



Die Rolle des Risikomanagement in der Gesamtbanksteuerung: Henne oder Ei?

Dr. Hinrich Holm

CFO NORD/LB

Magdeburg, den 9.6.2011



Agenda

NORD/LB Geschäftsmodell

Gesamtbanksteuerung in der NORD/LB

Herausforderung an das Risikomanagement

Das Geschäftsmodell der NORD/LB ist kundenorientiert.



Privat- und Geschäftskunden

Marktführer im alten Braunschweiger Land und in Norddeutschland mit rund 1 Mio. Kunden durch die Braunschweigische Landessparkasse, die Bremer Landesbank und die NORD/LB Luxembourg bei Privatkunden, kleinen und mittelgroßen Unternehmen.



Firmenkunden

Erster Ansprechpartner für mittelständische Unternehmen in Norddeutschland; Spezialist für Agrar Banking und Wohnungswirtschaft



Verbundgeschäft

Als Finanzdienstleister für die staatlichen Gebietskörperschaften und als Sparkassen-Zentralbank Verbundpartner der angeschlossenen Sparkassen bei der Betreuung mittelständischer Unternehmen, bei Industrieansiedlungen, Infrastrukturmaßnahmen und in der Wohnungsbauförderung



Strukturierte Finanzierungen

Objektbasierte Finanzierungen mit mittleren Finanzierungsvolumen; langjährige internationale Projekterfahrung; hohes Strukturierungs- und Syndizierungs-Know-How; Konzentration auf ausgewählte Assetklassen:

- Schiffs- und Flugzeugfinanzierungen
- Erneuerbare Energien, Infrastruktur, Industrieprojekte und Schienenverkehr
- Gewerbliche Immobilien mit der Deutschen Hypo



Financial Markets

Breites Produktangebot für die Kundenbasis sowie besonderer Fokus auf Institutionelle Kunden

Konzentration auf Wachstumsbranchen.



Transport + Logistik

Weltweit einer der drei größten Schiffs- und einer der fünf größten Flugzeugfinanzierer

- Schiffsfinanzierung: rund 2000 Schiffe im Portfolio, Finanzierungsvolumen rund 19 Mrd. Euro
- Flugzeugfinanzierung: rund 600 Flugzeuge im Portfolio, Finanzierungsvolumen rund 7 Mrd. Euro



Erneuerbare Energien

Eine der führenden Banken mit einem Finanzierungsvolumen von rund 3 Mrd. Euro weltweit



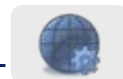
Infrastruktur

Mit einem Finanzierungsvolumen von rund 1,6 Mrd. Euro weltweit besitzt die Bank eine starke Position (z.B. Public Private Partnerships im Verkehrs-, Schul-, Justiz- und Verwaltungsbereich)



Immobilien Banking

Mit der Deutschen Hypothekbank gehört die NORD/LB im gewerblichen Real Estate-Geschäft zur Spitzengruppe unter den Landes- und Hypothekbanken mit rund 20 Mrd. Euro Finanzierungsvolumen weltweit



Industrieprojekte

Erster Ansprechpartner für Projekt- und Exportfinanzierungen für unsere Firmenkunden

Transparenz über das Geschäftsmodell findet sich im Geschäftsbericht (vierteljährig)

NORD/LB
Die norddeutsche Art.



Navigation NORD
Geschäftsbericht 2010

Ertragslage

In der Ertragslage der NORD/LB spiegeln sich drei wesentliche Effekte des Jahres 2010 wieder: Das Zinsergebnis hat sich infolge der positiven Margenentwicklung und des verbesserten Transformationsergebnisses im Berichtsjahr deutlich erhöht. Zudem liegt die Risikovorsorge bedingt durch die günstigeren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden geringeren Nettozuführungen unter dem Vorjahresniveau. Gegenläufig wirkte sich die Entwicklung des Ergebnisses aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten einschließlich Hedge Accounting aufgrund eines weiterhin schwierigen Marktumfelds aus.

Das Berichtsjahr 2010 konnte mit einem zufriedenstellenden Ergebnis vor Steuern von 236 Mio € abgeschlossen werden.

Die Gewinn- und Verlust-Rechnungen des Berichts- und Vorjahres stellen sich in verkürzter Form wie folgt dar:

(in Mio €)	1.1.–31.12. 2010	1.1.–31.12. 2009	Veränderung ^{*)}
Zinsüberschuss	1 650	1 380	270
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	- 657	- 1 045	388
Provisionsüberschuss	210	177	33
Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten einschließlich Hedge Accounting	101	582	- 481
Ergebnis aus Finanzanlagen	82	- 140	222
Ergebnis aus at Equity bewerteten Unternehmen	- 128	- 200	72
Verwaltungsaufwand	1 070	986	- 84
Sonstiges betriebliches Ergebnis	48	144	- 96
Konzernergebnis vor Steuern	236	- 88	324
Ertragsteuern	-	50	50
Konzernergebnis	236	- 138	374

^{*)} Das Vorzeichen in der Veränderungsspalte gibt die Auswirkung auf das Ergebnis an.

