

# Bad Banks - Good Bank Resolution?

Mark Wahrenburg  
Goethe-Universität Frankfurt  
65. Deutscher Betriebswirtschaftlertag  
22.9.2011

- I. Erscheinungsformen und Fallbeispiele**
- II. Rationale für Bad Bank Gründung ohne Staatseingriff**
- III. Zielsetzungen von staatlich geförderten Bad Banks**
- IV. Analyse des deutschen Bad Bank Modells**

# Erscheinungsformen

www.goethe-universitaet.de

Privat			Öffentlich	
dezentral		zentral	dezentral	zentral
<b>Internal Restruct. Unit</b>  Privates Eigentum - gemeinsame Finanzierung  z.B. Dresdner Bank IRU	<b>Spinn Off</b>  Privates Eigentum - separate Finanzierung  Mellon Bank	<b>Externer Work Out Spezialist</b>  Privateigentum  z.B. BAG in Hamm (Volksbanken)	<b>Dezentrale Bad Bank</b>  Kontrolle & Risikoüernahme durch den Staat  z.B. FMS Wertmgt	<b>Zentrale staatliche Agentur</b>  Kontrolle & Risikoübern. durch den Staat  z.b. Securum in Schweden



**Bad Banks i.e.S**

# Bad Bank ist eines vielen Instrumenten zur Bankenrettung

- **Forbearance** - „Weiter wie bisher“
  - ev. temporäre Außerkraftsetzung von Regulierungsvorschriften
  - ev. EK-Erhöhung
  - ev. Zentralbank als „Lender of Last Resort“
  - ev. Interventionen der Regulierung
- **Fusion mit gesunder Bank**
  - ev. Mitgift des Staats in Form von Putoptionen auf Assets
  - „Purchase and Assumption“ Modell USA: Käufer kauft (Groß-)Teil der Assets und Einlagengeschäft. Rest von FDIC liquidiert
- **Verstaatlichung & spätere Reprivatisierung**
- **Aufspaltung in „Good Bank“ & „Bad Bank“**
  - geordnete Liquidation der Bad Bank
  - Fortführung der Good Bank oder Fusion
- **Asset Garantien**

## Nichts tun ist teuer

- S&L Krise hat den US Steuerzahler 124 Mrd \$ gekostet.\*\*\*
- ca. 50% ( 60 Mrd. \$) der Kosten der S&L-Krise durch verspätete Bankschließungen\*
- Grund: Moral Hazard / Gambling for Resurrection / verspätete Strukturanpassung\*\*

## Insolvenzverfahren ist teuer

- Insolvenzverfahren teuer (ca. 10%), Liquidationserlöse gering (ca. 70%)\*\*\*
- negative externe Effekte: Wert der Kundenbeziehung verloren\*\*\*\*

**drohende Kettenreaktion – systemische Krise**

\* Schätzung des Congressional Budget Offices: > 60 Mrd. \$, zitiert in: Problem Bank Resolution: Evaluating the option, Santomero, Kaufmann 1998

\*\* Dam, Kötter, Bank Bailouts, interventions and moral hazard, Bundesbank WP 2011

\*\*\* Curry, Shibut, FDIC Banking Review

\*\*\*\* James, the losses realized in bank failures, JoF 1991)

\*\*\*\*\* Swary, Stock market reaction to.. Continental Illinois, JoBusiness 1986

# Historische Beispiele für Bad Banks

**USA Resolution Trust Corporation 1989 (für Assets insolventer S&L's)  
Continental Illinois 1984  
Mellon Bank 1998**

**Finland 1991, France 1994, Sweden 1991, Czech Republic 1989**

**Malaysia 1997, South Korea 1997, Sri Lanka 1989, Indonesia 1997**

**Mexico 1994, Uruguay 1981**

**Benin, Cote d'Ivoire 1988 , Ghana, Senegal, Egypt 1991**

**China 1999**

**Japan 1992**

Controlling Fiscal Dosts of Banking Crises, Patrick Honohan and Daniela Klingebiel, World Bank, 2000

China's asset management corporations by Guonan Ma and Ben S C Fung BIS paper 2002

The use of Asset Management Cproprations in the resolution... D. Klingebiel, 2002

