



# „Der Wechsel von der Going Concern auf die aktive Gone Concern Steuerung“

Riskmanagement for Banks 2017

Köln, 8. November 2017

# Inhalte

## Ausgangssituation Bank J. Safra Sarasin (Deutschland) AG 2016 / 2017

- Gesellschafterhintergrund & Geschäftsaktivitäten in Deutschland
- Organisatorisches Set Up Risikomanagement
- Entwicklung Q1/2017

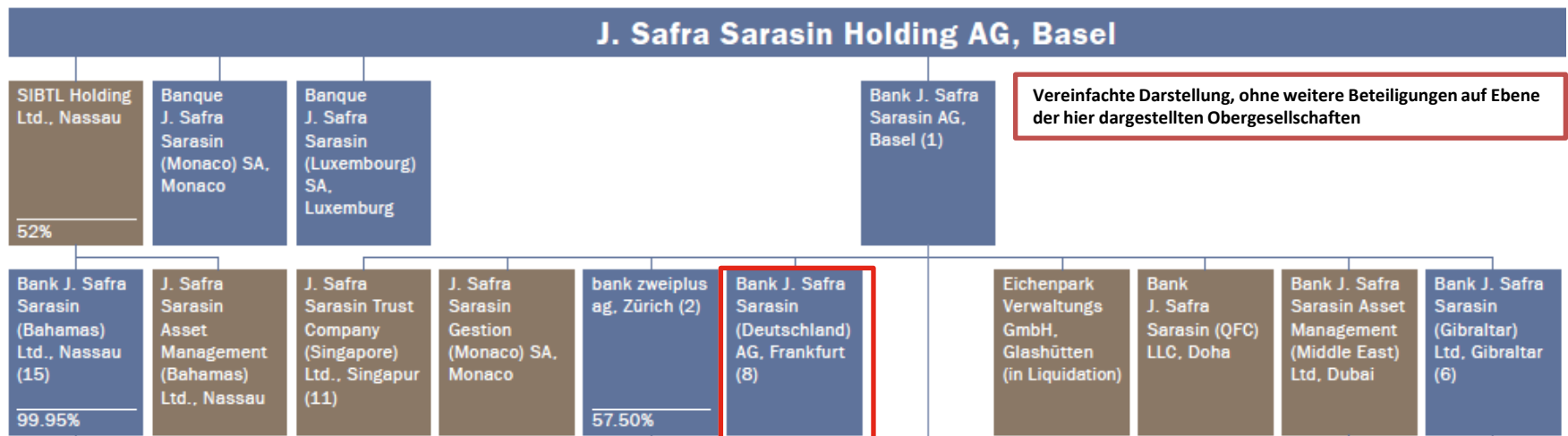
## Interne Vorgehensweise: Going Concern -> Gone Concern

- Operationelles Risiko
- Liquiditätsrisiko
- Zinsrisiko
- Kreditrisiko
- Marktpreisrisiko
- Sonstige Risiken
- Risikotragfähigkeit

