



Risikomanagement in Corona-Zeiten

Schmalenbach-Gesellschaft Arbeitskreis
„Strategieentwicklung und Controlling in Banken“

Dr. Maik Grabau

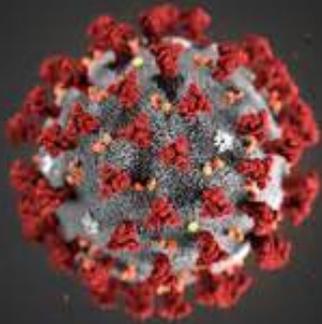


Finanzgruppe
Deutscher Sparkassen- und Giroverband



4 Phasen der Corona- Pandemie

Sicht eines zentralen
Dienstleisters



1. COVID-19-Pandemie in China

- Unterschätzung des Virus

2. Lockdown

- Geschäftsstellen teilweise geschlossen
- Homeoffice für große Teile der Belegschaft/Neue Prozesse über Nacht
- Umsetzung und Abwicklung staatlicher Hilfsprogramme
- Kaum belastbare Szenarien und Prognosen möglich (unerwarteter Stresstest)
- **Aber:** Politik, Notenbanken und Aufsicht reagierten unverzüglich und angemessen

3. Wiederanlaufphase

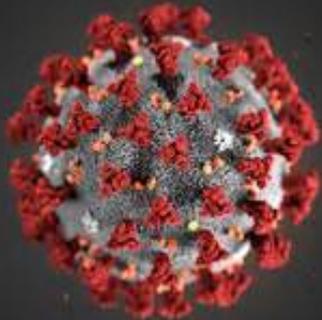
- Umstellung verschiedener Prozesse und Verfahren im Risikomanagement
- Erste Datenverarbeitungen – erste Prognosen werden möglich
- Vorbereitung auf das „Neue Normal“

4. „Neues Normal“

- Digitalisierung der Arbeitswelt (Homeoffice, Dienstreisen, Meetings, Cyberkriminalität)
- Globalisierung unter stärkerer Nationalisierung der Politik
- Methodische Abarbeitung der Lockdown-Phase

Herausforderungen

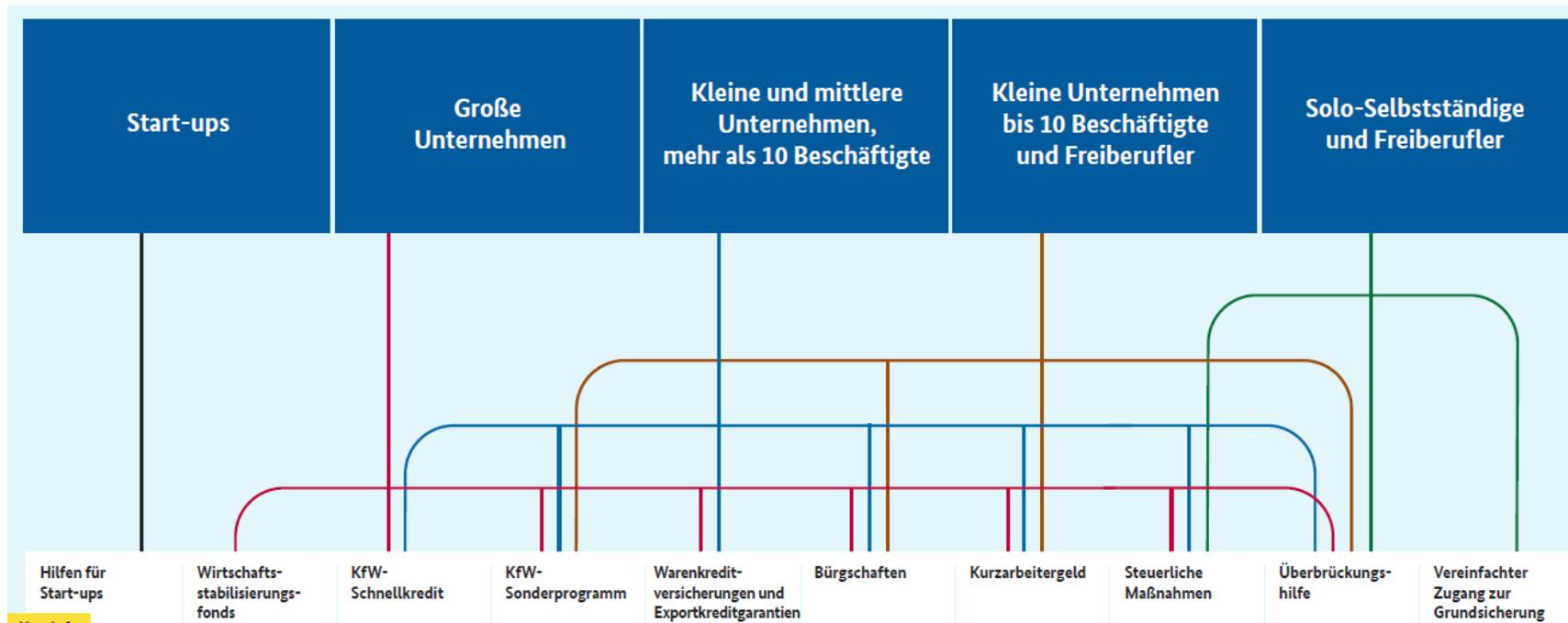
Sicht eines zentralen Dienstleisters bzw. Verbandes



