



Risikomanagement in einer Bank am Beispiel der NORD/LB – Erkenntnisse aus der Finanzmarktkrise

Dr. Johannes-Jörg Riegler, Mitglied des Vorstandes, NORD/LB

Praxis des Risikomanagements in Niedersachsen
Medizinische Hochschule Hannover
Hannover, 7. September 2010

Agenda

- ▶ 1. Rahmenbedingungen vor und in der Finanzmarktkrise
2. Reaktionen auf die Krise
3. Faktor Mensch in der Krise
4. Lessons Learned
5. Ausblick und Fazit

Vor der aktuellen Finanzmarktkrise waren Finanzkrisen steuerbar

Krisen waren weitgehend vorhersehbar; Erholung erfolgte kurzfristig

Bewährtes Repertoire an Handlungsalternativen und Methoden

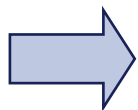
Marktpreisrisiko und Kreditrisiko als beherrschende Risikoarten

Liquiditätsprobleme unbekannt; jederzeitige Refinanzierungsmöglichkeit

Eigenkapital in ausreichender Höhe vorhanden

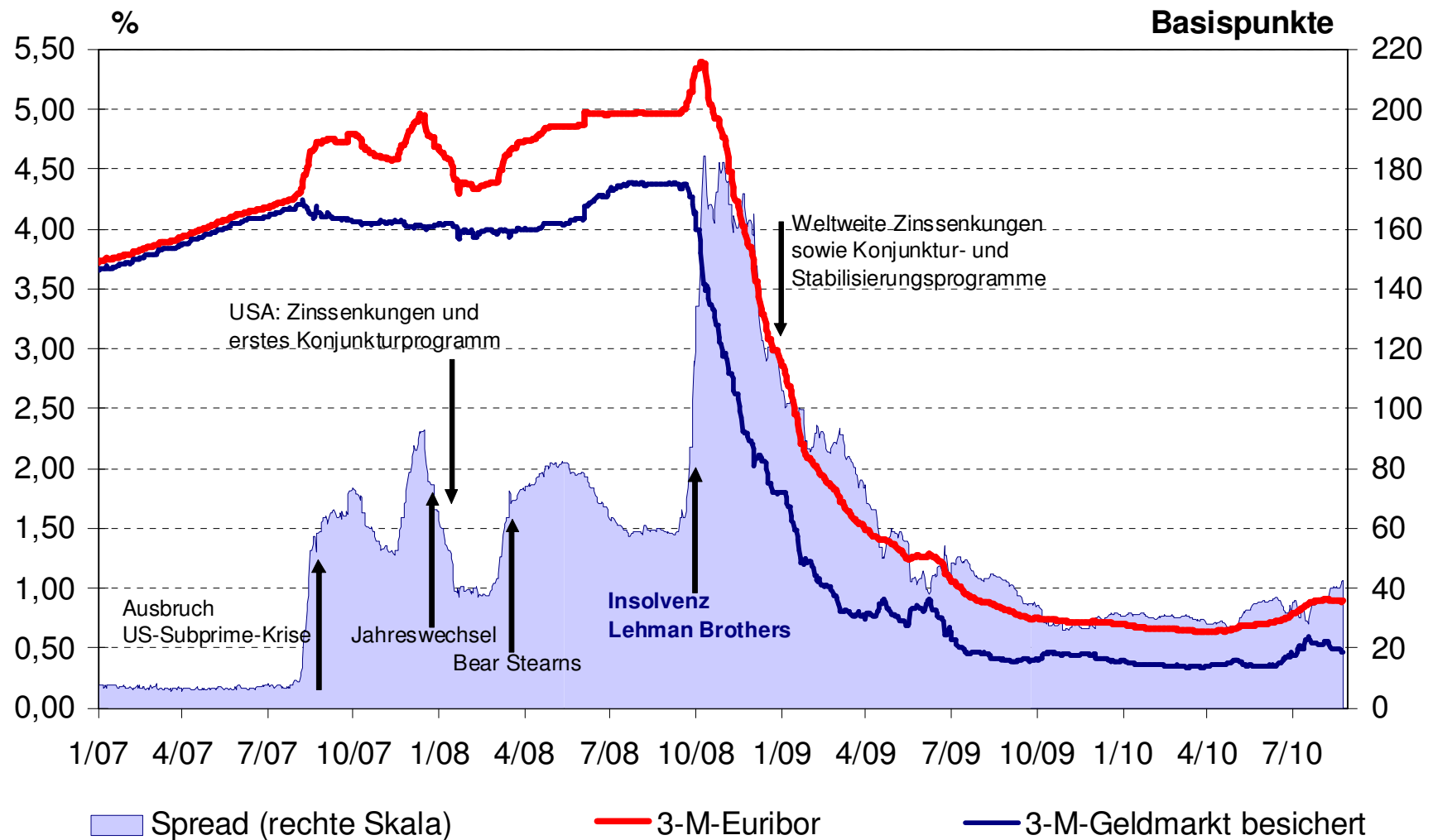
Vertrauen zwischen den Marktteilnehmern

Staatliche Hilfen standen nicht zur Diskussion

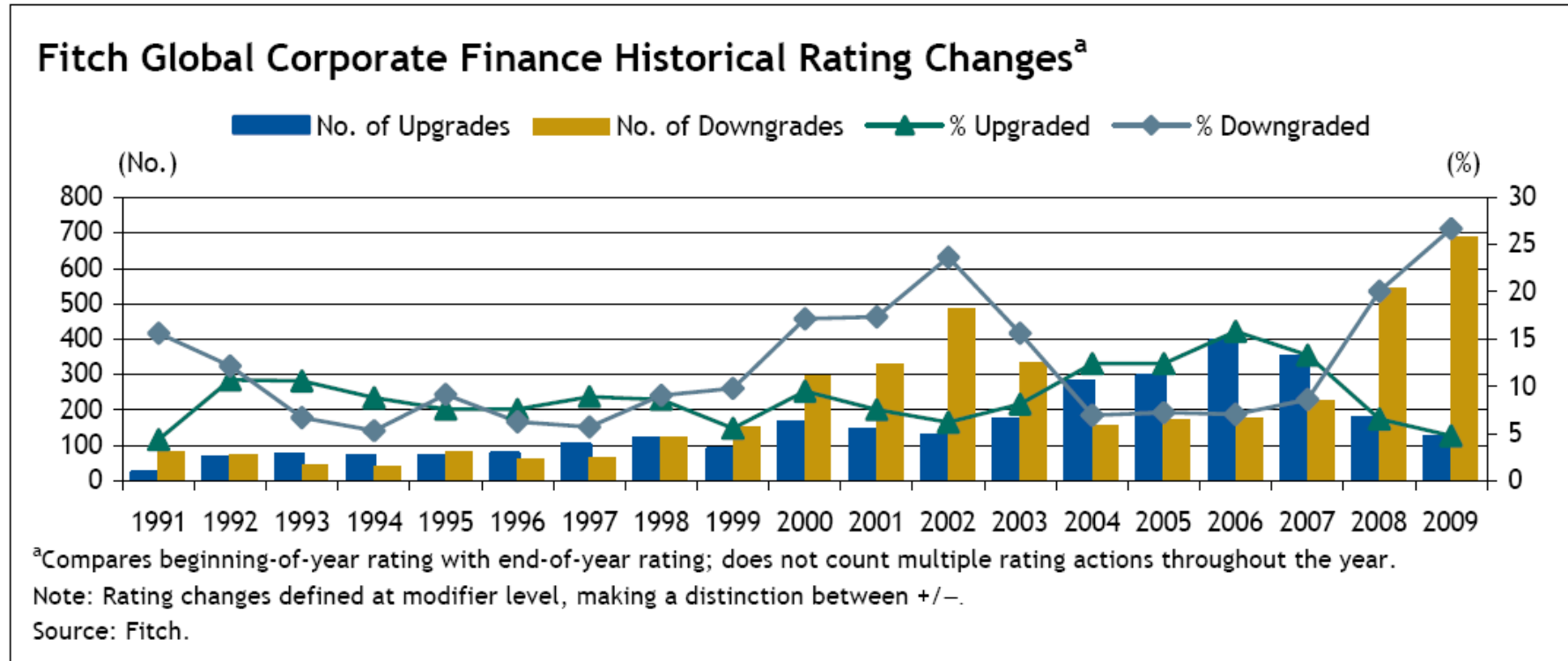


In der Finanzmarktkrise wurden die Banken unerwartet mit völlig neuen Rahmenbedingungen konfrontiert.

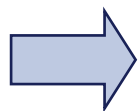
Euroland – Geldmarktverspannungen spiegeln Krisenverlauf



Ratingmigrationen als Folge