## Zusammenfassung - Lessons Learned

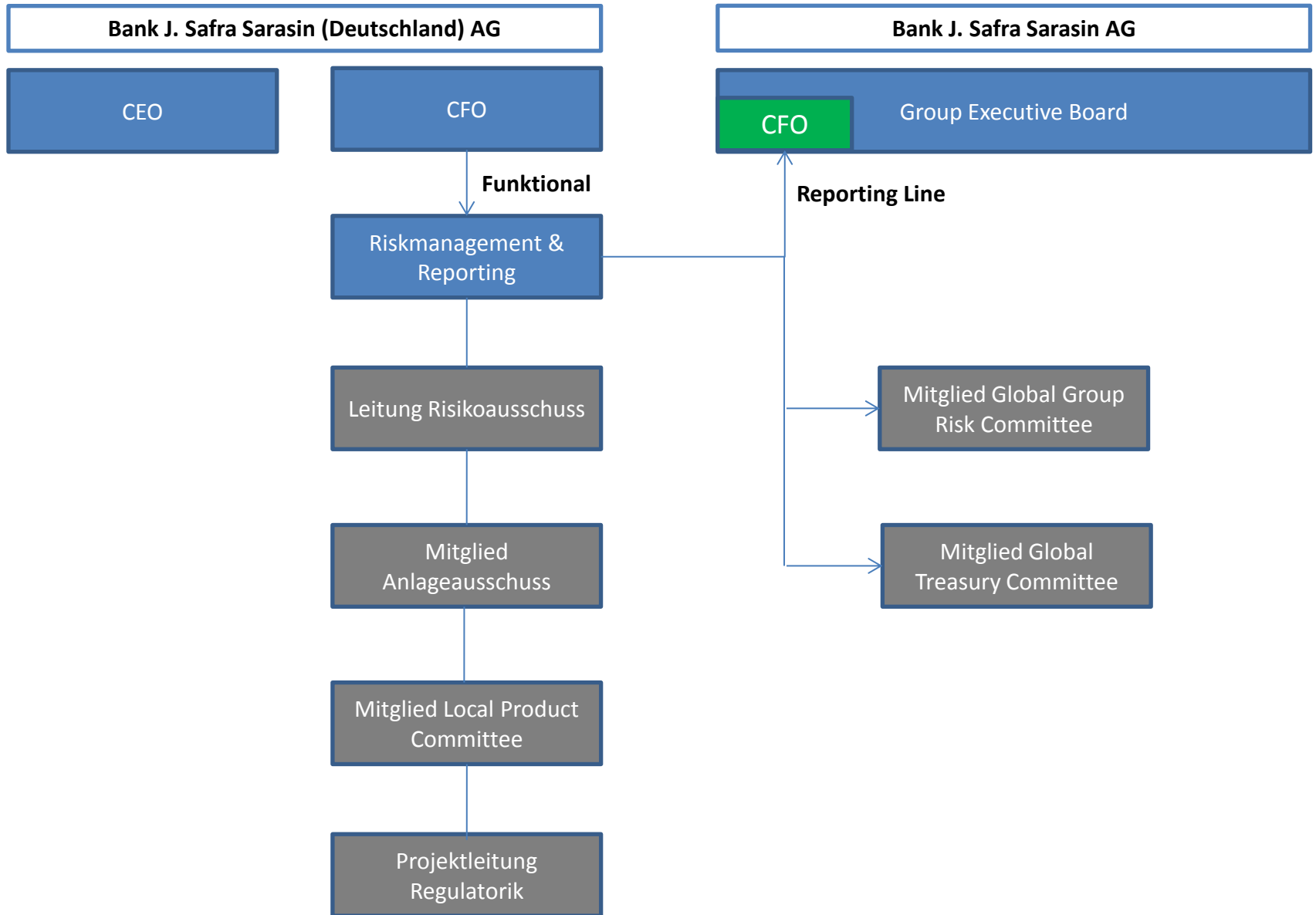
- Lessons Learned
- Nächste Schritte

# Gesellschafterhintergrund & Geschäftsaktivitäten in Deutschland

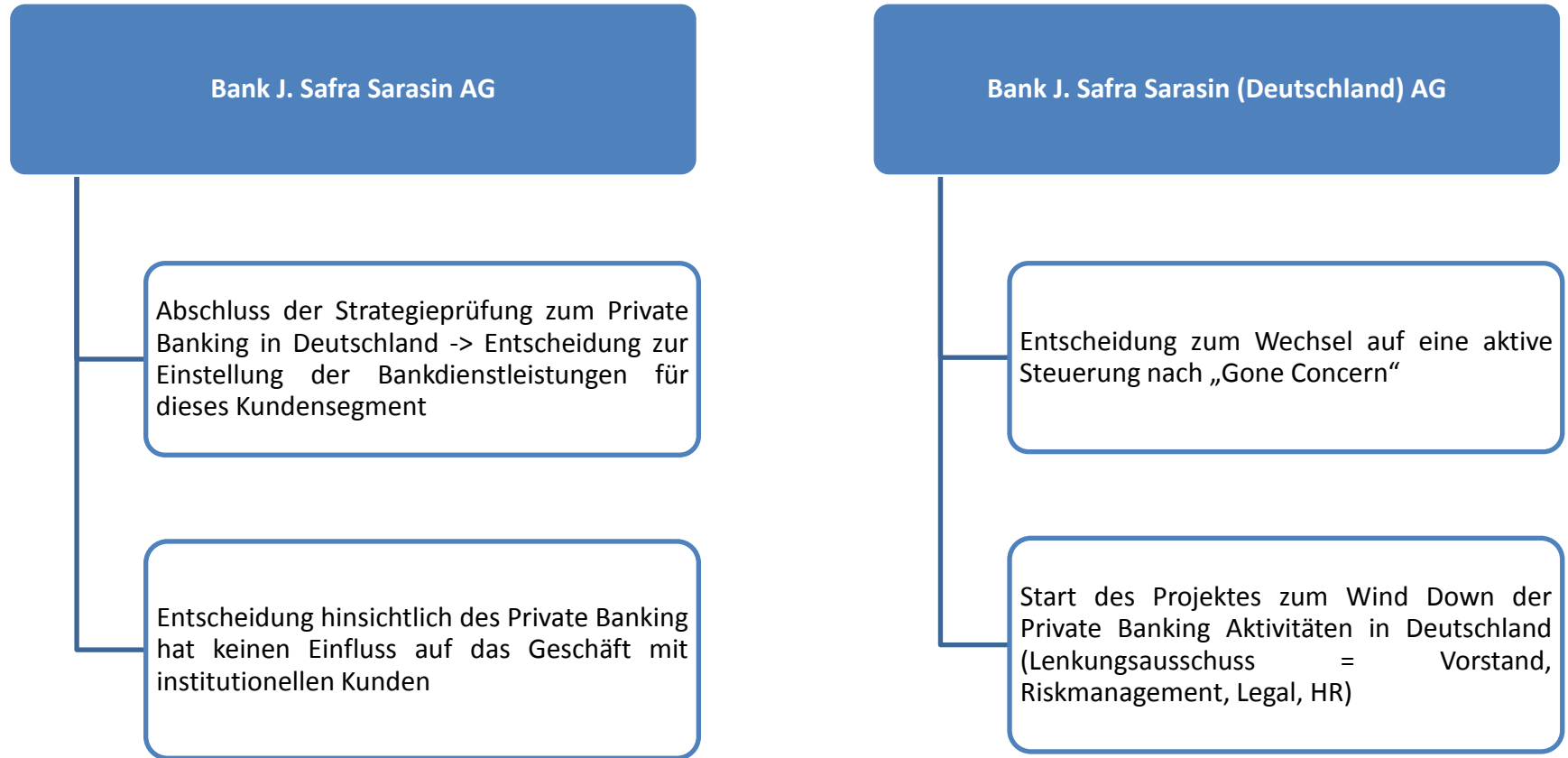


<b>Bank J. Safra Sarasin (Deutschland) AG</b>	
Start Deutschlandgeschäft	03/2008
Standorte	Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart
Mitarbeiter	79 (31.12.2016)
Zielkunden	Privatkunden, Institutionelle Kunden
Kernprodukte	Vermögensverwaltung & -beratung, Fondsvermittlung, Kredit
Bilanzsumme	EUR 534,8 Mio (31.12.2016)
Assets under Management	EUR 3.181 Mio (31.12.2016)

# Organisatorisches Set Up Risikomanagement



## Entwicklung Q1/2017



---

### Hauptziele

Beendigung der Kundenbeziehungen im Private Banking im ersten Halbjahr 2017

---

Rückgabe der Banklizenz bis zum Ende des Geschäftsjahres 2017

---

# Operationelles Risiko

## Ausgangssituation

Operative Betrachtung: Tatsächlich eingetretene Schadensfälle

Strategische Betrachtung: Risikoinventur als Zusammenführung der als potenziell angesehenen Risiken im Rahmen eines Self Assessments

**Identifizierung und Bewertung der Risiken im Zusammenhang mit der Entscheidung des Gesellschafters  
→ Umgehende Durchführung einer neuen Risikoinventur**



Risikoart	Erkenntnisse mit Blick auf den Abwicklungsprozess
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualifizierte Einschätzung der zeitlichen Dauer der Abwicklung erforderlich, um zu gewährleisten, dass die relevanten Systeme bis zum Ende zur Verfügung stehen.</li></ul>
Beratung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgrund der Kündigung der Geschäftsverbindungen mit den Private Banking Kunden nimmt das Beratungsrisiko deutlich ab, es verbleibt das Restrisiko aus bereits erbrachten Beratungsleistungen.</li></ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demotivation von Mitarbeitern</li><li>• Datenmissbrauch / unberechtigte Datenweitergabe</li></ul>
Interne Abläufe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlust von vorhandenen Know how aufgrund des vorzeitigen Ausscheidens von Mitarbeitern</li></ul>
Auslagerung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualifizierte Einschätzung der zeitlichen Dauer der Abwicklung erforderlich, um zu gewährleisten, dass die erforderlichen Auslagerungsnehmer bis zum Ende zur Verfügung stehen.</li></ul>
Reputation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlagerung dieses Risikos auf Ebene des Gesellschafters</li></ul>



**Identifizierung von Mitarbeiterisiken und Risiken aus internen Abläufen als besondere wesentliche Risiken im Rahmen der Abwicklung.**