1. **Organisatorische Herausforderungen der Corona-Pandemie**
 - Ad-hoc-Umstellung auf digitales Arbeiten
 - Geschlossene Filialen – Run auf Online-Banking
 - Koordination der Willens- und Meinungsbildung
2. **Methodische Herausforderungen der Corona-Pandemie**
 - Rechtliche und regulatorische Pandemiemaßnahmen und ihr Niederschlag in den Risikomesssystemen
 - Umgang mit dem „Politik-Bias“
 - Herausforderungen in der Validierung und Kalibrierung
3. **(Mögliche) langfristige Anforderungen an das Risikomanagement**
 - Suche nach dem „richtigen“ Szenario
 - „Ungewöhnliche“ Branchenbetroffenheiten
 - Aktuelle Lage des Mittelstands
4. **Fazit**

Rechtliche und regulatorische Pandemiemaßnahmen

Corona-Krise: Förderinstrumente auf einen Blick



Ausgewählte Maßnahmen

... und deren Wirkung

Soforthilfen des Bundes und der Länder

- Online-Antragsstrecke (organisatorische Herausforderung)
- (ungeplante) Mittelzuflüsse
- Gewährung auf Basis von Formalkriterien

Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht (COVInsAG)

- a. Aussetzung der Insolvenzantragspflicht
- b. EGBGB Art. 240 § 3 Regelungen zum Darlehensrecht (gesetzliches Moratorium, Zins- und Tilgungsstundung)

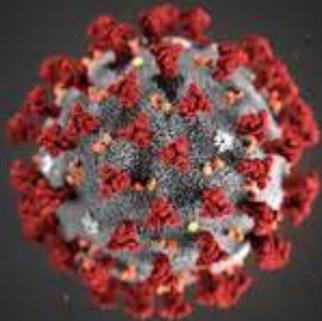
EBA-Guidelines on legislativ and non-legislative moratoria on loan repayments applied in the light of the COVID-19 crisis

- Aufsichtsrechtliche Behandlung von (gesetzlichen und privaten) Moratorien
- Pauschale Stundungen von Zins und/oder Tilgung auf Basis von formalen Anforderungskriterien
- Schnelle technische Umsetzung als Herausforderung

EBA/GL/2020/02

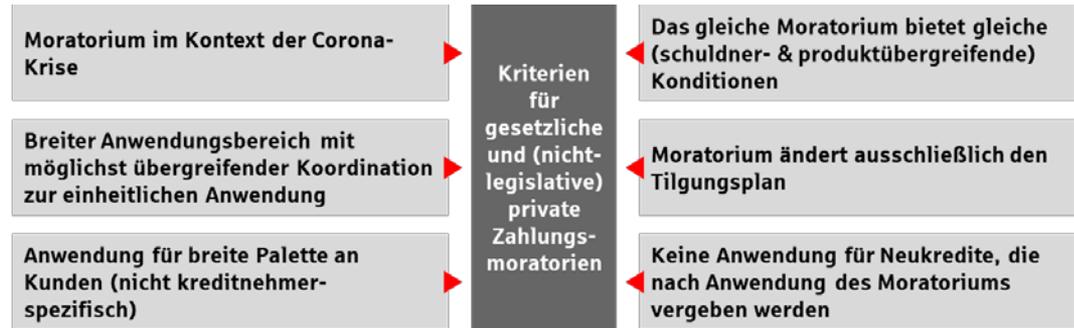
vom
2. April 2020

... und deren Auswirkung



Eckpunkte eines „EBA-konformen“ Moratoriums

- Die EBA stellt klar, dass Zahlungsmoratorien keine „Forbearance“- oder Ausfall-Klassifizierung von Risikopositionen auslösen, wenn sie
 - auf dem **geltenden nationalen Recht** oder
 - auf einer **branchen- oder sektorweiten privaten Initiative beruhen**, die von den einschlägigen Kreditinstituten vereinbart und allgemein angewendet wird.
- Die gesetzlichen und nichtgesetzlichen Moratorien, die als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie eingeführt wurden, haben **einen allgemein präventiven Charakter** und sind **nicht kreditnehmerspezifisch**.
- **Kriterien** für Moratorien, damit aufsichtliche Privilegierung greift:



Quelle/ Darstellung: S Rating und Risikosysteme GmbH

gesetzl. + private Stundungen (März – Juli)

Datenstand:
Ende 31. Juli 2020
(gerundet)

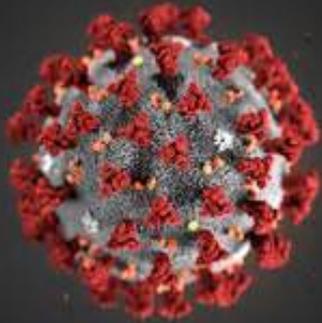
4 Monate	Private Kunden	Gewerbekunden	Gesamt
Gestundete Verträge	198.000	180.000	378.000
Ursprüngliche Darlehenssumme	15,60 Mrd. Euro	51,60 Mrd. Euro	67,20 Mrd. Euro
Gestundete Tilgungen	0,44 Mrd. Euro	4,80 Mrd. Euro	5,24 Mrd. Euro
Gestundete Zinsen	0,34 Mrd. Euro	0,23 Mrd. Euro	0,57 Mrd. Euro

217 Sparkassen boten Ihren Kunden private Moratorien (EBA/GL/2020/02) an

1. 6 Monate Tilgungsaussetzung
 - Gewerbliche Kunden: 36
 - Private Kunden: 36
2. 3 - 9 Monate Tilgungsaussetzung
 - Gewerbliche Kunden: 175
 - Private Kunden: 181