# Grundlegende Designkomponenten

1. Auswahl & Kaufpreis der Assets

2. Finanzierung:

Altinvestoren, neue Investoren, Staat

3. Risikoübernahme Downside / Upside

Altinvestoren, neue Investoren, Staat

4. Management / Kontrolle:

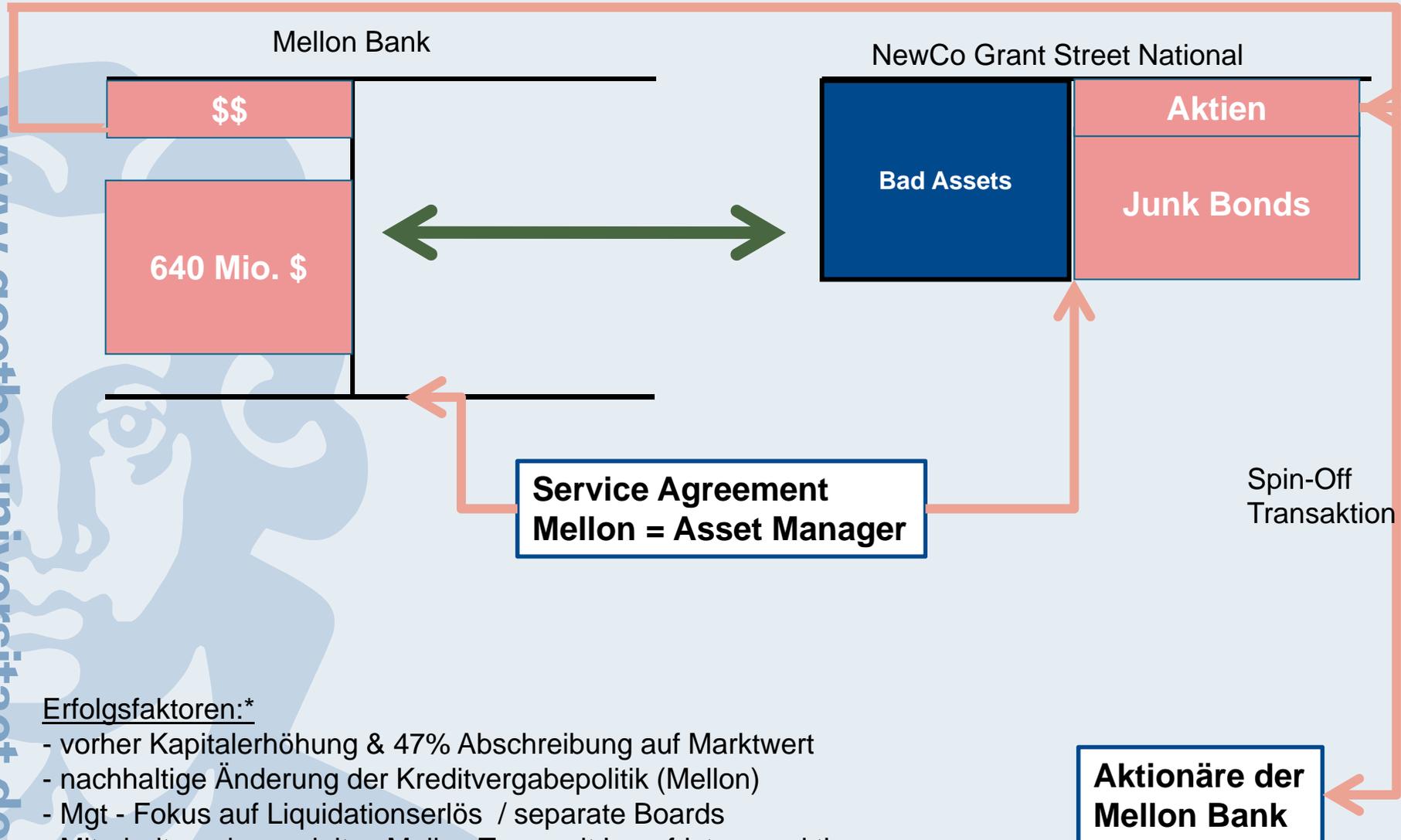
Bank-Mgt, neue Investoren, Staat,  
externer Asset Manager

- Bankregulierung
- Bilanzierung / Konsolidierung

# Bsp: Mellon Bank

## Bad Bank ohne staatliche Subvention

www.goethe-universitaet.de



Erfolgsfaktoren:\*

- vorher Kapitalerhöhung & 47% Abschreibung auf Marktwert
- nachhaltige Änderung der Kreditvergabepolitik (Mellon)
- Mgt - Fokus auf Liquidationserlös / separate Boards
- Mitarbeiter: eingespieltes Mellon Team mit Langfristperspektive

# Kann Bad Bank ohne Subvention Wert schaffen? Beispiel mit Moral Hazard - Reduktion\*

Annahmen:

- 1) sicherer Zins=0 2) Risikoneutralität 3) Safe Assets generieren 110 sicher 4) Risky assets: 85 oder 115 mit  $p=1/2$

**Bank**

100 safe or risky Assets (M.H.!!!)	200 Debt
100 risky Assets	

**Bays. Gleichgewicht:**  
 Wenn FK-Geber safe Asset antizipiert:  
 → Rückzahlungsbetrag  $R = 205$   
 PC:  $(0,5 * R + 0,5*(110 + 85)) = 200$   
 Bank wählt aber risky (Moral Hazard im GG)  
 $0,5*(115 + 115 - 205) > 0,5*(110 + 125 - 205)$   
 Im Gleichgewicht hoher Zins:  $R = 230$   
 PC:  $0,5*R + 0,5*(85+85) = 200$

