

Dirk Brechfeld | Max Weber

# MaSan

Leitfaden zur Erstellung von Sanierungsplänen



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Dirk Brechfeld / Max Weber

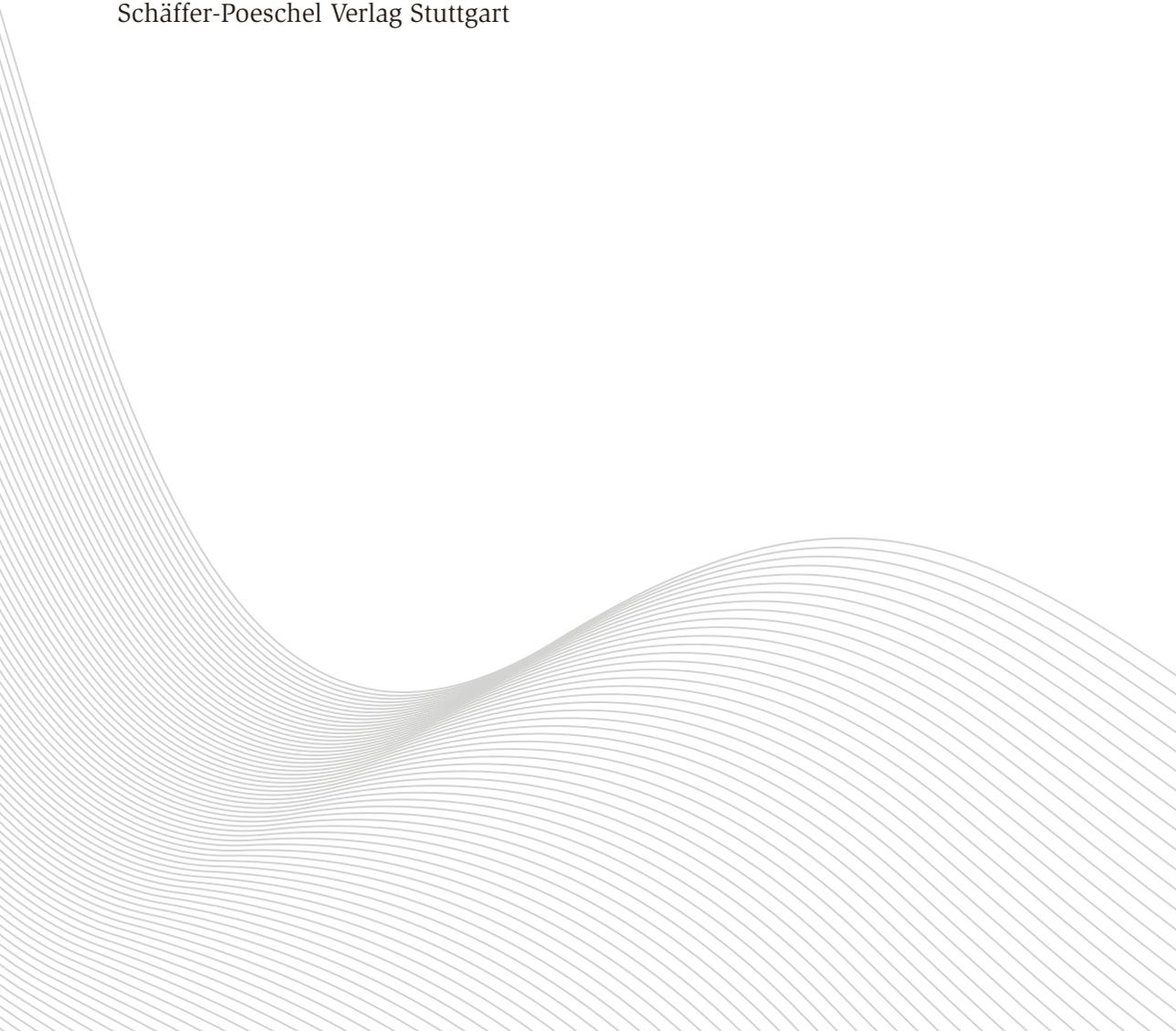
# MaSan

Leitfaden zur Erstellung von Sanierungsplänen

unter Mitarbeit von Francesca Parrotta

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Verfasser:  
Dirk Brechfeld, Senior Manager, Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München