Auswirkungen im Rating

Umgang mit der Corona- Krise im Rating



Die Corona-Krise stellt(e) die Banken und Sparkassen vor vielfältige Herausforderungen:

- Risiken: Unsicherheit/Adäquate Einschätzung
- Ressourcen: Explodierende Anzahl der Kundenanfragen/ Ausfall von Mitarbeitern
- Kapitalquoten: Kreditvergabe/Kapitalbelastung

Dienstleister (RSU und SR) und Institute begegnen diesen Herausforderungen:

- Anleitung zur Verwendung der Ratingverfahren: Kein Überschießen bei gleichzeitig angemessener Reaktion auf gestiegene Ausfallrisiken
- Rating- und Ausfallprozess: Vereinfachungen, insbesondere Priorisierung bei gleichzeitiger Reaktion auf idiosynkratische Risiken

Ratingverfahren: Umgang mit Corona-Krise

Grundsätze

- Ratingverfahren funktionieren auch in der Krise,
- wurden nicht ausgesetzt und
- waren immer Grundlage für das Risikomanagement.
- Vorhandene Spielräume wurden genutzt.

1

Rating-Prozess

- Effekte aus der Corona-Krise werden erst sukzessive in den Ratingverfahren sichtbar.
- Für manuelle Verfahren gab es Hilfestellungen, wie vorzugehen ist.

2

Umgang mit Pflege

- Aktuell keine Notwendigkeit, die Gültigkeit der Pflegeergebnisse 2020 einzuschränken.
- Es erfolgt eine fortlaufende Analyse der Corona-Effekte und finale Bewertung Ende Q3/2020.

3

Kommunikation

- Institute wurden mit wöchentlichen Hilfestellungen rund um das Thema Rating unterstützt.
- Zusätzlich wurden den Instituten Hilfsanalysen bereitgestellt.

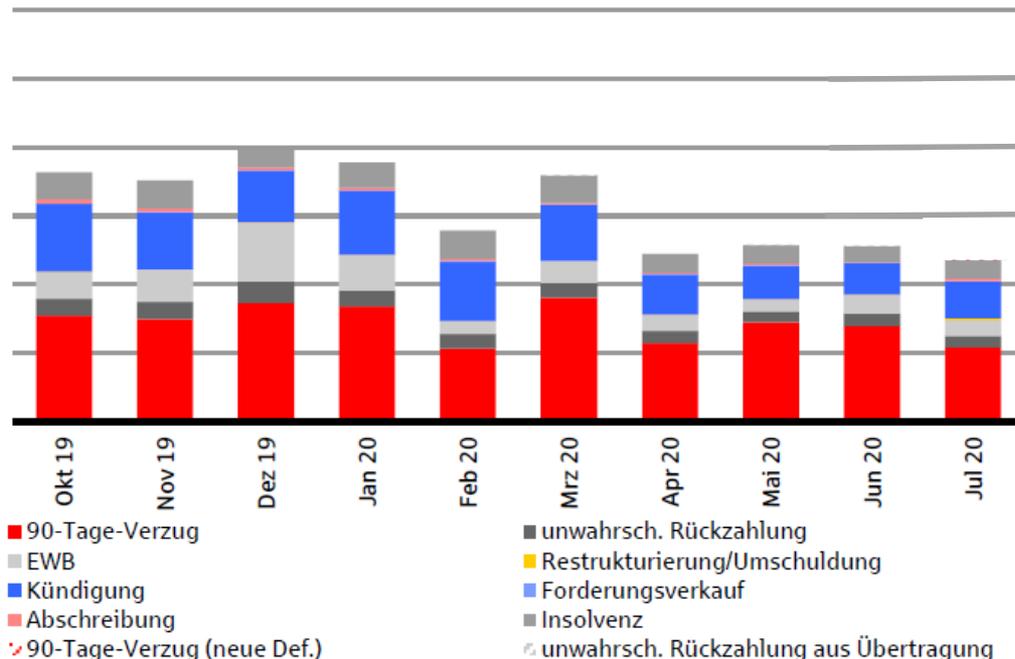
4

Ratingverfahren: Umgang mit Corona-Krise

- Die Ausfallwahrscheinlichkeiten im Juli 2020 waren im vierten Monat in Folge in allen Segmenten **rückläufig** gegenüber dem Vormonat
- Auch die Zahl der tatsächlichen Ausfallereignisse ist weiterhin stabil auf einem niedrigen Niveau