**Good Bank**

100 safe or risky Assets	100 Debt
--------------------------	----------

**Bad Bank**

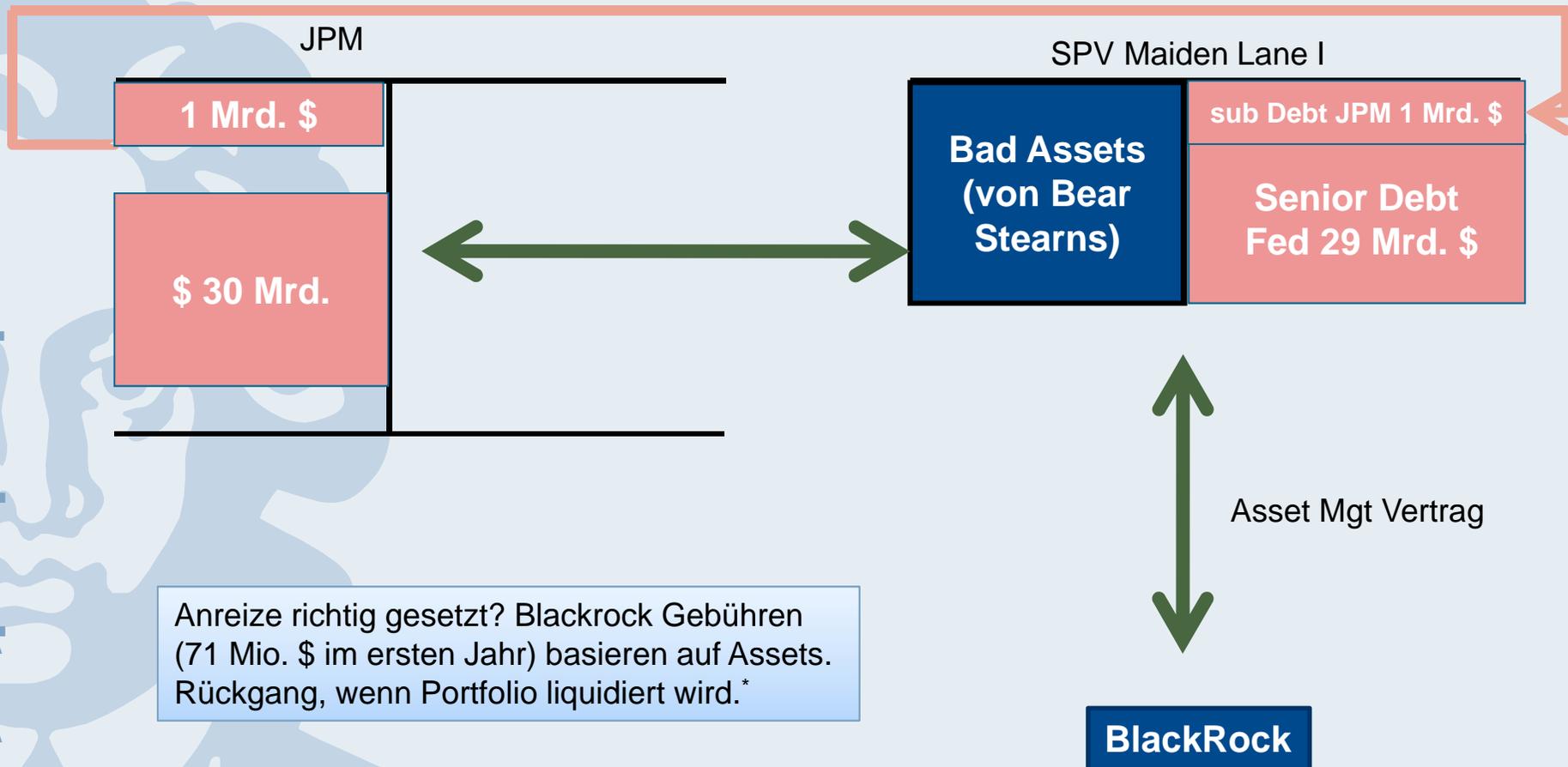
100 risky Assets	100 Debt
------------------	----------

**Nach Ausgründung Bad Bank:**  
 $R_G = 100$   $R_B = 115$  [ PC:  $0,5*R + 0,5*85 = 100$  ]  
 G wählt safe  $[(110-100) > 0,5*(115-100) ]$

**Fazit:**  
 weniger Moral Hazard / höherer EK-Wert durch Gründung der Bad Bank!

# JP Morgan / Bear Stearns Bad Bank (2009)

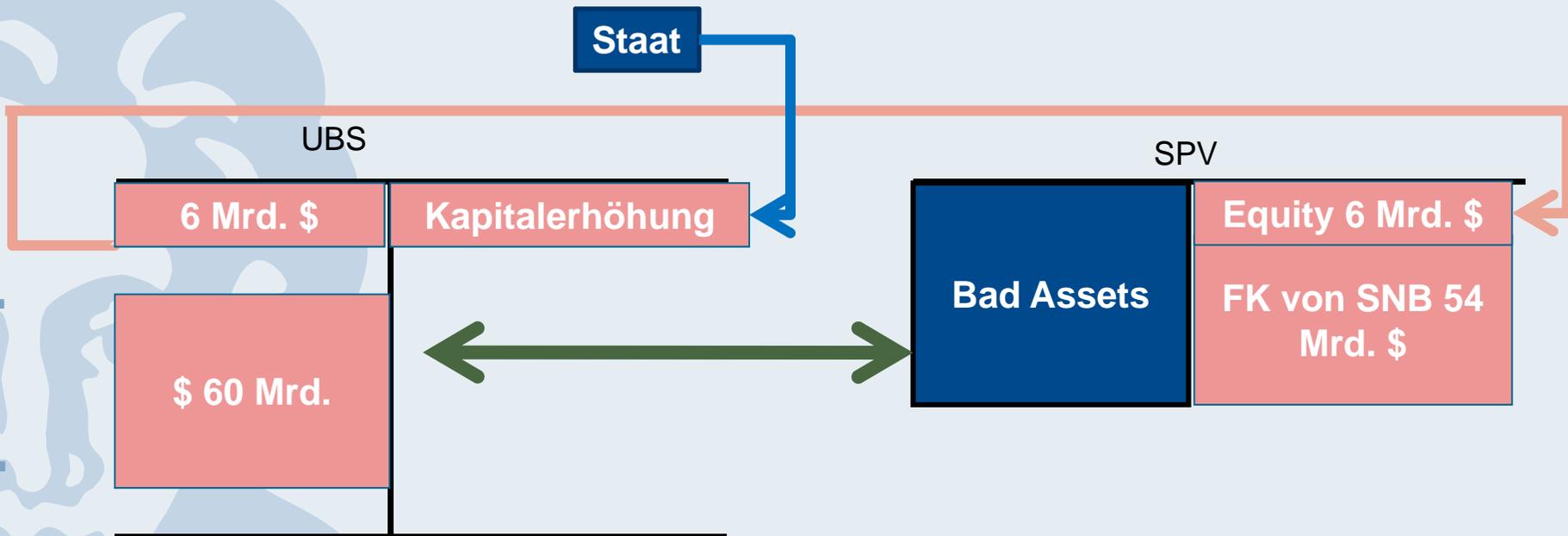
www.goethe-universitaet.de



Anreize richtig gesetzt? Blackrock Gebühren (71 Mio. \$ im ersten Jahr) basieren auf Assets. Rückgang, wenn Portfolio liquidiert wird.\*