(Quelle: Fitch Ratings Global Corporate Finance 2009 Transition and Default Study, 18.03.2010)



Rating-Downgrades führen zu einer höheren Kapitalbelastung der Banken.

Agenda

1. Rahmenbedingungen vor und in der Finanzmarktkrise

▶ **2. Reaktionen auf die Krise**

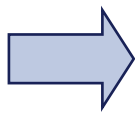
3. Faktor Mensch in der Krise

4. Lessons Learned

5. Ausblick und Fazit

Erhöhung Risikotransfer und Optimierung der risikogewichteten Aktiva (RWA)

- **Handwerklich solider Risikotransfer ist ein Werkzeug zur Bewältigung der Krise**
 - Transparente Strukturen mit Durchschau und Alignment-of-Interest zwischen Originator und Investor ermöglichen Risikotransfer zu Investoren mit entsprechendem Know-how
 - Risikotransfer entlastet Kapitalquoten und unterstützt dadurch das Geschäftsmodell einer Kreditbank
- **Entlastung der Kapitalquoten kann in der Krise mit signifikanten Kosten verbunden sein**
 - Aufnahme von zusätzlichen Eigenmitteln
 - Schrumpfung der bestehenden Portfolien
 - Transfer von Kreditrisiken an Investoren (True-Sale oder synthetisch)
- **Aber auch die internen Prozesse beeinflussen die Höhe der RWA**
 - Regelmäßige Aktualisierung interner Ratings / Sicherheitenwerte
 - Berücksichtigung aller aufsichtlich anerkannten Sicherheiten für aufsichtliche Meldung
 - Optimale Nutzung regulatorischer Wahlrechte