Entwicklung der Ausfallereignisse seit Stichtag 30.09.2019

Anzahl Ausfälle



Ratingverfahren: Umgang mit Corona-Krise

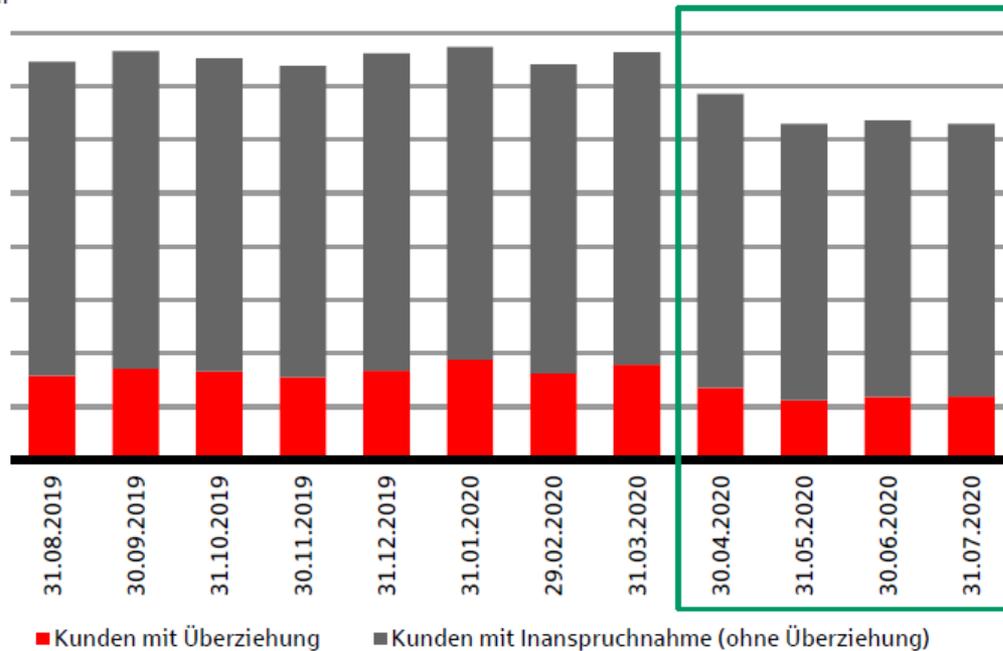
Auslastung auf dem Girokonto bleibt im Jahresvergleich unterdurchschnittlich:

- Überziehungen werden möglichst vermieden
- Inanspruchnahmen des verfügbaren Kontokorrentkredits sind seit Krisenbeginn ebenso rückläufig

Es erfolgt weiterhin, ähnlich wie in der Finanzkrise 2008/2009, der Aufbau eines Liquiditätspolsters

Entwicklung der Auslastung auf dem Girokonto

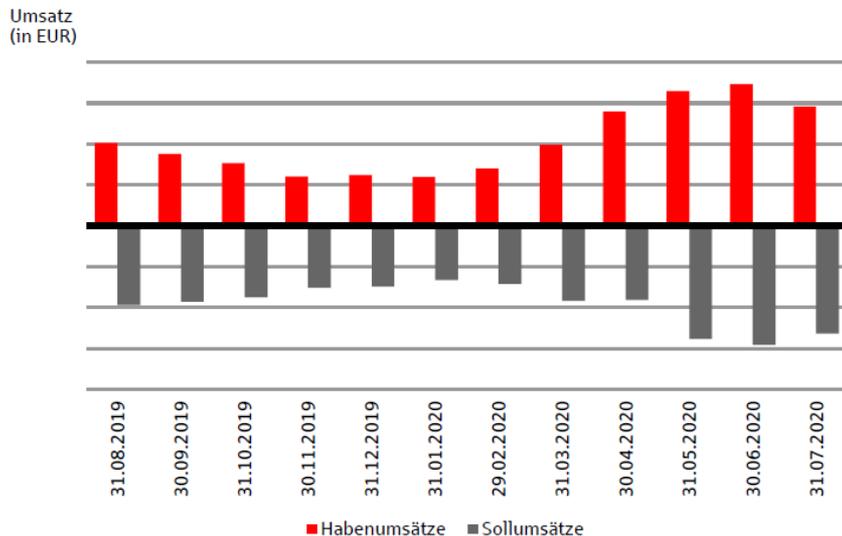
Anteil



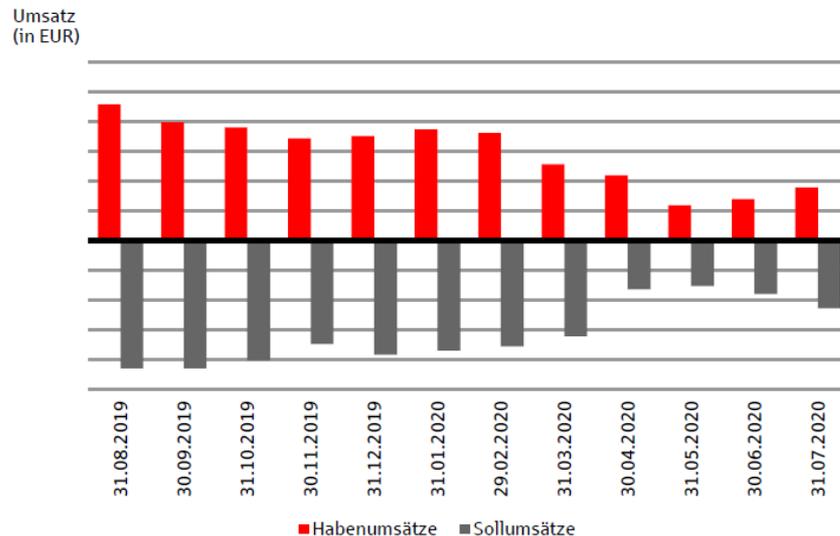
Ratingverfahren: Umgang mit Corona-Krise

- Branchen müssen sehr differenziert betrachtet werden
- Folgen des Lockdowns sind stark von der konkreten Geschäftspolitik abhängig (z. B. operativer Cashflow/ Rücklagen)
- Umsatzaufholung nur eingeschränkt möglich