**Laufender Review!**

# Liquiditätsrisiko

## Ausgangssituation

Liquiditätsrisikobetrachtung in 1- Year View und Fiscal Year View

Stabile Liquidität in Form von Kundeneinlagen, in der Regel jedoch auf KK-Ebene und nur zu geringen Teilen als Termingeld



Thema	Neue Sichtweise
Betrachtungszeitraum	<ul style="list-style-type: none"><li>Fiscal Year View als maßgeblicher Betrachtungszeitraum, da alle Kundenverbindungen zu Mitte 05/2017 gekündigt wurden und Abwicklung der Kundengeschäfte bis 12/2017 vorgesehen war</li></ul>
Operative Liquidität	<ul style="list-style-type: none"><li>Sicherstellung der operativen Liquidität zur Deckung der Kundenabflüsse nach Kündigung der Geschäftsverbindungen durch Bereitstellung einer Refinanzierungslinie der Muttergesellschaft sowie Reduzierung der bei der Bundesbank unterhaltenen Guthaben</li></ul>
Risikomessung	<ul style="list-style-type: none"><li>Anpassung der Annahmen zur Liquiditätshaltung der Kunden aufgrund der ausgesprochenen Kündigung</li></ul>
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"><li>Meldung sämtlicher Liquiditätsabflüsse an Riskmanagement</li><li>Riskmanagement überwacht auch etwaige Währungsinkongruenzen und weist Vorstand auf Handlungsbedarf hin</li></ul>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"><li>Berücksichtigung der Kosten der Refinanzierungssicherung in der Abwicklungsplanung (G&amp;V-Effekt)</li></ul>



**Bank war während des gesamten Zeitraums ohne Einschränkung in der Lage den Liquiditätsabflüssen der Kunden nachzukommen; Einhaltung der regulatorischen Liquiditätskennziffern war jederzeit gewährleistet**

# Zinsrisiko

## Ausgangssituation

Risikobetrachtung auf Basis einer rollierenden 12-Monatssichtweise

Geschäftsstrukturszenario unter der Prämisse einer Wachstumsstrategie

**Identifizierung und Bewertung der Risiken im Zusammenhang mit der Entscheidung des Gesellschafters  
→ Umgehende Anpassung des Geschäftsstrukturszenarios**



Thema	Neue Sichtweise
Betrachtungszeitraum	<ul style="list-style-type: none"><li>Mit Blick auf die Kündigung der Geschäftsverbindungen sowie dem geplanten Zeitraum für die Abwicklung erfolgte eine Umstellung auf den Fiscal Year View</li></ul>
Geschäftsstruktur	<ul style="list-style-type: none"><li>Umstellung des Geschäftsstrukturszenarios auf ein vollständiges Abschmelzen der Geschäfte bis Ende 12/2017 unter der Berücksichtigung von Verzögerungen bei bestehenden Krediten.</li></ul>
Risikoentwicklung	<ul style="list-style-type: none"><li>Aufgrund des sofortigen Verkaufs der Wertpapiereigenanlagen (Anleihen mit fixem Zinscoupon) und der damit einhergehenden variablen Refinanzierung erfolgte eine deutliche Reduzierung des Zinsrisikos unter G&amp;V-Aspekten</li></ul>



**Entscheidung zur Einstellung des Geschäftes ohne nennenswerte Auswirkungen auf das Zinsrisiko der Bank.**



# Kreditrisiko

## Ausgangssituation

Kreditportfolio überwiegend auf Basis von b.a.w. - Zusagen (ohne Blankoanteile; Besicherung mit Wertpapieren und Grundschulden)

Non Performing Loans mit zusätzlichen Sicherheiten der Muttergesellschaft abgedeckt

**Identifizierung und Bewertung der Risiken von Kündigungen der b.a.w. Kredite unter dem Aspekt des Verbraucherschutzes sowie Bewertung der Sicherheiten unter Stresszenario**



Thema	Neue Sichtweise
Entwicklung Blankoanteile	<ul style="list-style-type: none"><li>Aufgrund der vorhandenen Sicherheitensituation erfolgte auch unter Berücksichtigung von Stressszenarien kein Ausweis von Blankorisiken.</li></ul>
Rechtsrisiken	<ul style="list-style-type: none"><li>Rechtsabteilung kam zu dem Ergebnis, dass eine Kündigung in allen Fällen ohne weiteres möglich sei, angemessene Frist sei aufgrund der Zeitplanung gegeben.</li></ul>
Kreditrisiko	<ul style="list-style-type: none"><li>Portfolio wurde plangemäß abgebaut, teilweise erfolgte eine Übertragung der Kredite an die Muttergesellschaft</li></ul>
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"><li>Realisierung eines erheblichen G&amp;V-Ertrages aus dem Transfer von Krediten an die Muttergesellschaft</li></ul>



