



# Institutsspezifische Abwicklungsstrategien

Thomas von Lüpke  
Referatsleiter  
Abwicklungsplanung  
SRB Home Banken 1

# Inhalt

## **Institutsspezifische Abwicklungsstrategien**

1. Worauf kommt es an?
2. Fokus: Kommunikation
3. Fokus: Business Reorganisation Planning
4. Fokus: Liquidität

# 1. Worauf kommt es an? (1/5)

- **Insolvenz vs. Abwicklung:** strategische Analyse und Public Interest Assessment
- **Single-Point of Entry („SPE“)** vs. Multiple-Point of Entry („MPE“)
- Auswahl der **Abwicklungsinstrumente**
- Identifizieren und **beseitigen lassen** von **Hindernissen**
- Präferierte Strategien und Fallback-Strategien
- Konkrete **Abwicklungsmaßnahmen** vorbereiten
- **Grenzüberschreitende** Zusammenarbeit in:
  - Internal Resolution Teams (IRTs)
  - Resolution Colleges
  - Crisis Management Groups (CMGs)



Auswahl der Strategie und Instrumente **auszurichten an Abwicklungszielen**

# 1. Worauf kommt es an? (2/5)

Wesentliche **iterative** Prozessschritte

## 1. Durchführung einer **strategischen Analyse**

- Erstellung einer **alternativen Interest Assessments**
- Auswahl einer **bevorzugten Abwicklungsstrategie**

## 2. Beseitigung von **Abwicklungshindernissen**

- **Strukturelle** Anpassungen
- Festlegung von **IL-Anforderungen**
- Befähigung des Instituts zur **Umsetzung der Abwicklungsstrategie**

➔ **Ziel:** Herstellen der **Abwicklungsfähigkeit**

# 1. Worauf kommt es an? (3/5)

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

	Aufsicht	Abwicklung
<b>Global</b> (G-SIBs)	Crisis Management Groups (CMGs) + Supervisory College  	+ Resolution College  
<b>EU-28</b> (Cross-border banks)	Supervisory Colleges  	Resolution Colleges  
<b>Banking Union</b> (Cross-border banks bzw. SI*)	Joint Supervisory Teams  	Internal Resolution Teams  
<b>Deutschland</b> (nationale LSI*)	BaFin (Aufsicht) 	BaFin (Abwicklung) 

\*SI: Bedeutendes Institut („significant institute“) \*LSI: Weniger bedeutendes Institut („less significant institute“)

# 1. Worauf kommt es an? (4/5)

- **Wandel** in den Gedanken
- **Vorbereiten der Abwicklung** unter
  - Nutzung des vorgegebenen **rechtlichen** Rahmens
  - Berücksichtigung **wirtschaftlicher** Aspekte
  - Prüfung der **operativen** Durchführbarkeit
- **Lebensfähigkeit** einer Bank *post resolution* nicht selbstverständlich
  - Liquiditätsrisiko
  - Rechtliche Risiken
  - Operationelle Risiken

# 1. Worauf kommt es an? (5/5)

- **reSOLUTION** - Wiederherstellen der Geschäftsfähigkeit
  - **„Harte Komponenten“:**
    - Abwicklungsanordnung
    - Bewertung
  - **„Weiche Komponenten“:**
    - Menschliche Interaktionen
    - Individuelle Reaktionen (einzelner Personen, Banken)
    - Kollektive Reaktionen (Marktverhalten)
  
- Fähigkeit und Bereitschaft, Abwicklungsstrategien umzusetzen
  - **Abwicklungshindernisse: Fokus für 2019 und 2020**
  - Beseitigen von Abwicklungshindernissen: **möglichst informell**

## 2. Fokus: Kommunikation

- **Kommunikation soll Vertrauen schaffen in**
    - rekapitalisierte bzw. restrukturierte **Bank**
    - angeordnete Abwicklungs**maßnahme**
  - **von Relevanz:**
    - Verständlich und transparent: komplexe Sachverhalte „**einfach**“ **erklären**
    - Wiederherstellen der **Kapitalmarktakzeptanz**: Hintergrundgespräche zur Vorbereitung und Durchführung erfolgreicher Abwicklungsmaßnahmen
    - Vorbereitung auf **Umgang mit Leaks**
-  Vorbereitung **adressatengerechter Kommunikation** durch die Bank im Rahmen der Abwicklungsplanung, insbesondere für das Liquiditätsmanagement

# 3. Fokus: Business Reorganisation Planning

Kein Bail-in ohne Reorganisation

- **Business Reorganisation Plan** (BRP) – eine gesetzliche Anforderung
- **von Relevanz:**
  - Interne Governance (Erstellung und Freigabe)
  - Inhalt: verlangt **neues (strategisches) Denken**
  - braucht gute und rechtzeitige **Vorbereitung**
  - fördert **Separierbarkeit**
  - adressiert auch **Anforderungen der Wettbewerbsbehörden**
- **Herunterfahren** gewisser Aktivitäten kann vor dem Scheitern einer Bank zum BRP beitragen
- BRP kann helfen, den **Einsatz struktureller Abwicklungsinstrumente** vorzubereiten



**Vorbereitung** im Rahmen der Abwicklungsplanung ist der Schlüssel zum Erfolg

# 4. Fokus: Liquidität (1/3)

Bedeutung der Treasurer als Krisenmanager

- Notwendige Fähigkeiten, um im Krisenfall schnell reagieren zu können
- **Treasury-Management** sowie Überwachung und Prognose von Liquidität und Sicherheiten
- **von Relevanz:**
  1. **Liquiditätsreserven**
  2. **Verpfändung** von Vermögenswerten und Verwalten von **Sicherheiten**
  3. **Contingency- vs. Recovery-Maßnahmen**
    - **Glaubwürdigkeit** und Umsetzbarkeit
    - Auswirkungen auf das **Geschäftsmodell**
    - **Signalwirkung**
    - Zusammenarbeit mit **Geschäftsbereichen**
    - Notfall**übungen**

# 4. Fokus: Liquidität (2/3)

Bedeutung der Treasurer als Krisenmanager

## 4. Refinanzierung(sbedarf)

- Finanzierungs**quellen**
- Refinanzierungsfähigkeit in **Fremdwährungen**
- Stabilität der **Einlagen**
- **Kundenloyalität**

## 5. Zeitliche und adäquate Verfügbarkeit von Informationen

- **Daten:** Aktualität, Quellen, Abstimmung und Analysen
- **Berichterstattung:** täglich und granular
- Fähigkeit, **ad-hoc-Anfragen** zeitnah zu beantworten
- Data Feed: idealerweise **eine Plattform**

# 4. Fokus: Liquidität (3/3)

Bedeutung der Treasurer als Krisenmanager

- **Zahlungsströme** entscheidend für die **Lebensfähigkeit** eines jeden Unternehmens
- **Liquiditätsplanung** und **Liquiditätssteuerung** sind zentral für
  - eine **effektive Abwicklungsplanung** und
  - ein **erfolgreiches Krisenmanagement**