Die Performance der Geschäftsfelder wird im Segmentbericht in den Anhangsangaben zu GuV und Bilanz dargestellt.

(19) Segmentierung nach Geschäftsfeldern

31.12.2010 (in Mio €)	Privat- und Geschäfts- kunden	Verbund- geschäft	Financial Markets / Inst. Kunden ***)	Firmen- kunden	Energie- und Infra- struktur- kunden	Schiffs- und Flugzeug- kunden	Immo- bilien- kunden	Konzern- steuerung/ Sonstiges	Über- leitung	NORD/LB Konzern
Zinsüberschuss vor Risikovorsorge	293	63	511	223	157	368	248	98	115	1 650
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	10	16	10	68	53	180	114	205	1	657
Zinsüberschuss nach Risikovorsorge	283	47	501	155	104	188	134	303	116	993
Provisionsüberschuss	33	16	50	29	55	67	27	55	12	210
Ergebnis aus erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten	7	7	- 318	9	2	18	1	142	80	- 52
Ergebnis aus Hedge Accounting	-	-	-	-	-	-	-	151	2	153
Ergebnis aus Finanzanlagen	1	-	- 3	-	-	-	-	87	3	82
Ergebnis aus at Equity bewerteten Unternehmen	- 149	-	3	-	-	-	-	18	-	- 128
Verwaltungsaufwand	326	52	150	71	42	45	67	299	18	1 070
Sonstiges betriebliches Ergebnis	80	1	10	-	-	2	-	14	59	48
Ergebnis vor Steuern	- 71	19	93	122	119	230	95	- 245	- 126	236
Steuern	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ergebnis nach Steuern	- 71	19	93	122	119	230	95	- 245	- 126	236
Segmentvermögen	11 954	27 447	141 361	14 172	14 168	26 662	21 961	- 25 785	- 3 354	228 586
davon aus at Equity Gesellschaften	-	-	32	-	-	-	-	370	-	402
Segmentverbindlichkeiten	10 048	5 627	198 415	7 921	4 159	3 924	12 586	- 26 051	11 957	228 586
Risikoaktiva	5 167	1 761	21 909	10 721	8 967	34 840	21 396	4 595	- 22 506	86 850
Eigenkapitalbindung ^{†)}	411	88	1 098	536	448	1 742	1 070	74	- 625	4 842
CIR	123,5 %	60,0 %	58,2 %	27,2 %	19,8 %	9,9 %	24,3 %	-	-	56,9 %
RoRaC/RoE ^{**)}	- 13,2 %	19,8 %	6,8 %	18,6 %	24,2 %	13,2 %	8,9 %	-	-	3,8 %

Die Risikotragfähigkeit der NORD/LB wird im Risikobericht dargestellt!

(in Mio €) ¹⁾	Risikotragfähigkeit 31.12.2010		Risikotragfähigkeit 31.12.2009	
	Risikokapital	9 561	100 %	8 976
Kreditrisiken	3 509	37 %	5 402	60 %
Beteiligungsrisiken	118	1 %	109	1 %
Marktpreisrisiken	382	4 %	217	2 %
Liquiditätsrisiken	150	2 %	34	0 %
Operationelle Risiken	240	3 %	245	3 %
Risikopotenzial gesamt	4 398	46 %	6 006	67 %
Überdeckung	5 163	54 %	2 970	33 %
Risikodeckungsgrad		217 %		149 %

¹⁾ Summendifferenzen sind Rundungsdifferenzen.