# UBS Bad Bank (2009)

www.goethe-universitaet.de



# Bad Banks in China

China's AMC's: policy-based NPL transfers during 1999-2008

Asset management corp	Matched bank	Assets transferred (RMB billions)	Share of bank loans outstanding (% at end-1998)
Orient Asset Management	BoC	267.4	20.4%
Great Wall Asset Management	ABC	345.8	24.6%
Cinda Asset Management	CCB	373.0	21.7%
Huarong Asset Management	ICBC	407.7	17.9%
Total		1,393.9	20.7%

Note: BoC = Bank of China, ABC = Agriculture Bank of China, CCB = China Construction Bank and ICBC = Industrial and Commercial Bank of China. In calculating the CCB loan shares, the table takes into account that RMB 100 billion of the assets transferred to Cinda are from China Development Bank and not from any of the big four banks.

- Asset Transfer Volumen: 170 Mrd. \$ bzw. 18% des chinesischen BSP
- Kauf zum Buchwert
- Viele Debt-to-Equity-Swaps
- AMC's haben sich inzwischen zu privatwirtschaftlichen Finanzunternehmen entwickelt

Quelle: China's asset management corporations by Guonan Ma and Ben S C Fung BIS paper 2002

# Viele konkurrierende Ziele

**Vermeidung Bankinsolvenz / Bankenkrise**

**Stimulierung der Neukreditvergabe**

**Vermeidung Moral Hazard:**

- Kreditvergabepolitik
- Wertmaximierendes Managements der Assets
- Banken sollen wahrheitgemäß schlechte Kredite offenlegen

**Marktdisziplin erhalten:**

- Eigenkapitalgeber sollen nicht von Staatsintervention profitieren
- ungesicherte Gläubiger sollen nicht von Bail Out profitieren
- Staat ist schlechter Unternehmer – sollte Eigenkapitalinvestments vermeiden

**Minimale Belastung des Steuerzahlers**

# Governance: Wer ist der „Best Owner“ ?

## Probleme beim „Verbleib in Bankbilanz“

- Bank neigt zu „erzwungenen Prolongationen“, um Verlustrealisationen zu vermeiden
- Bank verliert Einfluss auf Verhalten des Kreditnehmers, wenn Kündigungsdrohung unglaubwürdig
- zu wenig Restrukturierungen & Insolvenzverfahren, wenn dadurch Abschreibungsbedarf resultiert
- Banken fokussiert auf Neugeschäft - mangelnde Anreize & Expertise für professionelles Workout

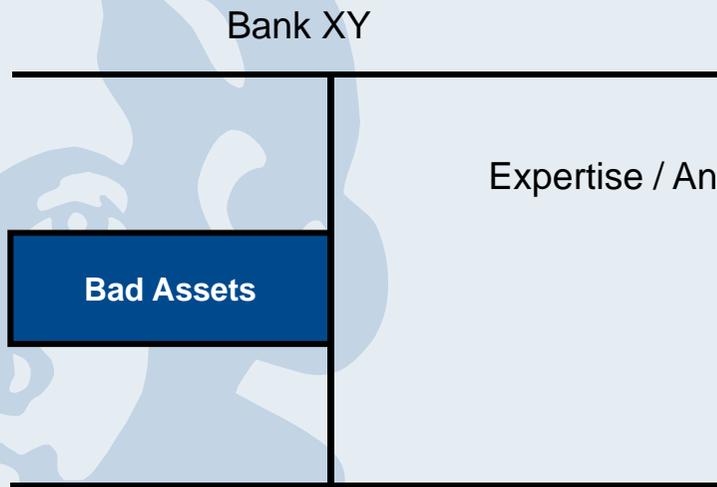
# Governance: Wer ist der „Best Owner“ ?

## Probleme bei Übertragung auf staatl. „Bad Bank“

- Informationsvorteil der Bank geht verloren („Value of customer relationship“)
- Expertise / Anreize zur Wertmaximierung
- Bürokratie & Politische Einflussnahme
- Möglicherweise Tendenz zu Firesale Liquidationen / zur Untätigkeit
- Keine Möglichkeit, Restrukturierung durch Neukreditvergabe zu unterstützen (z.b. Immobilien-Projektentwicklung)
- Alternative: Public-private-partnership zur Verwertung  
RTC in USA: „equity partnerships“ und „multiple investor funds“ (RTC)

