

Auswirkungen von COVID-19 auf Banken und Kapitalmarktakteure: Denkanstöße in herausfordernden Zeiten

März 2020



Externe COVID-19 induzierte Effekte und Reaktionen öffentlicher Stellen zur Reduktion der damit verbundenen, gravierenden Auswirkungen

COVID-19 Effekte

- Operationelle Beschränkungen
- Marktpreisverfall und -volatilität
- Erhöhtes erwartetes Counterparty Credit Risk im Interbankenmarkt
- Erwartete Ratingmigrationen & Ausfälle im Kreditportfolio
- Erhöhter Liquiditätsbedarf und Besicherung
- Steigende Refinanzierungskosten
- Erhöhte Hedging-Kosten
- Wegfall von Erträgen

Institute | Akteure

Zeitachse	Risikokategorien	Abbildung
<p>2-12 Wochen</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationelle Risiken • Marktpreisrisiken • Liquiditätsrisiken 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bilanzierung, Meldewesen, Offenlegung</p>
<p>3-6 Monate</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditrisiken • Funding Risiken • Regulatorische und Compliance Risiken 	
<p>6-24 Monate</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ertragsrisiken • Geschäftsmodellrisiken 	

Maßnahmen öffentlicher Stellen (exemplarisch)

Liquiditätsversorgung Geldpolitik



Administrative Vereinfachungen



Kurzarbeitergeld Staatl. Unterstützung KfW-Programme



Neben den kurzfristigen Reaktionen sind mittelfristig alle relevanten Bereiche in das Krisenmanagement einzubeziehen



Startpunkt: Mitarbeiter und operative Stabilität stehen im Mittelpunkt grundsätzlicher Fragestellungen für den Umgang mit COVID-19



Mitarbeiter und operative Stabilität

Schutz Ihrer Mitarbeiter und Steuerung vorhandener Ressourcen

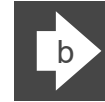
- **Personalverfügbarkeit:** Bedenken Sie die Auswirkungen des Coronavirus auf die Verfügbarkeit eines wesentlichen Prozentsatzes der Mitarbeiter. Berücksichtigen Sie dabei auch Drittanbieter.
- **Arbeitsweisen:** Nutzen Sie flexible Arbeitsweisen (Home Office, flexible Arbeitszeiten, etc.) soweit diese zur Verfügung stehen. Berücksichtigen Sie in der Planung mögliche Unterkapazitäten (z.B. fehlende Token) und Überlastungen (z.B. der Netzwerke) und verwenden Sie geeignete Steuerungsmöglichkeiten.
- **Mitarbeiter von Lieferanten:** Analysieren Sie Auswirkungen des Virus auf Dritte, deren Fähigkeit, Ihre Organisation zu bedienen und bedenken Sie mögliche Ausschlüsse für höhere Gewalt oder Pandemien in der Planung
- **Personalfragen:** Analysieren Sie Auswirkungen auf Steuern, Krankheits- und Familienunterstützung (bspw. im Fall von Kurzarbeit) und diskutieren Sie diese mit Arbeitnehmervertretern
- **Reisebeschränkungen:** Berücksichtigen Sie die Auswirkungen der Annullierung von internen und externen Gruppensitzungen/Veranstaltungen auf Ihr Geschäft



PwC trifft selbst als Unternehmen alle Maßnahmen, um unsere Mitarbeiter und Kunden zu schützen



Tägliche Überwachung der Ausbreitung des Virus zum Schutz der Mitarbeiter



Regelmäßige Abstimmung mit Zentren für Krankheitskontrolle und Prävention



Zentralisierte Arbeitsgruppe/Krisenstab und interne COVID-19 Informationsseite für Updates und FAQs



Reiseberatung und -beschränkung



Versorgung mit saubereren und sicheren Arbeitsräumen



Angebote zu Homeoffice und Optionen für virtuelle Meetings



Regelmäßige interne Kommunikation zum Umgang mit dem Virus sowie zu Auswirkungen auf das direkte Arbeitsumfeld

1. Operative Kontinuität herstellen, um in der Krise handlungsfähig zu bleiben



Operative Kontinuität

Sicherstellung der operativen Kontinuität in den wichtigsten Unternehmensbereichen