Dr. Max Weber, Partner, Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart

unter Mitarbeit von Francesca Parrotta

Redaktionsstand: April 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3886-5      Bestell-Nr. 14104-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3887-2      Bestell-Nr. 14104-0150  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4369-2      Bestell-Nr. 14104-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Bildnachweis Cover: shutterstock.com  
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

## Vorwort

Sanierungspläne sind seit der Finanzkrise in den Jahren ab 2008 ein wesentlicher Eckpfeiler der Bankenaufsicht. Mit ihnen sollen Maßnahmen festgelegt werden, die Kreditinstitute, die in eine Schieflage geraten sind, ergreifen können, um möglichst aus eigener Kraft wieder in einen »Business as usual«-Modus (»BAU-Modus«) zurückzukehren. Grundlage für die Erstellung eines Sanierungsplans sind das Gesetz zur Sanierung- und Abwicklung von Instituten und Finanzgruppen (kurz: SAG) vom 01.01.2015, mehrere europäische Vorgaben (delegierte Verordnungen und Leitlinien der European Banking Authority, EBA) sowie auf der Basis des SAG zu erlassende Verordnungen und weitere Vorgaben der BaFin. Hier ist insbesondere die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Buches noch im Entwurf befindliche Rechtsverordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne für Institute und Wertpapierfirmen (MaSanV-E) sowie das dazugehörige Merkblatt der BaFin zur Sanierungsplanung hervorzuheben.

Mit dem vorliegenden Buch wollen die Autoren den Instituten, die nach Aufforderung durch die Aufsicht einen Sanierungsplan erstellen müssen, einen praxisorientierten Leitfaden an die Hand geben, um der Aufforderung der Aufsicht möglichst effizient, aber auch ergebnissicher nachzukommen. Der Leitfaden orientiert sich an dem in der Praxis üblichen und von der BaFin in ihrem Merkblatt zum Entwurf der MaSan-Verordnung empfohlenen Aufbau eines Sanierungsplans.

Zu jedem Kapitel des Sanierungsplans werden zunächst die Zielsetzung und die wesentlichen Definitionen erläutert; es folgen praxisnahe Hinweise zur Umsetzung im Sanierungsplan und zu den wesentlichen Inhalten des Kapitels, die rechtlichen Grundlagen und eine Reihe von Beispielen, wie die Darstellung konkret erfolgen kann. Die Autoren lassen dabei ihre mehrjährigen Erfahrungen aus der Erstellung von Mustersanierungsplänen, der Überarbeitung bestehender Sanierungspläne sowie aus der Prüfung von Sanierungsplänen einfließen.

Ein ganz besonderer Dank gilt Frau Francesca Parrotta, die die Autoren tatkräftig unterstützt hat und in weiten Teilen Grundlagenarbeit für das Entstehen des Buches geleistet hat.

Stuttgart/München im Juli 2018

Die Autoren



## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| Vorwort .....   | V         |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | IX        |
| <b>Kapitel I</b>  |           |
| <b>MaSan – Leitfaden zur Erstellung von Sanierungsplänen: Einführung</b> .....  | <b>1</b>  |
| I.1    Hintergrund .....  | 1         |
| I.2    Gesetzliche Grundlagen für den Sanierungsplan .....  | 3         |
| I.3    Zwecksetzung, Aufbau und Anwendung<br>des vorliegenden Leitfadens .....  | 5         |
| <b>Kapitel II</b>   |           |
| <b>Zusammenfassung des Sanierungsplans</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Kapitel III</b>  |           |
| <b>Beschreibung der vom Sanierungsplan erfassten Unternehmen<br/>(Strategische Analyse)</b> .....   | <b>13</b> |
| III.1    Darstellung der Instituts- und Unternehmensstruktur .....  | 14        |
| III.2    Geschäfts- und Risikostrategie, Geschäftsmodell,<br>Geschäftsplan und wesentliche Geschäftsaktivitäten .....   | 20        |
| III.3    Kritische Funktionen .....   | 23        |
| III.4    Vernetzung .....   | 26        |
| <b>Kapitel IV</b>   |           |
| <b>Angaben zur Unternehmensführung (Governance)</b> .....   | <b>31</b> |
| IV.1    Erstellung, Aktualisierung und Genehmigung<br>des Sanierungsplans .....   | 32        |
| IV.2    Eskalations- und Entscheidungsprozess .....   | 36        |
| IV.3    Integration des Sanierungsplans in die Geschäftsorganisation;<br>Koordination und Kohärenz der Handlungsoptionen<br>auf Ebene der Gruppe und Tochterunternehmen ..... | 39        |
| IV.4    Management-Informationssysteme .....  | 42        |
| <b>Kapitel V</b>  |           |
| <b>Detaillierte Beschreibung der Indikatoren</b> .....  | <b>47</b> |
| V.1    Festlegung von quantitativen und qualitativen Indikatoren ...  | 48        |
| V.2    Kategorien von Indikatoren und Mindestliste .....  | 52        |
| V.3    Governance von Indikatoren .....   | 55        |