NORD/LB Geschäftsbericht, Seite 119

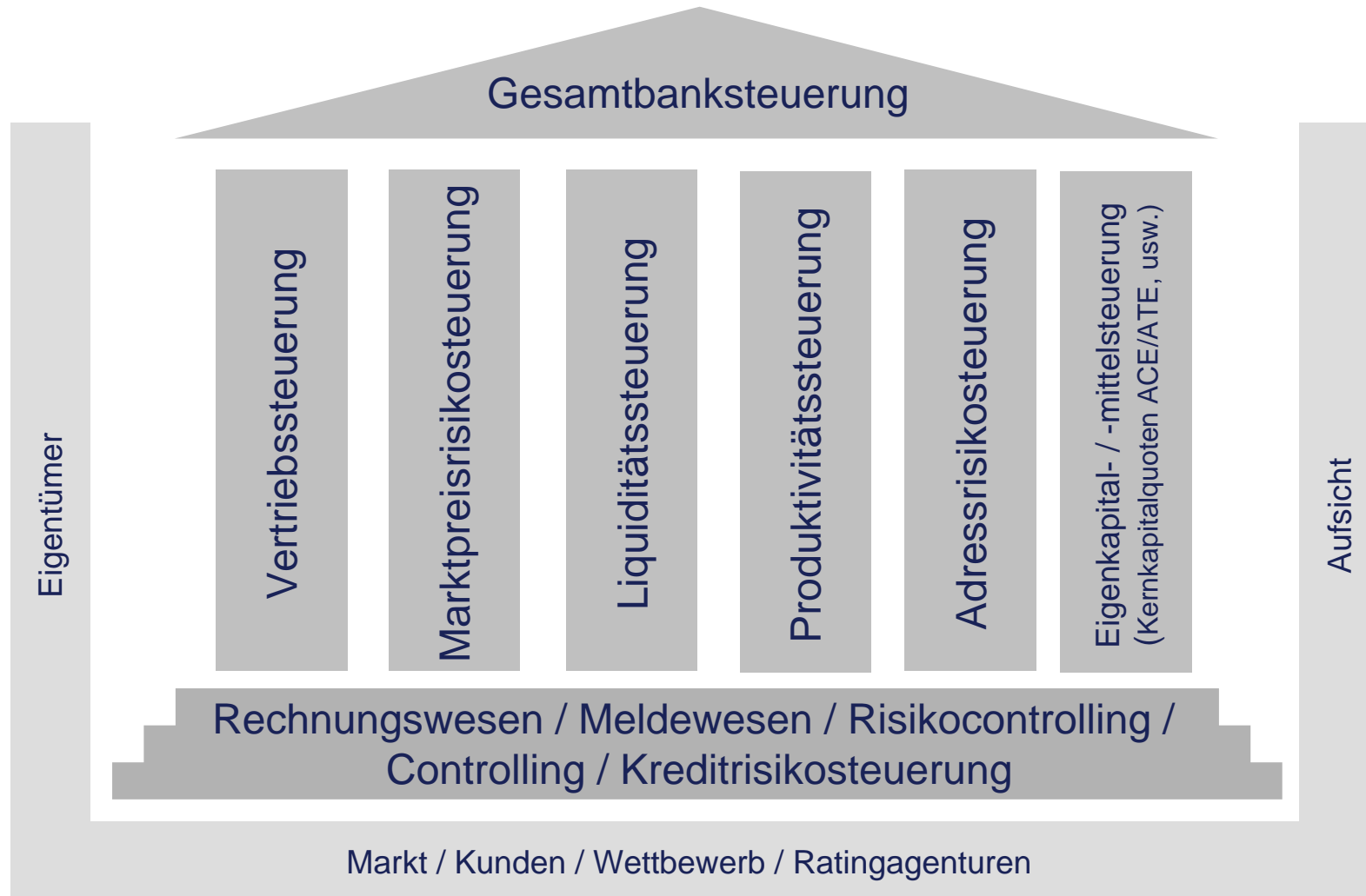
Die aufsichtsrechtlichen Kennziffern zum Kapital/Risiko-Verhältnis finden sich in den Anhangsangaben!

(in %)	31.12.2010	31.12.2009
Gesamtkennziffer gemäß § 2 Abs. 6 SolvV	11,06	9,70
Kernkapitalquote	9,15	8,70