 - Risikoadäquate Interne Ratingsysteme (keine unbeabsichtigte Konservativität)
 - Intensivierung Kreditanalyse („geplatzte“ Kredite binden Kapital)



Eine stetige Optimierung der Kreditprozesse von der Origination bis zur Meldung optimiert die RWA-Position. Zusätzliche Anstrengungen hier haben in der Krise einen höheren Grenznutzen.

Optimierte Steuerung des Liquiditätsrisikos

- **Liquiditätsablaufbilanz**
 - Auswertungen monatlich auf Konzernbasis
 - Überprüfung der Angemessenheit der Parameter für die modellierten Cashflows
- **Wöchentliche „Liquiditätsrunden“**
 - Abstimmung zwischen Kreditbereichen, Treasury und Risikocontrolling
 - Konzernweite Telefonkonferenzen zur Abstimmung des Fundings mit allen Tochterbanken
- **Liquiditäts-Stresstests**
 - Dynamischer Stresstest (Stresstest mit der zur Zeit höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit)
 - Statische Stress-Szenarien
- **Funding / Kreditneugeschäftsplanung**
 - Abstimmung Kreditneugeschäft mit Funding-Planung

Agenda

1. Rahmenbedingungen vor und in der Finanzmarktkrise
2. Reaktionen auf die Krise

▶ 3. Faktor Mensch in der Krise

4. Lessons Learned
5. Ausblick und Fazit

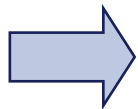
Die Finanzmarktkrise trifft auch die Menschen in der Bank unerwartet