Exemplarischer Krisengewinner: Einzelhandel mit Fahrrädern



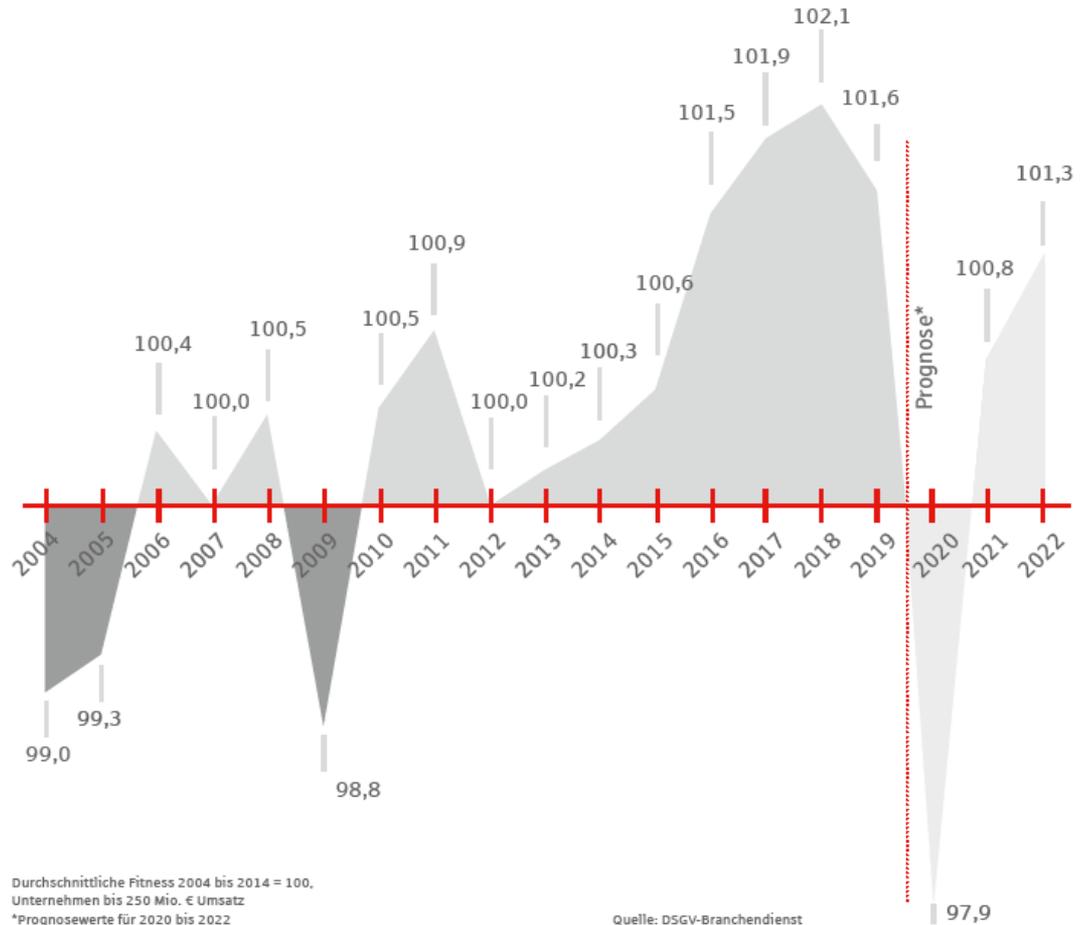
Exemplarischer Krisenverlierer: Reisebüros



Lage des Mittelstands

S-Mittelstands-Fitnessindex 2020

Wie fit ist der deutsche Mittelstand?



S-Mittelstands- Fitnessindex 2020

Wie fit ist der deutsche
Mittelstand?



S-Mittelstands-Fitnessindex sinkt auf einen historischen Tiefststand
Erholungsprozess hat bereits eingesetzt



Hohe Liquiditätspuffer und Eigenkapitalbestände



Hohes Kredit- und Liquiditätswachstum der Sparkassen-Firmenkunden



Umfrage zeigt eine hohe Anpassungsfähigkeit der Unternehmen

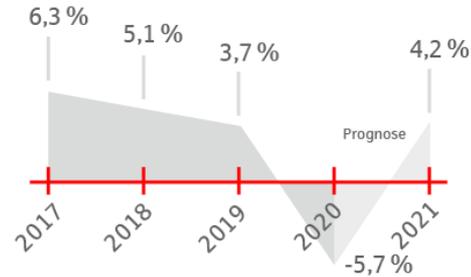
S-Mittelstands-Fitnessindex 2020

- Details I -

Leistung:
Geschäft und Gewinn

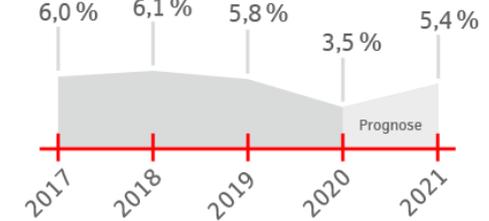
Kraft:
Investitionen und
Innovationen

Wie schnell wachsen die Unternehmen?
→ Umsatzwachstum*



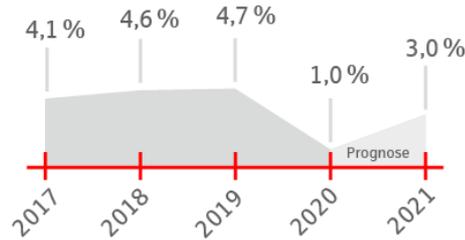
*Veränderung des Umsatzes gegenüber dem Vorjahr.