1. Identifizieren der für die operative Kontinuität relevanten Funktionen/Personen
2. Überprüfen der vorübergehenden Einstellung bestimmter Aktivitäten
3. Erstellung von Konzepten zur Sicherstellung der operativen Kontinuität für kritische Bereiche (z.B. Front Office, Operations, Treasury)
4. Umschalten auf "Winterschlaf" für physische Standorte/Zentralen
5. Nutzen von virtuellen anstatt physischen Meetings
6. Identifizieren der Niederlassungen, die abwechselnd offen und geschlossen gehalten werden, um die operative Kontinuität zu gewährleisten
7. Trennen des Personals in unabhängige Gruppen (z.B. Office, Home Office 1, Home Office 2)
8. Einrichten/Reservieren von Einzelbüros, um das Infektionsrisiko für das Personal vor Ort zu verringern
9. Sicherstellen der Kinderbetreuung für das vor Ort im Büro erforderliche Personal
10. Verstärkung der Maßnahmen zur Gewährleistung einer sicheren Arbeitsumgebung vor Ort (z.B. regelmäßige Desinfektion der Büros)
11. Analysieren aktueller und geplante Projekte und einteilen in Kategorien wie "Fortführen", "Pausieren" und „Einstellen“. Festlegen einer Dokumentation des aktuellen Arbeitsstandes und der überarbeiteten Planung für Projekte der Kategorien "Pausieren/Einstellen", um Projekte in Zukunft reibungslos wieder aufnehmen zu können



Operative Kontinuität (Fortsetzung)

Sicherstellung der operativen Kontinuität in den wichtigsten Unternehmensbereichen

12. Verhandeln mit Arbeitnehmervertretern, um Optionen für pragmatische Lösungen zu bestimmen (bis hin zur vorübergehenden Lockerung von Betriebsratsvereinbarungen)
13. Organisieren der (Teil-)Wiederaufnahme der regulären Arbeitsprozesse nach der ersten/zweiten Phase von COVID-19 oder der Lockerung der Bestimmungen (Wiederaufnahme der Einrichtungen, Kantinen usw.)
14. Analysieren möglicher Auswirkungen des Ausfalls oder der Einschränkungen von externen Dienstleistungen (Outsourcing) und Shared Services Centern
15. Sicherstellen der Einhaltung regulatorischer Anforderungen unter den veränderten Bedingungen (z.B. Aufzeichnung der Geschäftsgespräche von Händlern im Home Office)

2. Liquidität und Funding sicherstellen, um Verpflichtungen jederzeit erfüllen zu können



Liquidität sicherstellen und beschaffen

Überprüfung des Liquiditätsrisikoprofils und Sicherung verfügbarer Finanzierungsquellen

1. Überprüfen der unmittelbaren Liquiditätsrisiken aus Einlagen und der Inanspruchnahme aus Kreditzusagen sowie anderen Auszahlungsverpflichtungen
2. Bestimmen möglicher Bargeldnachfrage durch Privat- und Geschäftskunden in verschiedenen Szenarien nach Regionen und ggf. Jurisdiktionen und Sicherstellen ihrer Bedienung
3. Überprüfen der Anwendbarkeit der Parameter des aktuellen Bodensatzmodells
4. Neubewerten der Zusammensetzung von Liquiditätsportfolios und Einleitung von Anpassungen, wo notwendig (z.B. Anpassung des italienischen Staatsschuldenrisikos bei eigenen Investitionen/Depot A)
5. Generieren von HQLA hoher Qualität und Umwandlung von HQLA geringerer Qualität/Liquidität in Barmittel
6. Prüfen einer möglichen Liquidation von Wertpapieren außerhalb der EU, der USA und Chinas oder damit verbundene Engagements gegenüber Staaten, um zusätzliche Barmittel/HQLA zu generieren
7. Sichern des Zugangs zu TLTROs der EZB und anderen Zentralbankmaßnahmen
8. Überwachen der Marktliquidität auf dem Interbankenmarkt (Geldmarkt, Repos etc.) und Entwickeln eines Notfallplans für den Fall, dass Liquidität dauerhaft niedrig bleibt und Zentralbankgeld nicht in geplantem Umfang zur Verfügung steht
9. Ermitteln der Auswirkungen der genannten Szenarien auf die aufsichtsrechtlichen Liquiditätskennziffern (LCR, NSFR)
10. Planen des Verkaufs von Portfolien / Unternehmensteilen gem. Notfallplanung