**Plangemäßer Abbau des Kreditportfolios ohne einen einzigen Ausfall respektive ohne jegliche Kundeneinwände gegen die ausgesprochene Kündigung.**

# Marktpreisrisiko

## Ausgangssituation

Marktpreisrisiken ausschließlich aus dem Wertpapiereigenbestand (dort nur Anleihen)

Volumen nur von untergeordneter Bedeutung im Vergleich zum Kundengeschäft

**Auf Basis der Gesellschafterentscheidung erfolgte eine sofortiger Verkauf des Wertpapiereigenbestandes**



Thema	Neue Sichtweise
Risikobetrachtung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vollkommene Eliminierung des Risikos aufgrund der Veräußerung des gesamten Eigenbestandes</li></ul>
G&V-Effekt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realisierung von stillen Reserven</li></ul>
Jahresabschluss 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgrund der Umstellung auf Gone Concern auch für den Jahresabschluss 2016 musste auf den Zeitpunkt 31.12.2016 eine Bewertung zu Marktpreisen und in geringem Umfang Abschreibungen vorgenommen werden</li></ul>



**Ausschließlich positive Aspekte aufgrund der Veräußerung des Bestandes.**

## Laufender Review!

## Sonstige Risiken

### Ausgangssituation

Berücksichtigung von Vertriebs- & strategischen Risiken

Abweichung zwischen Ist- & Planzahlen unter Hochrechnung auf das Gesamtjahr sowie in einem 12-Monats-Horizont als Risikoreiber

**Anpassung der Risikodefinition sowie der Parameter für Stressszenarien**



Thema	Neue Sichtweise
<b>Risikodefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhere Kosten der Abwicklung sowie geringere Erträge bis zur vollständigen Abwicklung wurden als neue Risikoparameter definiert -&gt; Achtung: in der Realität wirken diese beiden Parameter gegenläufig und nicht kumulativ</li></ul>
<b>Stressparameter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezogen auf die Risikodefinition als solches wurden Kostenerhöhungen und Ertragsunterschreitungen als wesentliche Parameter definiert</li></ul>
<b>Ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deutliche Reduzierung der sonstigen Risiken</li></ul>



**Tatsächliche Entwicklung verlief noch positiver als angenommen, dies einerseits vor dem Hintergrund von gegenläufigen Effekten der Parameter sowie nicht geplanten Einmalertragseffekten.**

# Risikotragfähigkeit

## Ausgangssituation

Going Concern unter der Prämisse einer 12-Monats-Sicht

Gone Concern als Nebenbetrachtung

**Fokus auf Gone Concern**

**→ Neue Definition der Risikodeckungsmasse auf Basis der tatsächlichen Abwicklungsaktivitäten**



Thema	Neue Sichtweise
Risikodeckungs- masse	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definition: Gezeichnetes Kapital + Kapitalrücklage ./ Verlustvorträge bis 12/2016 ./ Planverlust 2017 (im Stressszenario für die Abwicklung)</li></ul>
Nebenbedingung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einhaltung der regulatorischen Eigenmittelanforderungen aus der Säule I (incl. SREP und Kapitalerhaltungspuffer)</li></ul>
Zeitraum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betrachtung eines Zeitraums bis Jahresende sowie eines 12-Monats-Zeitraums</li></ul>



**Risikotragfähigkeit war zu jedem Zeitpunkt gegeben**

## Lessons Learned

- Operative Risiken im Wind down mit zunehmender Bedeutung
- Definition der Risikodeckungsmasse ist kritisch und unter Stressbedingungen zu hinterfragen
- Keine negativen Auswirkungen im Bereich der Zins-, Liquiditäts- & Kreditrisiken
- Gesonderte Betrachtung der operativen Liquiditätssteuerung von der Liquiditätsrisikobewertung erforderlich
- Positiver Einfluss von Sonderfaktoren sowohl im Bereich der Höhe der Risikodeckungsmasse als auch bei den Sonstigen Risiken
- Insgesamt keine nennenswerten Veränderungen im Bereich der Kundenbeschwerden und der operativen Abwicklung der Kundenaufträge

## Nächste Schritte