**Kapitel VI**

|   |    |
|---|----|
| <b>Allgemeine Beschreibung von Handlungsoptionen</b> .....  | 59 |
| VI.1 Grundlagen und Methodik .....  | 60 |
| VI.2 Grundsätzlich in Betracht kommende Handlungsoptionen<br>(»Long List«) .....  | 62 |
| VI.3 Besonders geeignete Handlungsoptionen (»Short List«) .....   | 64 |
| VI.4 Darstellung und Analyse der besonders geeigneten<br>Handlungsoptionen (»Short List«) jeweils in den Punkten<br>Beschreibung der Handlungsoption, Auswirkungsanalyse<br>und Umsetzbarkeitsanalyse ..... | 66 |
| VI.5 Darstellung und Analyse der besonders geeigneten<br>Handlungsoptionen – Beschreibung der Handlungsoption ....  | 68 |
| VI.6 Darstellung und Analyse der besonders geeigneten<br>Handlungsoptionen – Auswirkungsanalyse je Handlungs-<br>option (inkl. Kontinuität der Geschäftsaktivitäten) .....                                  | 70 |
| VI.7 Darstellung und Analyse der besonders geeigneten<br>Handlungsoptionen – Umsetzbarkeitsanalyse je Handlungs-<br>option .....  | 74 |

**Kapitel VII**

|   |    |
|---|----|
| <b>Belastungsszenarien und Belastungsanalyse</b> .....  | 77 |
| VII.1 Grundlagen und Methodik zur Auswahl, Definition<br>und Beschreibung der Belastungsszenarien .....                                   | 78 |
| VII.2 Darstellung (Beschreibung) der gewählten Szenarien –<br>Idiosynkratisches Belastungsszenario (ohne Handlungs-<br>option) .....      | 82 |
| VII.3 Darstellung (Beschreibung) der gewählten Szenarien –<br>Systemweites Belastungsszenario (ohne Handlungsoption) ...                  | 85 |
| VII.4 Darstellung (Beschreibung) der gewählten Szenarien –<br>Kombiniertes Belastungsszenario (ohne Handlungsoption) ...                  | 88 |
| VII.5 Belastungsanalyse (mit Handlungsoptionen) –<br>Zuordnung von Handlungsoptionen und Indikatoren<br>auf die Belastungsszenarien ..... | 89 |
| VII.6 Belastungsanalyse i. e. S.: Auswirkungs- und Umsetzbar-<br>keitsanalyse der Handlungsoptionen mit Szenariobezug.....                | 91 |

**Kapitel VIII**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Kommunikations- und Informationsplan</b> ..... | 95  |
| VIII.1 Kommunikationsplan .....                   | 96  |
| VIII.2 Informationsplan .....                     | 100 |

**Kapitel IX**

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>Vorbereitungsmaßnahmen</b> ..... | 103 |
| Literaturverzeichnis .....          | 107 |

## Abkürzungsverzeichnis

|          |   |
|----------|---|
| a.F.     | alte Fassung  |
| Abs.     | Absatz  |
| Art.     | Artikel   |
| BaFin    | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht   |
| BGBI.    | Bundesgesetzblatt   |
| BIP      | Bruttoinlandsprodukt  |
| BRRD     | Banking Recovery and Resolution Directive   |
| CRR      | Capital Requirements Regulation   |
| CDS      | Credit Default Swap   |
| CEO      | Chief Executive Officer   |
| CET      | Common Equity Tier  |
| CRO      | Chief Risk Officer  |
| DelVO    | Delegierte Verordnung   |
| EBA      | European Banking Authority  |
| EU       | Europäische Union   |
| ff.      | fortfolgende  |
| FSB      | Financial Stability Board (Finanzstabilitätsrat)  |
| GL       | Guideline   |
| HO       | Handlungsoption   |
| ITS      | Implementing Technical Standard   |
| i. W.    | im Wesentlichen   |
| KWG      | Kreditwesengesetz   |
| LCR      | Liquidity Coverage Ratio  |
| MaRisk   | Mindestanforderungen an das Risikomanagement<br>(BaFin-Rundschreiben 09/2017 (BA), 27.10.2017)            |
| MaSanV-E | Verordnung zu den Mindestanforderungen an Sanierungspläne<br>für Institute und Wertpapierfirmen – Entwurf |
| max.     | maximal   |
| mind.    | mindestens  |