# Das deutsche Bad Bank Modell

www.goethe-universitaet.de

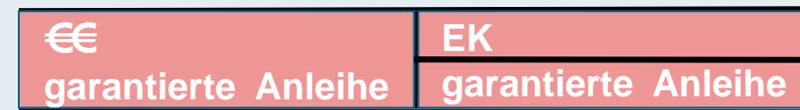


Expertise / Anreize zur Wertmaximierung

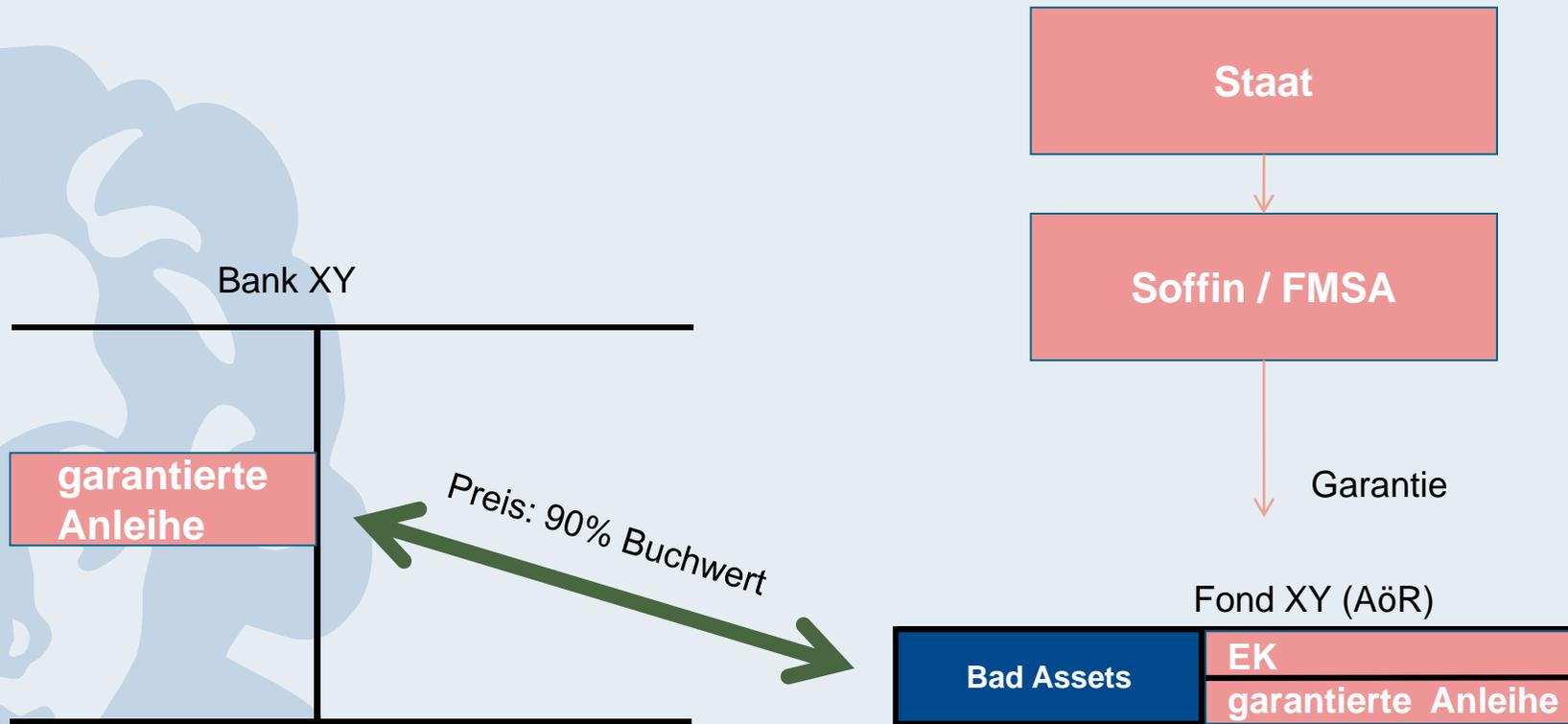


100% Eigentümer

Bad Bank XY (AöR)