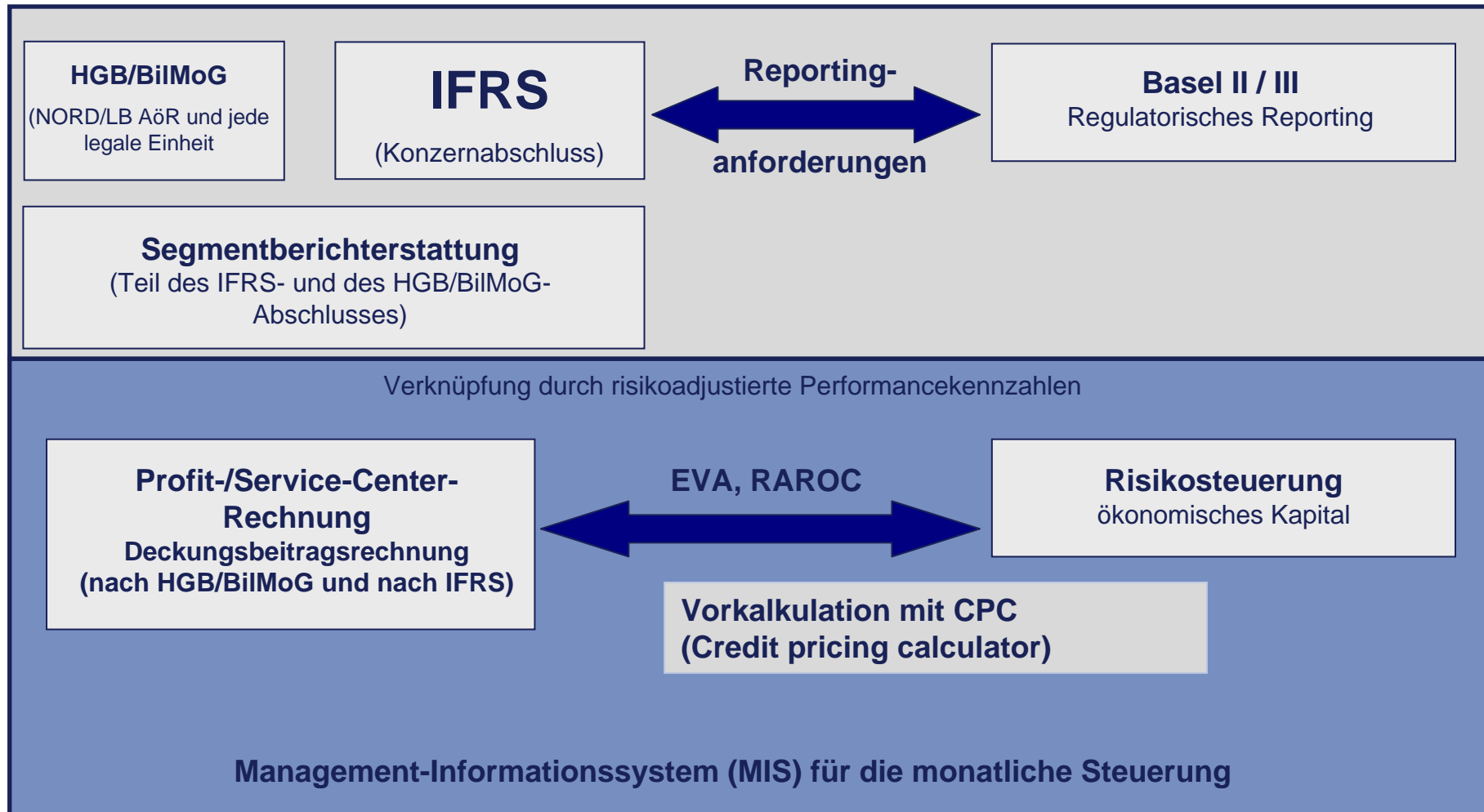
NORD/LB Geschäftsbericht, Seite 263

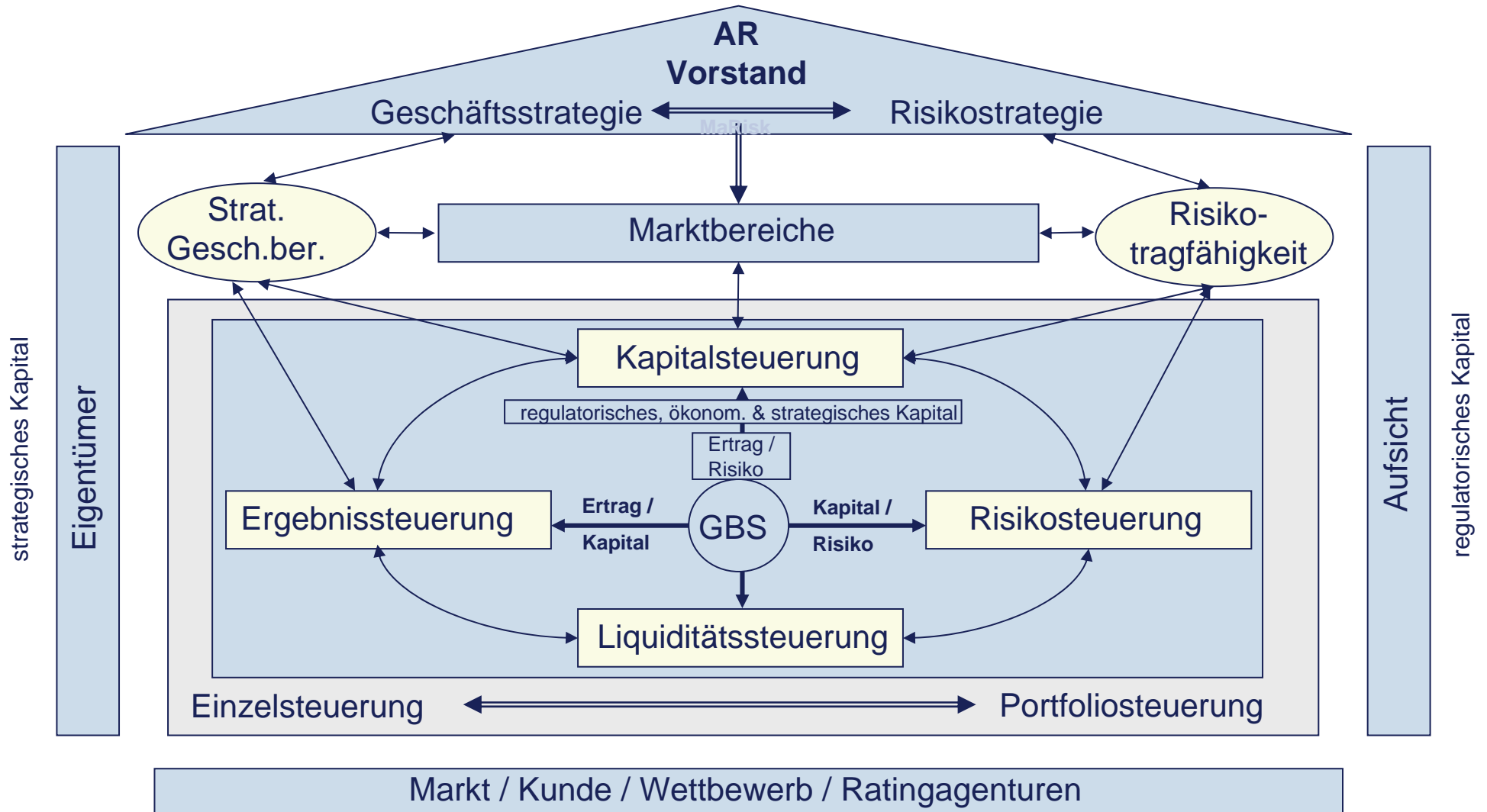
Die ökonomischen Kennziffern zur Verzinsung des Kapitals finden sich im Segmentbericht (s.o.).

Wesentliche Bereiche der Gesamtbanksteuerung.



Herstellung von Transparenz.