■ Vor der Krise

- Krisen waren temporär begrenzt (ca. 3 - 6 Monate)
- Alles unter Kontrolle
- Banker als angesehener Berufsstand

■ In der Krise

- Krise als Dauerzustand
- Kontrollverlust
- Wertegefüge kommt ins Wanken
- Diskussion um Manager-Gehälter
- Ruf der Finanzbranche ist ruiniert

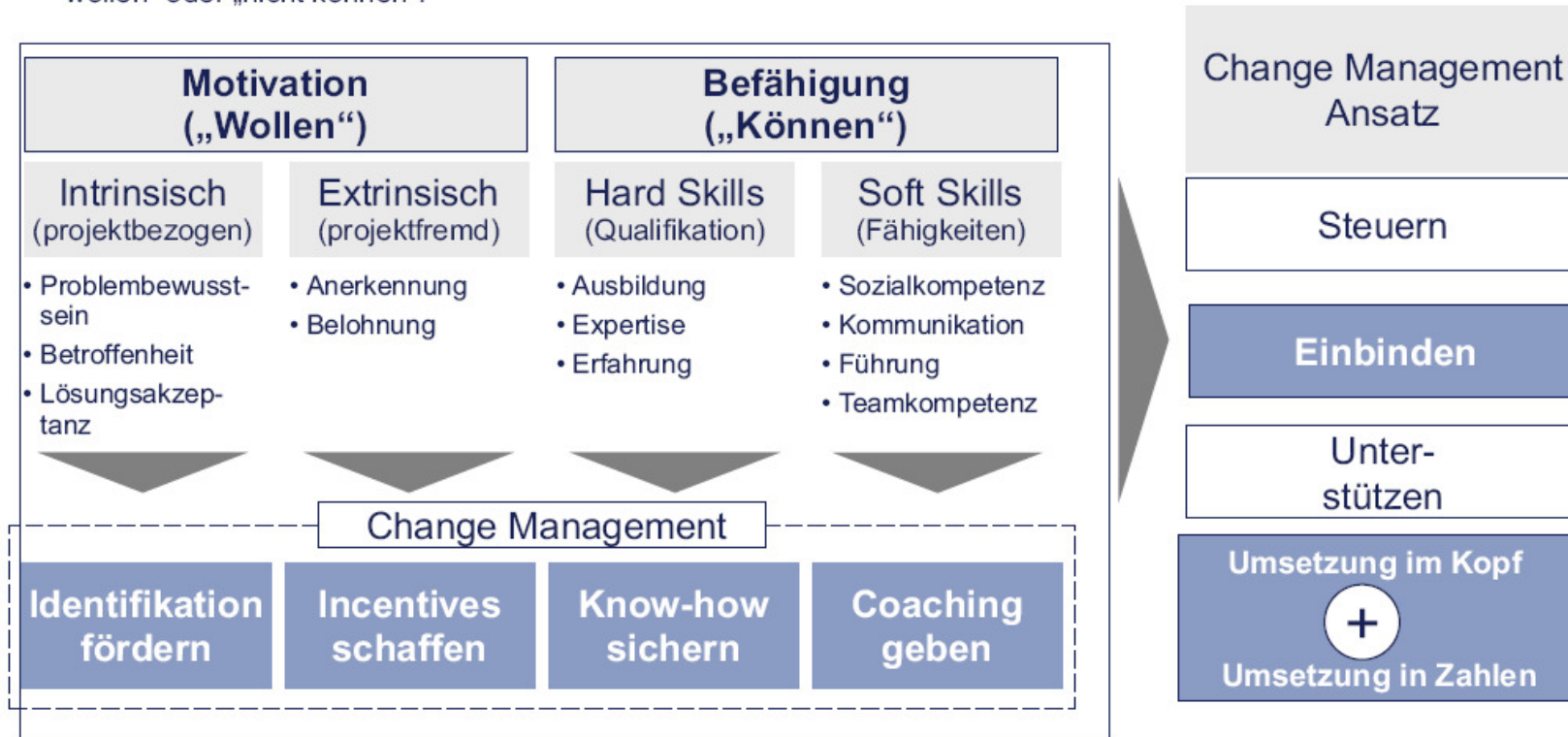


Banker sind plötzlich die „Bösen“ und müssen nicht nur die materielle Krise in den Griff bekommen, sondern auch ihre persönliche Krise und Reputation.