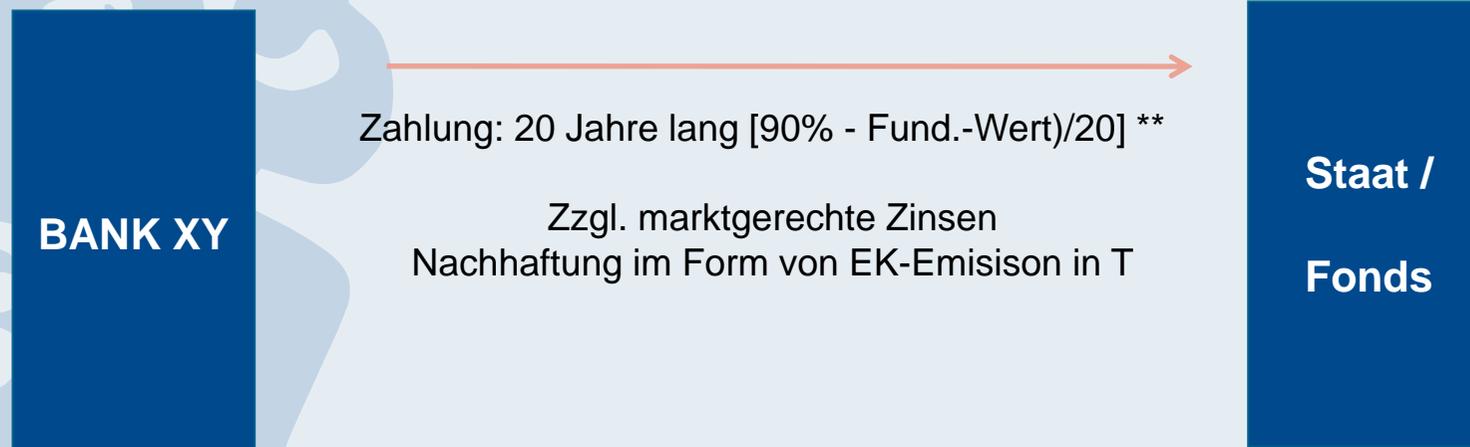
# Das deutsche Bad Bank Modell



# Bad Bank Modell: Ausgleichsbetrag & Nachhaftung

## Kaufpreis der Assets: (Beispiel)

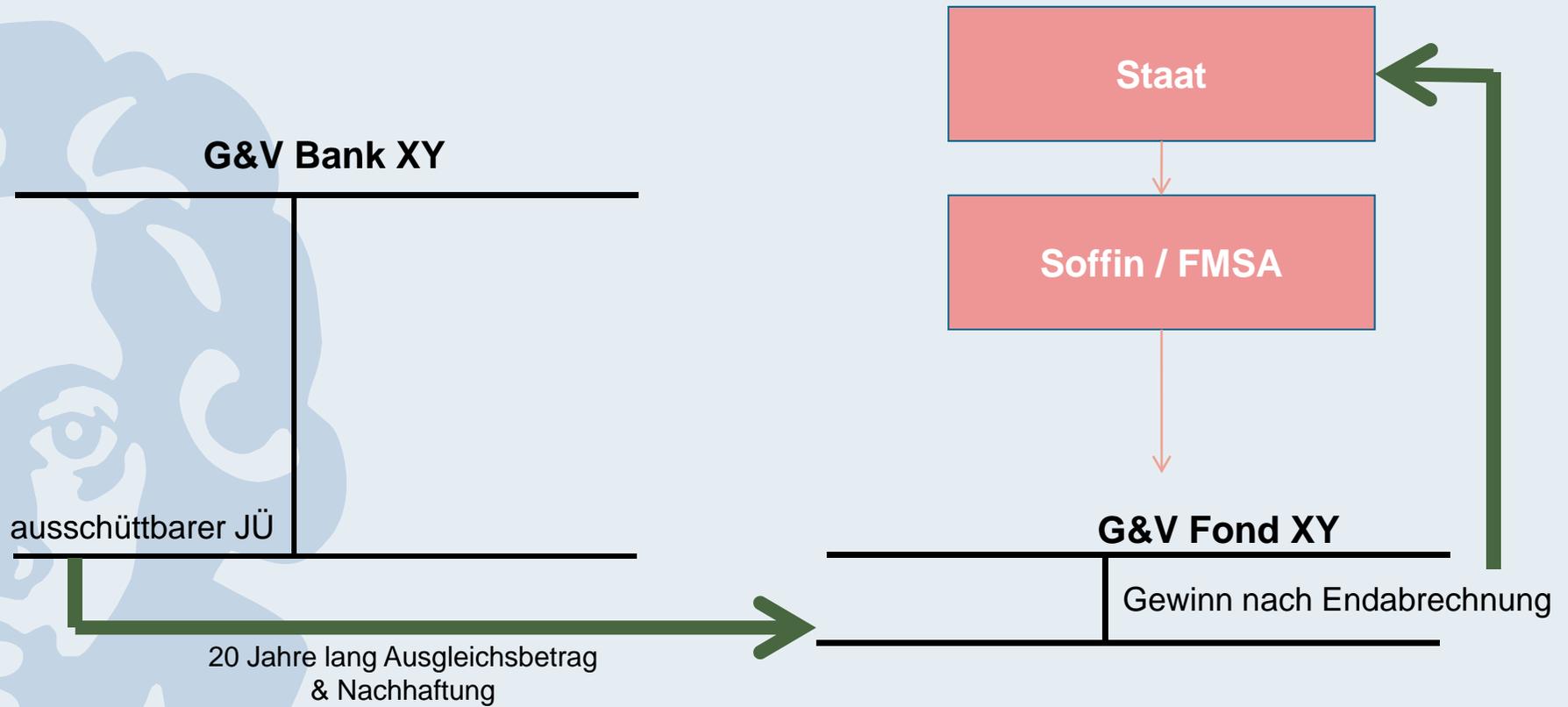
Buchwert	100
Kaufpreis: 90% Grenze oder höher*	90
Zeitwert = aktueller tatsächlicher Wert	70 (durch Prüfer des Fonds zu bestätigen)
Fundamentalwert	60 (durch Fonds festgelegt, „Abschläge für weitere Risiken zu bilden“)



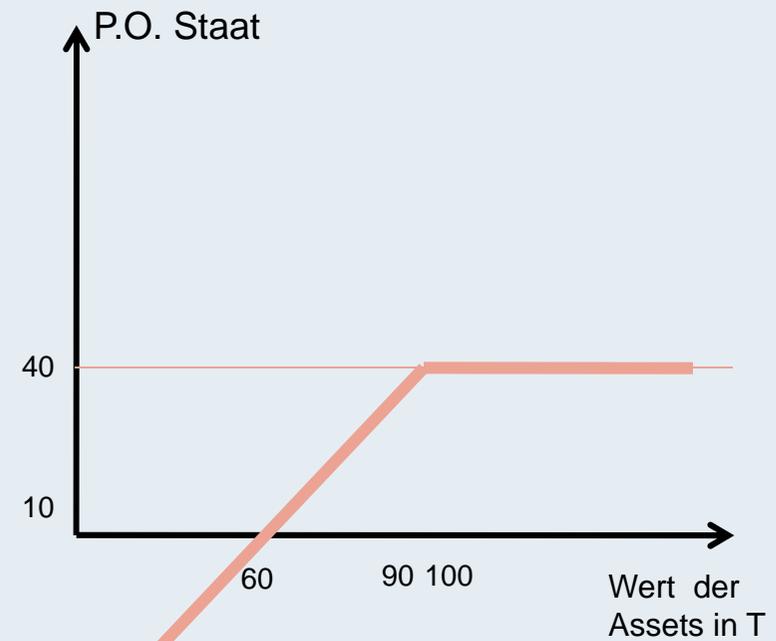
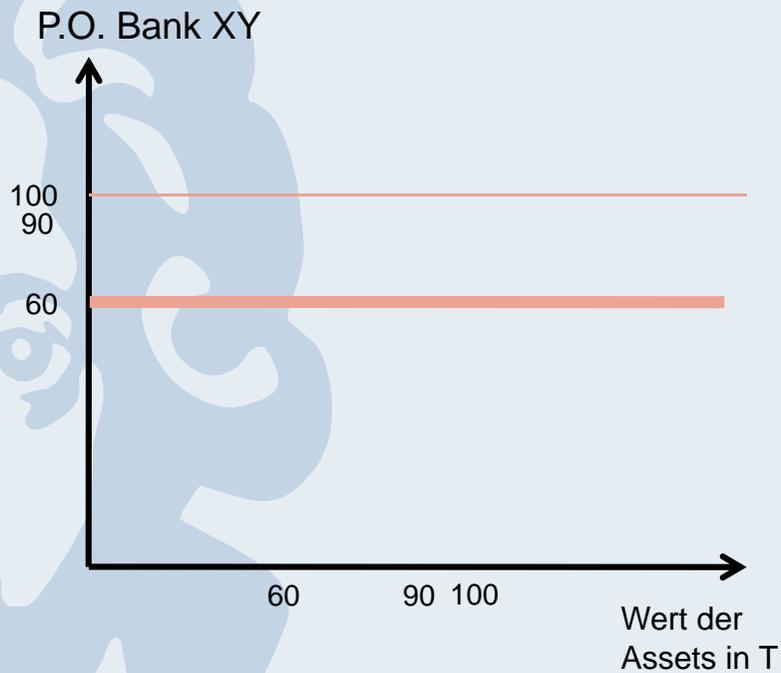
\* sofern wirtschaftlicher Wert der Assets höher ist oder Bank ansonsten nicht 7% Kernkapital behält. Max = Buchwert