Wie rentabel sind die Unternehmen?
→ Umsatzrendite*



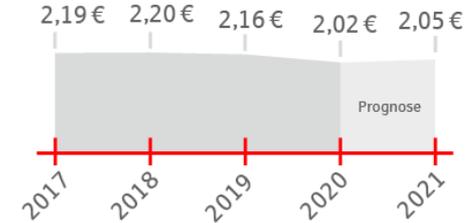
*Betriebsergebnis im Verhältnis zum Umsatz.

Wie viel investieren die Unternehmen?
→ Anlagenwachstum*



*Wachstum der Sachanlagen gegenüber dem Vorjahr.

Wie viel Euro Umsatz wird mit
einem Euro Sachanlagen erzielt?
→ Anlageneffizienz*



*Umsatz in Relation zu den Sachanlagen.

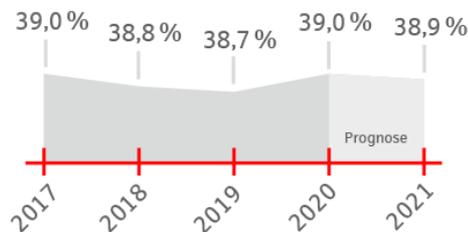
S-Mittelstands- Fitnessindex 2020

- Details II -

Ausdauer:
Stabilität und Nachhaltigkeit

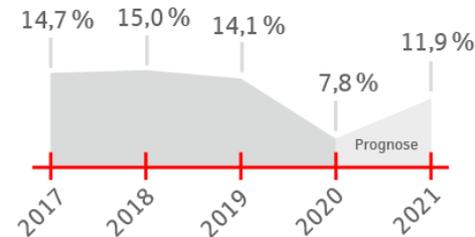
Produktivität:
Mitarbeiter und ihr Beitrag

Wie hoch ist die finanzielle
Stabilität der Unternehmen?
→ Eigenkapitalquote*



*Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme.

Wie gut verzinst sich das Kapital der Unternehmen?
→ Eigenkapitalrendite*



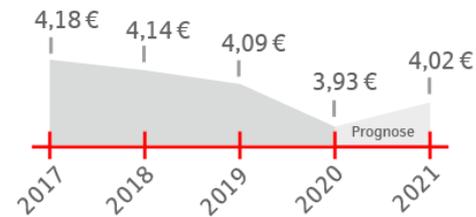
*Betriebsergebnis im Verhältnis zum Eigenkapital.

Welchen Beitrag leistet jeder
Mitarbeiter zum Erfolg?
→ Rohgewinn je Mitarbeiter*



*Umsatz abzüglich Material- und Personalaufwand in Relation zum Personalbestand.

Wie viel Euro Umsatz wird mit
einem Euro Personalaufwand erzielt?
→ Personalproduktivität*



*Umsatz in Relation zum Personalaufwand.

**Welches ist das richtige
Szenario?**

Konjunkturreinfluss! – Welcher Konjunkturreinfluss?

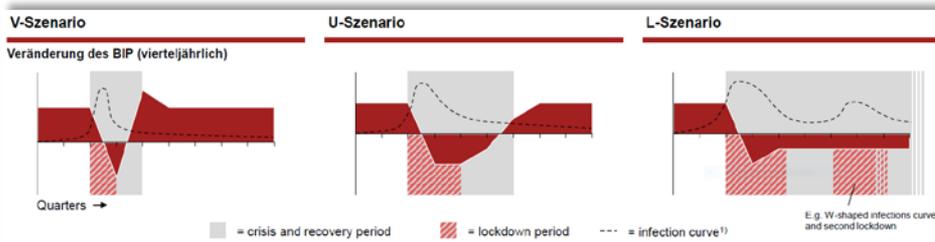


Figure 2. Banks' gross non-performing-loan and cost-of-risk ratios.

Sample: Data on 117 global banks for selected quarters



	2019 Pre-COVID-19				2022 Outlook				Scope for in-market consolidation
	RoE	Cost income	NPL ratio	CET1 ratio	RoE	Cost income	NPL ratio	CET1 ratio	
France	7.2	71	3.4	14.9	6.0	74	8.1	12.9	Low
United Kingdom	7.1	61	2.1	15.4	5.7	63	6.8	14.6	Low
Germany	1	85	2.2	14.4	3.7	78	4.2	14.1	High
Spain	9.1	53	4	12	7.4	55	8.4	11.6	Medium
Netherlands	6.7	58	2.6	16.5	5.6	62	6.5	16.5	Low
Italy	5	65	8.9	13.7	5.5	66	13.2	10.2	High
Sweden	11.3	47	0.6	17.6	9.7	48	3	17.6	Low
Greece	3.3	50	40.1	13	4.2	54	47.1	7.7	Low
Portugal	2.8	61	8.3	13.5	4.1	63	11.7	11.4	Low

2020 gross value added contracts for most industries – food, retail, healthcare and telecom retain pre-crisis growth in Germany
Impact on industries in Germany

Industry	Base Case	Impact	W-Sensitive	U-Sensitive	L-Sensitive	Impact
Food	100	100	100	100	100	100
Retail	100	100	100	100	100	100
Healthcare	100	100	100	100	100	100
Telecom	100	100	100	100	100	100
Manufacturing	100	80	60	40	20	10
Automotive	100	70	50	30	10	5
Construction	100	60	40	20	10	5
Energy	100	90	80	70	60	50
Transport	100	80	70	60	50	40
Media	100	100	100	100	100	100
IT	100	100	100	100	100	100
Real Estate	100	90	80	70	60	50
Government	100	100	100	100	100	100
Non-Financial	100	80	70	60	50	40
Financial	100	90	80	70	60	50