Ständiger Change erfordert einen dauerhaften Prozess zum Umgang mit Veränderungen

Mobilisierung gelingt nur durch strukturiertes Change Management

Organisatorische Veränderungsprozesse sind häufig schwierig, weil Mitarbeiter und Führungskräfte entweder „nicht wollen“ oder „nicht können“.



(in Anlehnung an Doppler, Klaus)

Agenda

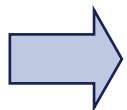
1. Rahmenbedingungen vor und in der Finanzmarktkrise
2. Reaktionen auf die Krise
3. Faktor Mensch in der Krise

▶ 4. Lessons Learned

5. Ausblick und Fazit

Weiterentwicklung von Stresstests

Allgemeine Kritikpunkte an bisheriger Praxis ▶▶▶▶▶	Zukünftige Stresstests
<ul style="list-style-type: none">■ Lediglich High-Level-Einbindung in bankinternen Steuerungsprozess und Strategie■ Stresstests für einzelne Risikoarten, jedoch keine risikoarten- und institutsübergreifende Betrachtung■ Schwachpunkte der verwendeten Risikomodelle:<ul style="list-style-type: none">- Ungenügende Modellierung von seltenen Ereignissen, Stresskorrelationen, Liquiditätseffekten- Mangelnde Dynamik der Risikomessung (Statik provoziert ständig punktuelle Anpassungen)■ Oft kein Input qualitativer Modellkomponenten (Modelle nicht ausreichend, um die eingetretene Krisensituation abzubilden)	<ul style="list-style-type: none">■ Einbezug als ergänzender Orientierungsmaßstab in die Entscheidungsfindung der Geschäftsleitung (dienen der Risikoidentifikation und Kontrolle, der Kommunikation von Risiken und der Evaluierung von strategischen Entscheidungen)■ Wechselwirkungen zwischen den wesentlichen Risikoarten und indirekten Risikopositionen erkennen■ Mögliche, aber nicht wahrscheinliche Entwicklungen („Ausreißer“) berücksichtigen■ Schnelle Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen bei Modellen und Systemen gewährleisten■ Interne Frühwarnungen für notwendige Anpassungen der Risikostruktur



Szenario-Betrachtungen und Stresstest-Analysen sollen die VaR-Risikomessung (Value-at-Risk) durch die Betrachtung von Auswirkungen außergewöhnlicher Ereignisse ergänzen.

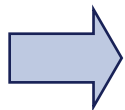
Stärkere Berücksichtigung von Risikokonzentrationen



- **Schaffung eines Bewusstseins für eine angemessene Berücksichtigung von Risikokonzentrationen sowie die Integration in die Geschäfts- und Risikostrategie**
- **Ganzheitliche Identifikation von Risikokonzentrationen**
 - in allen (wesentlichen) Risikoarten und risikoartenübergreifend
 - auf Einzelinstituts- und Gruppenebene
 - in bilanziellem und außerbilanziellem Geschäft
 - institutsindividuell
- **Einführung angemessener Mess- und Steuerungsverfahren sowie Konsistenz zur Risikotragfähigkeit → Strategische Limitierung begrenzt Konzentrationen von Kreditrisiken, die die Risikotragfähigkeit gefährden könnten (Kreditnehmer, Länder, Branchen)**
- **Berücksichtigung auch über Stresstests**

Renaissance des Expertenwissens

- Keine zu starke Modellgläubigkeit, sondern auch Nutzung des Expertenwissens und des Erfahrungsschatzes
- Balance finden zwischen Zahlen und gesundem Menschenverstand
- Hören auf das natürliche Frühwarnsystem des Menschen
- „Intuitives Risikomanagement“ als Ergänzung zu den bewährten Modellen und Methoden



Die Expertenmeinung ist gerade in Krisenzeiten gefragt.