\*\* „Ausgleichsbetrag“. Ev. kürzere Garantielaufzeit, nur zu zahlen, wenn (kumuliert) ausreichend hohe Dividende möglich ist. Wenn kumulierte Ausgleichsbeträge nicht ausreichen (zu geringe Dividende) tritt Nachhaftung ein: Zahlung durch Ausgabe neuer XY-Aktien an den Fonds

# Das deutsche Bad Bank Modell

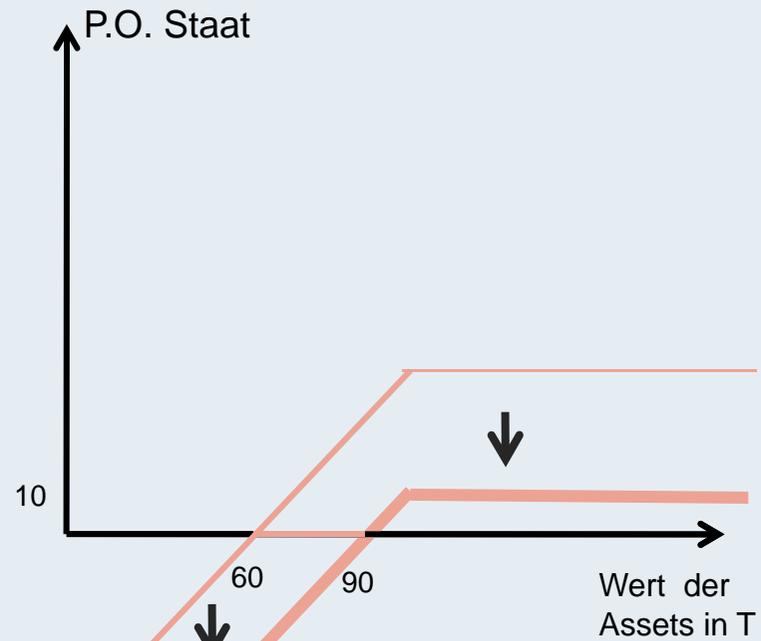
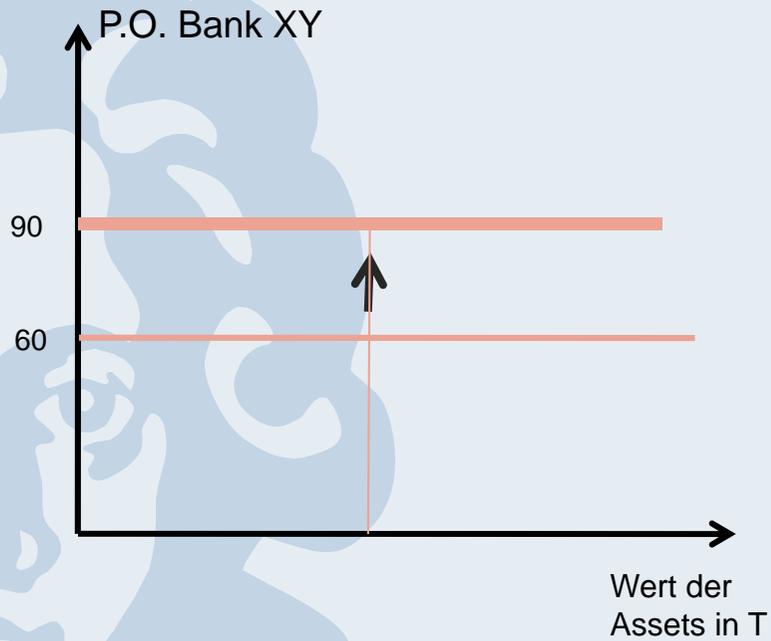