Funding sicherstellen

Überprüfung der aktuellen Refinanzierungsquellen und Refinanzierungsplanung

1. Überprüfen der aktuellen Refinanzierungsquellen und Bewertung unter verschiedenen COVID-19-Szenarien (V-, U-, L-förmige Verläufe). Abgleich mit bereits bestehenden Notfallplanungen (BCM, Sanierungsplanung, weitere)
2. Analysieren der in Vorbereitung befindlichen Kapitalmarkttransaktionen (Verbriefungen, Anleiheemissionen) und, falls erforderlich, Verschiebung und/oder Beschleunigung und Neubewertung
3. Sicherstellen, dass ein Mix aus kurz-, mittel und langfristigen Refinanzierungsquellen zur Verfügung steht
4. Abstimmen mit Parteien, die für eine Emission benötigt werden (Anwälte, Rating-Agenturen, Investmentbanken, Berater, Hedging-Counterparties, etc.) und Erstellen einer Shortlist benötigter Parteien als auch ggf. Beauftragung auf Retainer Basis
5. In Betracht ziehen ggf. von Asset Based Finance und identifizieren von Portfolien, die hierfür in Frage kommen. Sicherstellen, dass erforderlichen Daten für eine Due Diligence durch Dritte vorliegen
6. Frühzeitig mit möglichen Investoren für eigene Emissionen in Kontakt treten und Sounding möglicher Konditionen sowie ggf. spezifischer Reporting-Anforderungen. Beauftragen von Investmentbanken mit der Abgabe/Einholung von belastbaren Aussagen zu platzierbaren Volumina/Konditionen.
7. Erheben relevanter regulatorischer Anforderungen an die jeweilige Emission sowie zusätzlicher Anforderungen von Handelsplätzen (Börsen, MTFs etc.)
8. Abstimmen der Ergebnisse mit den Annahmen des Contingency Funding Plans und Recovery Plans und ggf. Anpassen der Pläne an die COVID-19-Szenarien

3. *Exposure Risks* identifizieren und *Kreditportfolien* strategisch steuern



Exposure Risks

Überprüfung der Portfolios hinsichtlich erhöhter Exposure-Risiken und Bewertung der Verfügbarkeit von HQLA

1. Überprüfen der Risiken der Kreditportfolien nach Risikokategorien
 - Kurzfristig ausfallgefährdet/bereits in Verzug
 - Mittelfristig/in den nächsten 12 Wochen ausfallgefährdet
 - langfristig ausfallgefährdet
 - Engagements mit Chancen
2. Modellieren der erwarteten, dynamischen Auswirkungen auf IFRS9 ("plötzlicher" Stufenübergang von Stufe 1 zu Stufe 2 oder auch zu Stufe 3)
3. Neubewerten der Wertpapier- und Derivateportfolios und Durchführen von Szenarioanalysen/-bewertungen
4. Überprüfen der Hedging-Portfolien (Derivate) und -Strategien unter Berücksichtigung der Kosten und der Verfügbarkeit auf den aktuellen Märkten sowie der Auswirkungen auf die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften (Verbindung zu Wertpapier- und Kreditportfolien)
5. Analyse der CVAs im Interbankenmarkt im Rahmen der identifizierten Szenarien



Strategische Steuerung der Kreditportfolien

Neubewertung der strategischen Behandlung von Portfolios durch

1. Priorisieren der Kreditportfolien je nachdem, wo das Geschäft a) zurückgefahren, b) stabil gehalten oder c) sogar ausgeweitet werden muss, um Verluste zu vermeiden und entsprechende Maßnahmen einzuleiten
 - bei nicht mehr tragfähigen Geschäftsmodellen/Exposures
 - bei zwischenzeitlicher Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit, die durch "Stillstand" stabilisiert werden könnte (anstatt die Krise zu beschleunigen).
 - im Falle einer erhöhten Nachfrage in Erwartung von Staatshilfen oder einer starken Erholung sowie im Falle von Krisenprofiteuren, um die Kapazität zu erhöhen
2. Vorbereiten/Ausbau der Nutzung von staatlicher Förderung über KfW-Programme oder direkte staatliche Programme
3. Überprüfen der Margining-Anforderungen im Interbankenmarkt und ggf. zusätzliche Besicherung einfordern und/oder stellen

4. Kontinuierliche *Kommunikation mit Stakeholdern und Kunden* zur zeitnahen *Bearbeitung von Kundenaufträgen*



Aufsichtliche Maßnahmen und Kommunikation mit Aufsichtsbehörden

Nutzung der verfügbaren aufsichtlichen Hilfsmaßnahmen und Gewährleistung einer regelmäßigen Kommunikation

1. Bestimmen, in welchem Umfang Maßnahmen der EZB oder anderer Institutionen in Anspruch genommen werden müssen oder können
2. Kontinuierliches Überwachen der Situation sowie eine ständige, zentrale Kommunikation an die Aufsicht zu Fragen wie
 - Berichterstattung über die zentrale Reaktion, Steuerung, Exposure-Analyse und Szenario-Planungen
 - Geplanter Einsatz von aufsichtsrechtlichen Maßnahmen (Umfang und Zeitpunkt)
 - Geplante/eingeleitete Verzögerung laufender Remediation-Programme (Umfang, Zeitplan, Änderungen des Umfangs, Wiederaufnahmedatum)
3. Abstimmen mit Aufsichtsbehörden, ob Sanierungspläne formell aktiviert werden müssen oder ob die zentrale Verwaltung außerhalb des Sanierungsplans über die BaFin und die EZB erfolgen soll (d.h. Aussetzung der Steuerung des Sanierungsplans)
4. Gewährleisten der Überwachung der Sanierungsplan-Indikatoren und kontinuierliche Berichterstattung an die Aufsichtsbehörde (mindestens wöchentlich)
5. Überwachen von neuen oder aktualisierten regulatorischen Anforderungen während der Krise und Sicherstellen der Umsetzung (z.B. mögliches Leerverkaufsverbot)