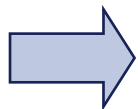
Agenda

1. Rahmenbedingungen vor und in der Finanzmarktkrise
2. Reaktionen auf die Krise
3. Faktor Mensch in der Krise
4. Lessons Learned

▶ 5. Ausblick und Fazit

Ausblick

- **Insolvenzen und Kreditausfälle steigen, so dass ein Ende der Ratingmigration noch nicht in Sicht ist**
- **Weiterer „Stress“ der Faktoren durch gesetzliche Regelungen (z. B. Basel III, IFRS, BilMoG)**
- **Erkenntnisse aus der Finanzmarktkrise fließen in die Instrumente des Risikomanagements sowie in aufsichtliche Auflagen ein**
- **Trend vom unbesicherten Funding zum besicherten Funding bei Geld- und Kapitalmarktgeschäften**
- **NORD/LB hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, um in und auch nach der Finanzmarktkrise flexibel „auf Sicht“ steuern zu können**
 - Bestätigung des kundenorientierten Geschäftsmodells
 - Engmaschige Überwachung der Risikopositionen
 - Diverse Szenario-Analysen
 - Aktiv-Maßnahmen zur RWA-Optimierung und zum Risikotransfer
 - Passiv-Maßnahmen zur zusätzlichen Stabilisierung der Eigenmittelposition



Die Kapitalquoten und die Risikotragfähigkeit zeigen, dass die Maßnahmen greifen und die Nord/LB auch weiterhin stabil auf Kurs halten. Der gute Ruf der NORD/LB bei den Investoren sorgt zudem nach wie vor für einen ausgezeichneten Zugang zu den Märkten.

Fazit

- Es muss mit dem Unvorhergesehenen gerechnet werden.
- Das bewährte Repertoire greift nicht immer.
- Es gibt keine Patentlösung.
- Wichtig ist – zusätzlich zu den hoch entwickelten Modellen – auf den Erfahrungsschatz zurückzugreifen. → „Intelligenz der Gruppe“
- Die Balance zwischen Risikokapital und Risikopotenzial ist regulatorisch und ökonomisch sicherzustellen.



Die Finanzmarktkrise hat die Banken hart getroffen, aber sie bietet auch die Chance, das alte Repertoire um neue Handlungsoptionen zu ergänzen. Die Banken und die Aufsicht müssen diese Chance nutzen, um eine weitere derartige Krise zu verhindern.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Johannes-Jörg Riegler

Mitglied des Vorstandes
NORD/LB

Norddeutsche Landesbank Girozentrale
Friedrichswall 10
30159 Hannover

phone: +49 (0) 511 / 361 - 22 56

fax: +49 (0) 511 / 361 - 47 17

Email: johannes.riegler@nordlb.de



Wichtige Hinweise.

Diese Präsentation ist unverbindlich; sie dient allein Informationszwecken und stellt insbesondere weder eine rechtliche oder steuerliche Beratung des Empfängers noch eine Handels- oder Anlageempfehlung dar.

Alle in dieser Präsentation enthaltenen tatsächlichen Angaben, Informationen und getroffenen Aussagen basieren auf Quellen und Annahmen, die von uns für zuverlässig erachtet wurden. Die aufgrund dessen geäußerten Meinungen und Prognosen stellen unverbindliche Werturteile unseres Hauses dar, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit keinerlei Gewähr übernommen werden kann. Künftige Ergebnisse und Wertentwicklungen können von den zukunftsgerichteten Aussagen in der Präsentation abweichen.

Die Weitergabe dieser Präsentation an Dritte sowie die Erstellung von Kopien, ein Nachdruck oder sonstige Reproduktion des Inhalts oder von Teilen dieser Präsentation ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der NORD/LB zulässig.