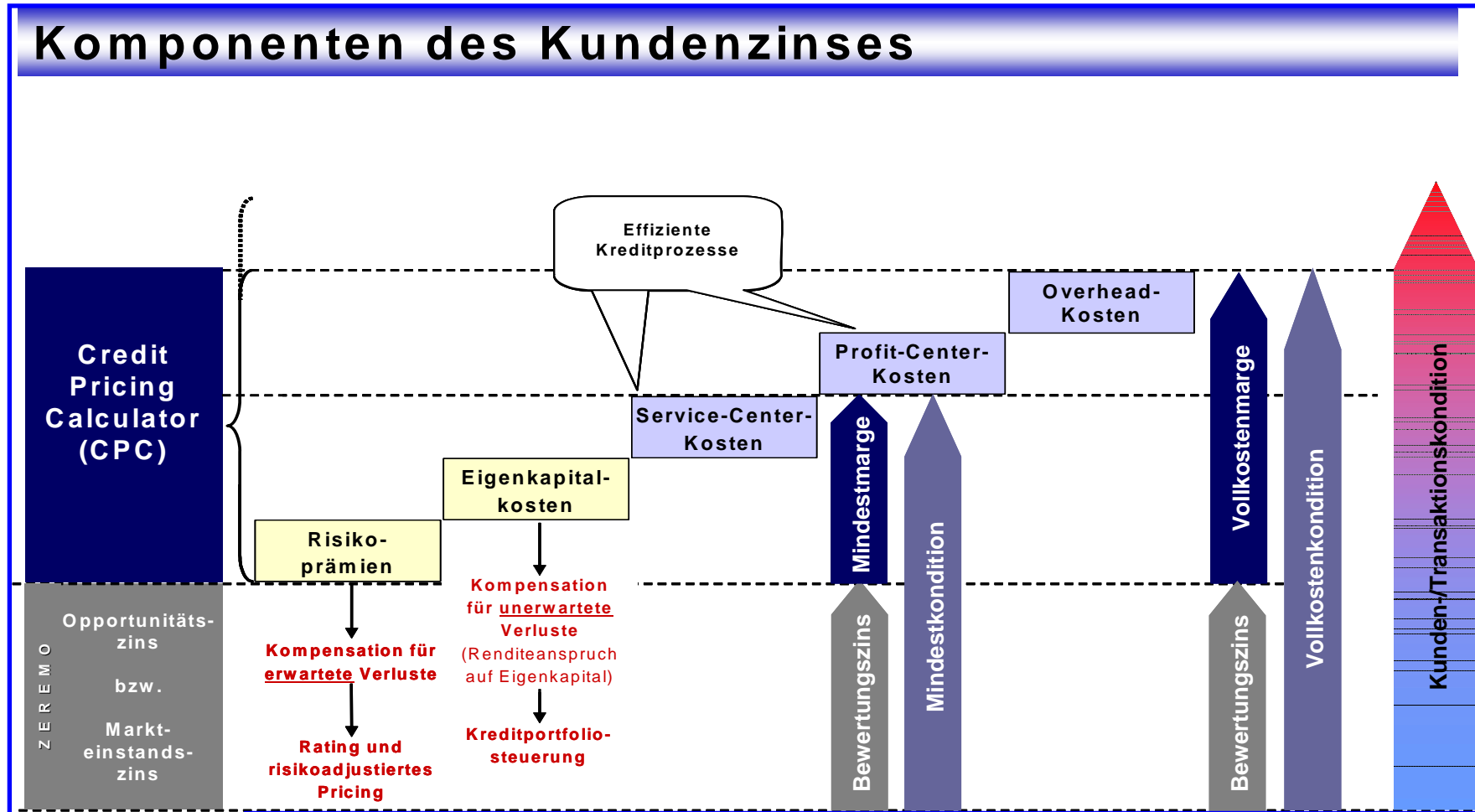
GBS = Gesamtbanksteuerung

Vorkalkulation, Preisfindung: Der Start in der Banksteuerung!

Grundlage der richtigen Vorkalkulation: genaue Kenntnisse der Ist-Abbildung in den Welten HGB, IFRS, Basel II (III), der Unternehmensziele und Ansprüche an die zu erzielenden Ergebniszahlen sowie das einzupreisende Risiko (Ausfallraten, Migrationseffekte; Versicherungs- / Risikoprämie)

Schwerpunkt der Vorkalkulation ist Kalkulation der richtigen Kundenmarge, d.h. einer risikoadjustierten Bepreisung der Einzelgeschäfte; verbindlich für alle Kredite mit Kreditnehmern, die ein Rating haben.

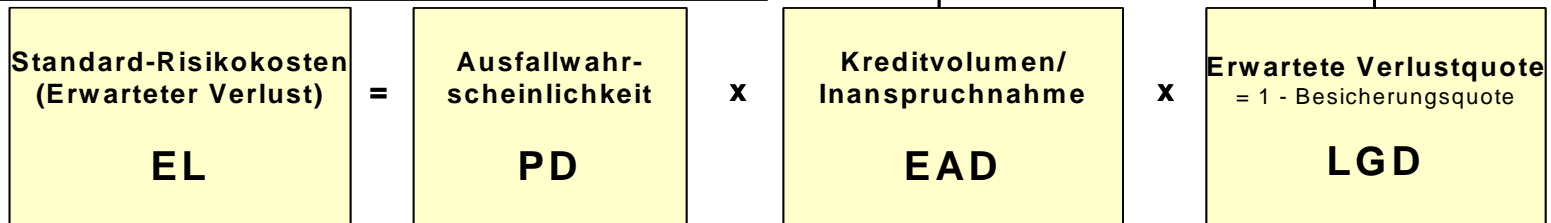
Komponenten des Kundenzinses



- **Expected Loss (EL)**
ist eine Schätzung für den Verlust, der in einem durchschnittlichen Jahr durch Ausfälle entsteht.
- **Unexpected Loss (UL)**
ist eine Schätzung, welche Verluste **darüber hinaus** in besonders ungünstigen Jahren entstehen können.
- Basel II fordert also, dass die Institute genug Eigenkapital bereithalten, um Verluste aus dem extrem ungünstigsten Fall abfangen zu können.

Erwarteter Verlust

Die hier errechnete Zahl ist tatsächlich der EL, um die Risikoprämie zu ermitteln muss noch folgende Rechnung erfolgen: EL / EaD



Durchschnittliche Standard-Risikokosten im deutschen Firmenkundengeschäft

0,80 % p.a. [^] = 1,6% x 1.000 x (1- 50%)

Einfluss-
faktoren

- **Bonität des Schuldners**
- **Zeithorizont (M)**
- Konjunktur
- ...

- Inanspruchnahme Kreditlinie
- Potenzielle Zinsverluste
- Potenz. Marktwertänderung
- Kontraktstruktur
- ...