X Abkürzungsverzeichnis

|        |  |
|--------|--|
| Nr.    | Nummer   |
| NSFR   | Net Stable Funding Ratio   |
| OpRisk | Operational Risk   |
| Q      | Quartal  |
| rd.    | rund   |
| RTF    | Risikotragfähigkeit  |
| RTS    | Regulatory Technical Standard (Technischer Regulierungsstandard) |
| RWA    | Risk Weighted Assets (Risikogewichtete Aktiva)                   |
| SAG    | Sanierungs- und Abwicklungsgesetz                                |
| sog.   | sogenannte/r/s   |
| SREP   | Supervisory Review and Evaluation Process                        |
| SRM    | Single Resolution Mechanism                                      |
| Sz     | Szenario   |

# Kapitel I

## MaSan – Leitfaden zur Erstellung von Sanierungsplänen: Einführung

### I.1 Hintergrund

Ein wesentlicher Baustein der nach der Finanzkrise der Jahre ab 2008. in weiten Teilen überarbeiteten Bankenaufsichtsarchitektur ist die Regulierung im Sanierungs- und Abwicklungsfall von Instituten. Diese sollen mit Hilfe von Sanierungsplänen, die sie regelmäßig aktualisieren, einen klaren Fahrplan festlegen, wie sie im Falle einer finanziellen Schieflage oder sonstiger Ereignisse, die den normalen Geschäftsbetrieb in Frage stellen, reagieren, d. h. welche Maßnahmen, wann, wie und durch wen zu ergreifen sind, um wieder in einen »Business as usual« Modus (»BAU-Modus«) zurückzukehren. Ferner sind Abwicklungspläne zu erstellen, die der Aufsicht helfen sollen, Banken, die nicht mehr saniert werden können, möglichst geräuschlos, d. h. ohne gravierende Störungen des Finanzmarktes, und ohne Inanspruchnahme von Steuergeldern, abzuwickeln.<sup>1</sup> Ein weiterer Baustein der überarbeiteten Bankenaufsichtsarchitektur sind die Regelungen zur Abschirmung bzw. Abtrennung risikoreicher Geschäftsbereiche, insbesondere den Eigengeschäften und dem Eigenhandel, von dem klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft<sup>2</sup> – in Deutschland umgesetzt in § 3 KWG.<sup>3</sup> Die Auftrennung eines Instituts in quasi zwei Einheiten (Kreditinstitut und Finanzhandelsinstitut) soll zum einen verhindern, dass Risiken aus Eigengeschäften oder Eigenhandelsgeschäften auf das vor dem Hintergrund des Funktions- und Gläubigerschutzes einem höheren Schutzbedarf unterliegende Kredit- und Einlagengeschäft überschwappen. Zum anderen soll damit bereits die Grundlage gelegt werden, um im Krisenfall eine leichtere Sanierung und ggf. Abwicklung des Kreditinstituts zu gewährleisten.

Grundlage für die aufsichtsrechtlichen Regelungen zur Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten sind die im Oktober 2011 vom FSB aufgestellten Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions.<sup>4</sup> Die Key Attributes setzen Standards für die nationalen Aufsichts- bzw. Abwicklungsbehörden und definieren die notwendigen Verant-

---

1 Vgl. hierzu z. B. Financial Stability Board, 2011, S. 3.

2 Vgl. hierzu grundlegend z. B. Liikanen et al. 2010.

3 Eine EU-einheitliche Regelung ist bislang nicht zustande gekommen. In den USA gibt es mit der Volcker Rule und in Großbritannien mit dem Vickers Report Regulierungsansätze, die, obschon unterschiedlich ausgestaltet, die gleiche Zielsetzung haben.

4 Vgl. Financial Stability Board, 2011.