# Pay Off in T, wenn Bank XY wieder profitabel wird



# Pay Off in T, wenn Bank XY nicht überlebt

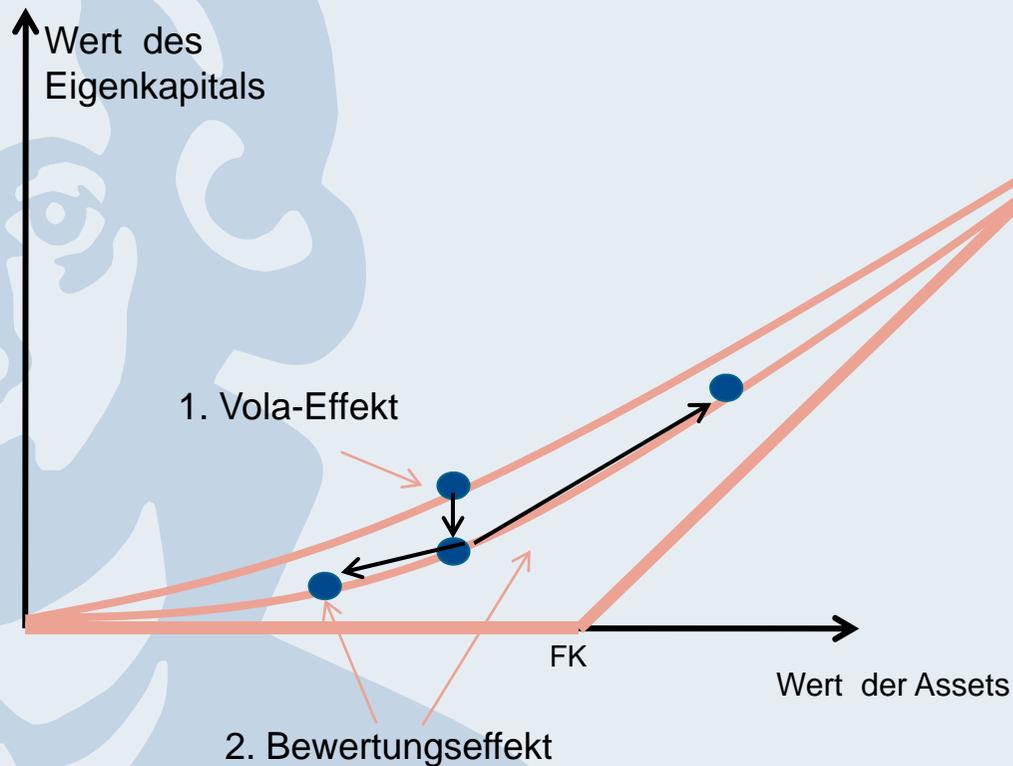
www.goethe-universitaet.de



# Bad Bank Modell als Screening Device: Die Entscheidung zur Gründung einer Bad Bank

Zwei Effekte durch Bad Bank Gründung:

1. Volatilität der Assets sinkt (ausgelagerte Assets haben relativ hohe Volatilität)
2. Wert der Assets steigt (abh. vom Ausmaß der stillen Lasten und der Insolvenzwahrscheinlichkeit)



Bad Bank wird nur bei extremer  
Überbewertung der Bad Assets/  
hoher Insolvenzwahrscheinlichkeit  
gegründet

# Sollte Commerzbank eine Bad Bank gründen?

*Süddeutsche Zeitung*

**Die Commerzbank winkt ab: Das Institut kann offenbar gut ohne eine Bad Bank leben.**

**„Mit ihrer Portfolio Restructuring Unit (PRU) habe die Commerzbank eine eigene Lösung“, sagte ihr Chef Martin Blessing. „Wenn es freilich eine staatliche Lösung gebe, die aus Sicht der Anteilseigner sinnvoll wäre, würde die Commerzbank diese prüfen.“**

# Governance: Vergleich von Bad Bank (FMS) und Restructuring Unit (Dresdner)

www.goethe-universitaet.de

	FMS	Dresdner Bank IRU (2003)
<b>Mitarbeiter</b>	100 (Ziel)	400
<b>Portfolio</b>	175 Mrd. €	36 Mrd. €
<b>Ziele</b>	<p><b>buy &amp; hold</b>                      „kein Verkauf ohne umfassenden Business Case“                      „keine Akzeptanz von Veräußerungsverlusten ohne klare Begründung“                      Nutzung Pull-to-Par Effekt*</p>	<p><b>schnelle Verwertung</b>                      Verkauf 20 Mrd. in 15 Monaten, nach 2 Jahren IRU aufgelöst</p>
<b>Pol. Einfluss</b>	Griechen-Umschuldung zugestimmt	??

\* Investorenpräsentation Juli 2011

Schwedens Bad Bank Securum : bis zu 500 Mitarbeiter

# Reicht „Buy & Hold“ in der Praxis aus? Beispiel Schwedes Bad Bank „Sercurum“

## Assets under Management (Beispiele):

- die britische Botschaft in Myanmar
- eine Luftchartergesellschaft in Simbabwe
- ein Skigebiet in den USA
- Einkaufszentrum in der Fußgängerzonen von Pinneberg
- eine Gitarrensammlung der Beatles

# Bewertung des deutschen Bad Bank Regime

## Vorteile

- geringer Kapitaleinsatz durch Staat
- minimale staatliche Risikoübernahme
- (trotzdem) effektive Entlastung des regulatorischen EK
- Wertsteigerungseffekt vor allem für Bankgläubiger
- Selbstselektionseffekt vermeidet Mitnahmeeffekte
- Bad Bank Modell bremst die Begehrlichkeit von Banken nach „bequemeren“ Formen der Staatsunterstützung
- Staat kann Attraktivität durch Abschläge vom Zeitwert feinsteuern

## Nachteile

- Governance verbesserungswürdig (?)
- zu starker Fokus auf „Buy & Hold“
- Hoher admin. Aufwand – warum keine zentrale Bad Bank?
  
- Unattraktiv für Banken  
→ geringe Auswirkungen