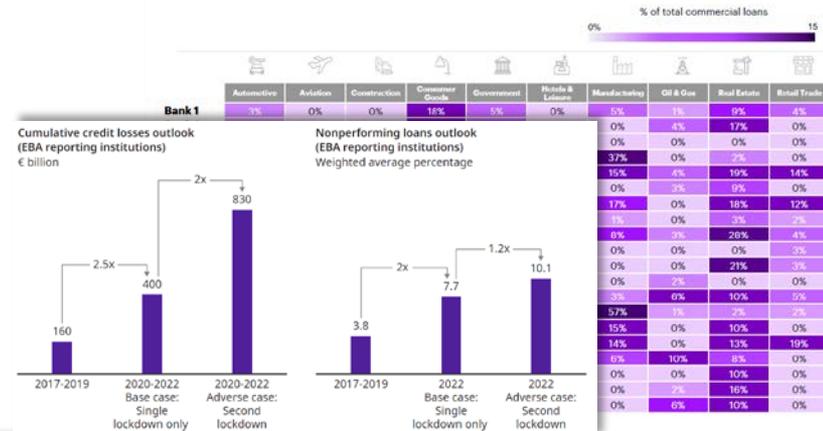
Revenue growth in energy, chemicals and passenger transport, travel and hosp. severely impacted in Germany
Harvest / reporting revenue growth (yoy)

Industry	Base Case	W-Sensitive	U-Sensitive	L-Sensitive	Impact
Energy	100	100	100	100	100
Chemicals	100	80	60	40	20
Passenger transport	100	70	50	30	10
Travel	100	60	40	20	10
Hospitality	100	50	30	10	5



Probability of default increases transp., travel, hosp. and IT
Probability of default (2021)

Industry	Scenario	Base Case
Automotive	Base Case	1.0%
Chemicals	Base Case	1.0%
Construction	Base Case	1.0%
Consumer Goods	Base Case	1.0%
Government	Base Case	1.0%
Health & Leisure	Base Case	1.0%
Manufacturing	Base Case	1.0%
Oil & Gas	Base Case	1.0%
Real Estate	Base Case	1.0%
Retail Trade	Base Case	1.0%
Transport	Base Case	1.0%
Travel	Base Case	1.0%
Utilities	Base Case	1.0%