- **Art und Wert von Sicherheiten**
- Verwertungsaufwand
- Rangstellung
- ...

↑
**Rating-/Scoring-
systeme**

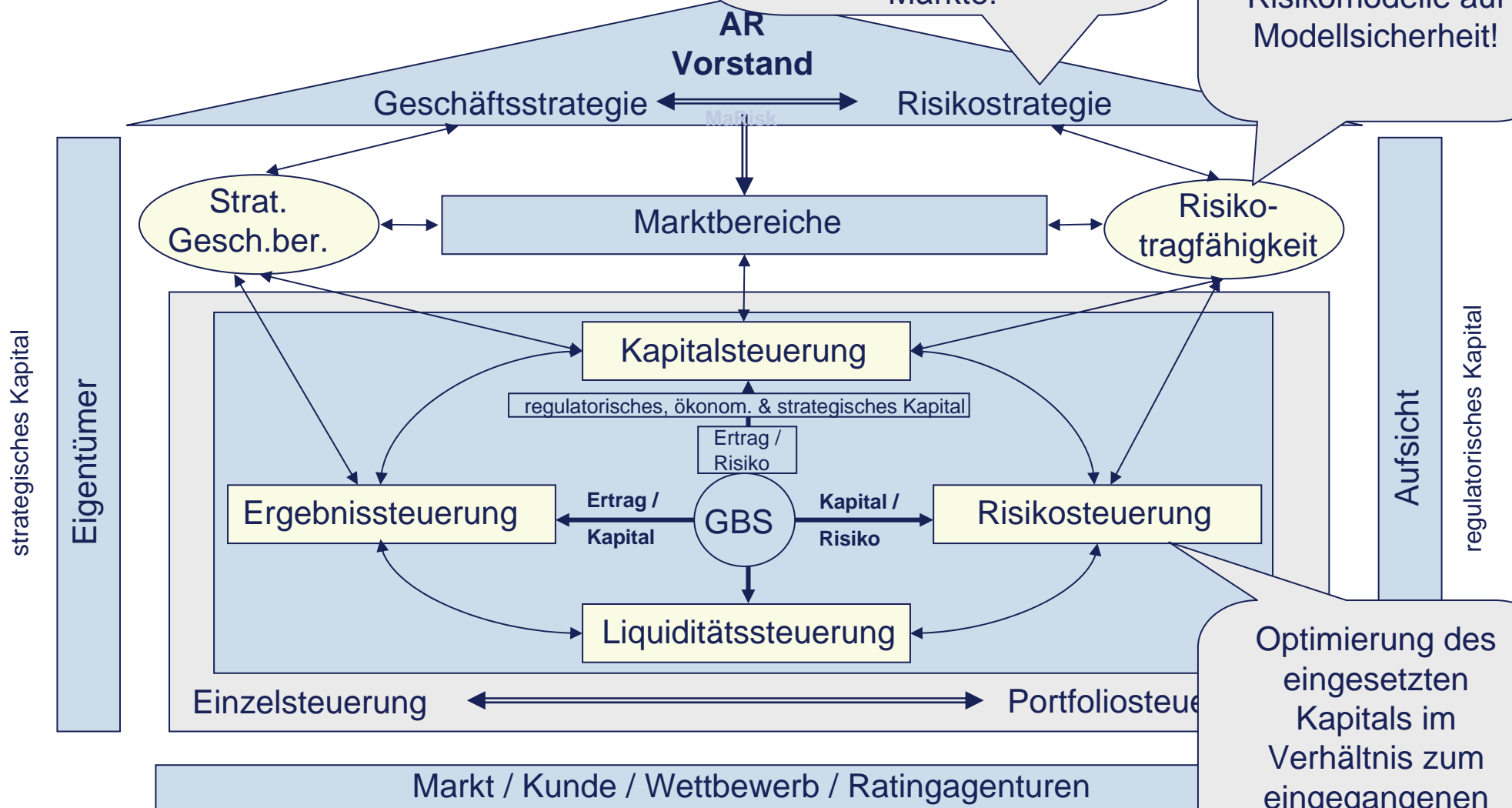
↑
**Cashflow-Profil
Geschäftskalkulation**

