtspunkten und somit eben nicht zu Zerschlagungswerten erfolgen. Zu beachten ist, dass neben Bilanzpositionen auch sog. außerbilanzielle Positionen (wie z. B. Forderungen aus Factoringstrukturen sowie Eventualverbindlichkeiten) Berücksichtigung finden müssen.

Ein geordneter Rückbau erfordert entsprechende liquide Mittel. Neben der Bereitstellung von Liquidität durch den Einlagensicherungsfonds ist das Versilbern leicht liquidierbarer Vermögenswerte zu priorisieren, um den Stützungsbedarf zu begrenzen. In diesem Zusammenhang ist in der frühen Phase des geordneten Rückbaus insbesondere der Fokus auf das Separieren und Verkaufen einzelner Geschäftsfelder bzw. -aktivitäten im Rahmen von Share- oder Asset-Deals zu legen.

Auf der Passivseite eignen sich Rückkauftransaktionen u. a. von Anleihen oder Schuld-

Deutschen Bundesbank diskutiert und realisiert werden.

### **Enge Abstimmung mit Aufsichtsbehörden**

Für eine erfolgreiche Abwicklung eines Instituts ist die enge Abstimmung aller relevanten Rückbaumaßnahmen mit den Aufsichtsbehörden erforderlich. Insbesondere das richtige Timing für den Liquidations- bzw. Auflösungsbeschluss hat in diesem Zusammenhang höchste Priorität.

Mit einer derartigen Beschlusslage verliert die Bank unverzüglich ihre CRR-Instituts-eigenschaft und damit u. a. das Privileg, ein Bundesbankkonto bei der Deutschen Bundesbank führen zu können.

Dieser gravierende Schritt muss somit sehr gut überlegt werden, stellt er doch eine Zäsur dar. Es wird daher empfohlen, diese Beschlusslage erst dann herbeizuführen, wenn die Aktiva und Passiva sowie alle außerbilanziellen Positionen auf ein Mindestniveau zurückgebaut werden konnten. Mit Liquidations- bzw. Auflösungsbeschluss hat die Gesellschaft ihre Möglichkeit, nach dem Going-Concern-Prinzip zu bilanzieren, unwiderruflich verloren.

Mit Beginn der Liquidationsphase einer Bank-GmbH bzw. der Abwicklung einer Bank in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft greifen die Regularien gem. GmbHG oder AktG entsprechend. Im Mittelpunkt stehen die Beendigung laufender Gerichtsprozesse sowie die Realisierung eines Liquidationserlöses nach Begleichung aller Verbindlichkeiten gegenüber den Gläubigern und auch die einvernehmliche Einigung mit den zuständigen Finanzämtern und Steuerbehörden.

Mit Löschen der Gesellschaft aus dem Handelsregister sind alle zu diesem Zeitpunkt noch entsprechend den gesetzlichen Vorga-

ben aufzubewahrenden Geschäftsunterlagen für weitere zehn Jahre aufzubewahren.

Im Gegensatz zur Abwicklung systemrelevanter Banken (SRM / SSM) wurde die geordnete Abwicklung nicht-systemrelevanter Banken in Deutschland bereits praktiziert. Der Autor dieses Artikels hat u. a. die Abwicklung der Valovis Bank entscheidend mitgeprägt. Diese hat zum 30. Juni 2018 auf die allgemeine Bankerlaubnis verzichtet, agiert als zu beaufsichtigendes Institut und wird im Jahr 2019 in die Liquidation überführt.

---

### **FAZIT**

Die jeweiligen Bankenverbände in Deutschland sind sowohl mit der gesetzlichen als auch mit der freiwilligen Einlagensicherung grundsätzlich als Krisenmanager für Schief-lagen von Kreditinstituten gut vorbereitet. Die Abwicklung systemrelevanter Kreditinstitute in Europa erfolgt auf europäischer Ebene. Die BaFin agiert als nationale Aufsichtsbehörde, die bei Schief-lage eines bedeutenden Kreditinstituts Abwicklungsmaßnahmen vorbereitet und umsetzt. Bei weniger relevanten Banken hat sich jüngst die Abwicklung in Form eines geordneten Rückbaus im Going Concern mehr als bewährt.

---

### **Autor**



Thomas Schädle, Dipl.-Wirtschaftsingenieur und Director bei anchor Management, ist auf die Beratung von Banken und Finanzdienstleistern in Sonder-, Krisen- und Insolvenz-situationen spezialisiert.