Resilient

Well capitalized, financially secure

Operationally robust

World-leading on cyber-security and money laundering/ fraud protection

Data secure and portable for clients

Customer first

Customer interests foremost

Competitively priced

Integrated into the economy

User friendly

Effective

Supports investment and liquidity at the local, regional, and pan-European level

Profitable enough to support all customers

Modernized and efficient technology and processes

Sustainable

Financing the energy transition

Inclusive, engaged, and supporting all communities

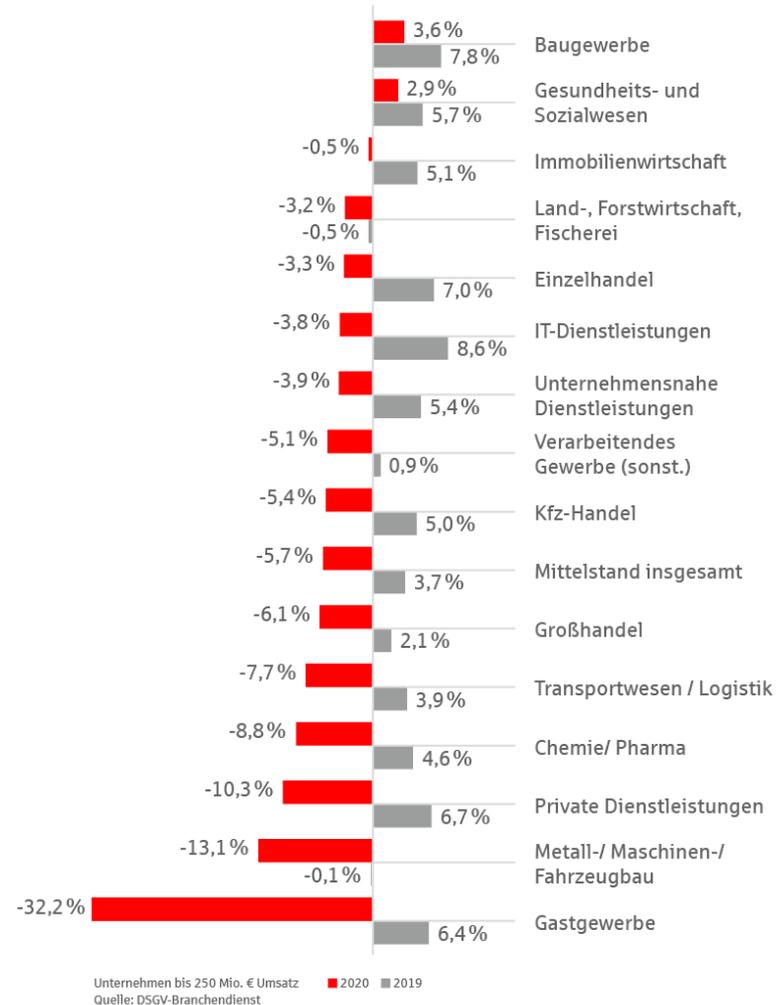
Governed within Europe

Branchen nach Umsatz

Starke Umsatzeinbrüche, jedoch hohe Unterschiede zwischen den Branchen



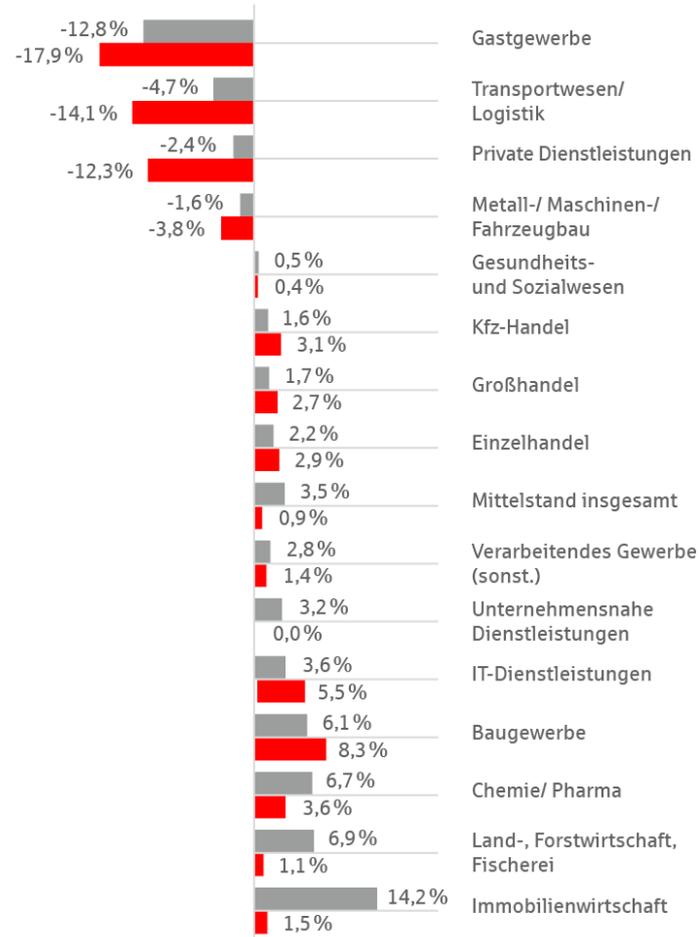
Umsatzwachstum 2020 und 2019



Branchen nach Umsatzrendite und EK

Mehrzahl der Branchen mit Gewinnen, dadurch weiterer Eigenkapitalaufbau

Umsatzrendite und Eigenkapitalentwicklung 2020 in %



Unternehmen bis 250 Mio. € Umsatz
Quelle: DSGV-Branchendienst

■ Umsatzrendite 2020
■ EK-Wachstum 2020

Umfrage unter Spk-Beratern

(nur auf Mittelstand bezogen)

Wie hoch ist die Gefahr einer Insolvenz aufgrund der Corona-Krise?

- $\frac{3}{4}$ aller Befragten erwarten, dass in den nächsten 6 Monaten weniger als 2 % der Firmenkunden Insolvenz anmelden müssen

Verfolgen Firmenkunden trotz Corona-Krise ihre Investitionsvorhaben?

- 86 % halten an langfristigen Vorhaben fest
- 11 % investieren unverändert weiter
- Nur knapp 3 % haben Investitionsvorhaben aufgegeben

Reagieren die Unternehmen auf die neue Situation, z. B. durch neue Geschäftsmodelle?

- 83 % reagieren flexibel und passen Geschäftsmodelle an
- 3 % nehmen stärkere Anpassungen vor
- 14 % bleiben unverändert

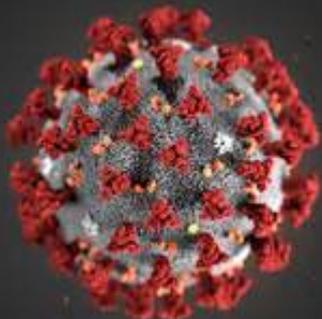
In welchen Branchen stehen die Chancen auf eine mittelfristige Erholung gut?

- Baldige Erholung in Bereichen wie Bau, Immobilien, Dienstleistungen, Logistik
- In Gastgewerbe, Reisebranche und Einzelhandel keine mittelfristige Erholung

(persönliches) Fazit

Risiko- management in Corona-Zeiten

Ein (persönliches) Fazit



- Corona-Krise traf die (Finanz-)Wirtschaft **unvermittelt** (keine entsprechenden Szenarien vorhanden)
- **Geringere Auswirkungen** als in der Finanzkrise (Politik hat schnell, umfangreich und gezielt gehandelt)
- Vorhandene **Risikomanagementsysteme** haben sich als **robust** erwiesen
- Umgang mit den „**Corona-Daten**“ in Zeitreihen und (Re-)Kalibrierungen der Systeme muss genau analysiert werden
- „**Digitale Wirtschaft**“ **funktioniert** besser als erwartet
- Zukünftige Entwicklung ist stark **branchenabhängig**
- Methodisch gewinnt die **Szenariotechnik** (auf sehr kleinen Portfolien) an Bedeutung
- Kundennähe und eine **individuelle Risikobetrachtung** sind aktuell sicherer als die meisten Modelle

Vielen Dank.

Dr. Maik Grabau
Direktor „Strategische Banksteuerung und
Rechnungslegung“

030 20225-5400
maik.grabau@dsgv.de