↑
**Empirische Rückflüsse
nach
Sicherheitenverwertung**

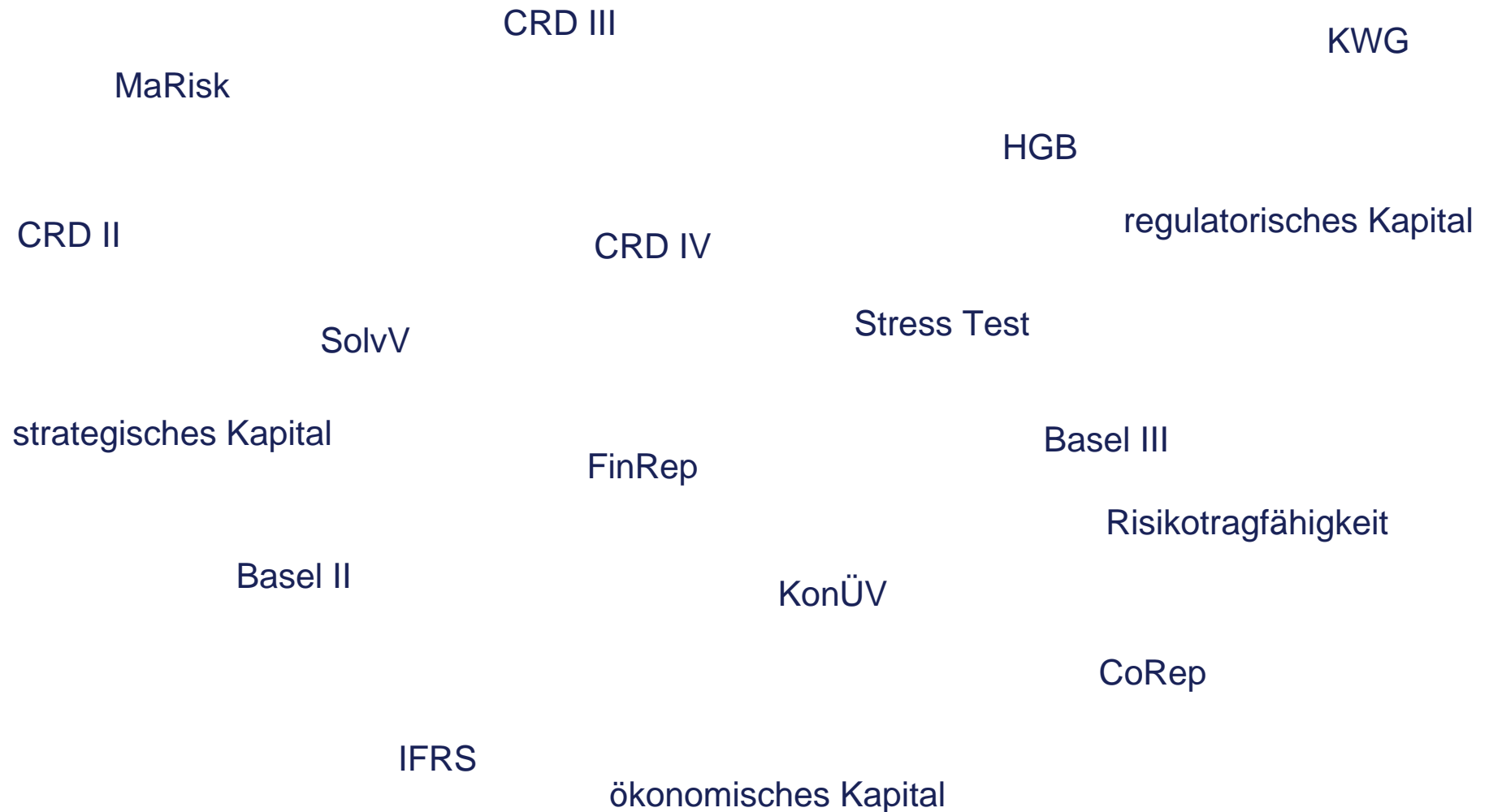
⇒ Eine Risikoprämie wird genau in der Höhe verlangt, dass sie den „Erwarteten Verlust“ ausgleicht.

Permanente Anpassung der Risikostrategie an Geschäftsstrategie und Märkte!

Dauernde Überwachung der angewandten Risikomodelle auf Modellsicherheit!



GBS = Gesamtbank



Welche Erkenntnisse haben wir aus der jüngsten Krise gewonnen?

1. National wie international hat sich die Annahme als falsch erwiesen, dass sich die Finanzwirtschaft selber stützen kann durch das Verteilen von Risiken auf viele Schultern. Die Größe einzelner Institute hat das Gegenteil gezeigt.
2. Die zentrale Vorgabe von Risikomodellen ohne die Individualität des Geschäftsmodells zu bewerten, unter- oder überschätzt den tatsächlichen Risikogehalt eines Geschäftsmodells.

Ist die Rolle des Risikomanagement nun Henne oder Ei?

Das spielt keine Rolle. Risikomanagement ist ein unverzichtbarer Baustein im Kreislauf der Gesamtbanksteuerung.

VIELEN DANK!