Bearbeitung von Kundenaufträgen

Sicherstellung ausreichender Kapazitäten zur Abwicklung von Transaktionen

1. Kapazitäten in der Wertpapierabwicklung und im Middle Office sicherstellen/absichern/hochfahren, um die in den nächsten Wochen erwarteten hohen Volumina abwickeln zu können, insbesondere in den Bereichen Wertpapierabwicklung, Middle Office, Risikocontrolling und -management sowie Finanzen und Product Control
2. Digitale Kanäle und Plattformen für das Bankgeschäft für Kunden jederzeit offen halten
3. Kurzfristiges Aufstocken des Personals in Front Office und Callcenter-Personal, damit zunehmende Anfragen der Kunden zeitnah bewältigt werden können
4. Skalieren der Ressourcen in der Bargeldversorgung für Privatkunden und Einzelhandelsgeschäfte



Kommunikation mit Kunden

Kommunikationskonzepten mit klaren Verantwortlichkeiten für Kommunikation

1. Vorbereiten und Umsetzen einer Kommunikationsstrategie für wichtige Kunden sowie im Privatkundengeschäft auf breiter Basis (Beschreibung der internen Maßnahmen der Bank und Betonen der operativen Kontinuität einschließlich der Zusage, dass der Online-Zugang zu den Konten sowie die Bargeldversorgung gewährleistet sind)
2. Definieren klarer und zentraler Verantwortlichkeiten für die Kommunikation mit den Medien und anderen Stakeholdern

5. Effekte auf *Bilanzierung, Meldewesen und Offenlegung* identifizieren und steuern



Bilanzierung, Meldewesen und Offenlegung

COVID-19 wird erhebliche Auswirkungen auf die Bilanzierung und Bewertung insb. der Finanzinstrumente haben. Folgende Themengebiete gilt es im Fokus zu haben:

Analyse der Effekte aus NPE/FBE-Management und IFRS 9-Effekte

1. Sensibilisieren der Markteinheiten und Steuern der P/L: Anpassungen der Cash Flows können durch IFRS 9-Vertragsmodifikationen zu erheblichen P/L Effekten führen (IFRS 9 Modifikation & Derecognition)
2. Validieren der POCI Prozesse: Durch die Erhöhung der Restrukturierungen wird ein erheblicher Anstieg des POCI-Volumens erwartet (IFRS 9 POCI)
3. Beobachten der NPE Ratios: Krisenbedingte Restrukturierungen stellen ein Ausfallereignis nach Art. CRR 178 dar. Ab NPL Quote von über 5% sind umfangreiche aufsichtsrechtliche Meldeanforderungen (Offenlegung und FinRep 2.9) zu erfüllen

Auswirkungen aus erhöhter Risikovorsorgebewertung berücksichtigen

1. Überprüfen der Anwendbarkeit des Gleichlaufs zwischen CRR, IFRS und HGB: Die Konkretisierung der Default Definition nach Art. 178 CRR-Portfolios führt im Zusammenhang mit COVID-19 zu erhöhten Default Portfolien
2. Steuern der Risikovorsorge: Erwarteter Anstieg der erforderlichen Risikovorsorge aufgrund der IFRS 9 Stufentransferregelung (IFRS 9 Staging) sowie signifikante Auswirkungen auf die Risikovorsorge aufgrund der Erhöhung von PD und LGD Faktoren sowie den zugehörigen Szenarien
3. Beobachten der Post-Modell-Anpassungen: Management-Overlay könnte aufgrund erheblicher Volatilität relevant werden



Bilanzierung, Meldewesen und Offenlegung (Fortsetzung)

COVID-19 wird erhebliche Auswirkungen auf die Bilanzierung und Bewertung insb. der Finanzinstrumente haben. Folgende Themengebiete gilt es im Fokus zu haben:

Folgen für Klassifizierung (IFRS 9) identifizieren

1. Frühzeitiges Sensibilisieren der Markteinheiten bzgl. SPPI schädlicher Klauseln: COVID-19 Klauseln in Kreditverträgen könnten für die SPPI-Analyse erhebliche Konsequenzen haben und zu signifikanten Veränderungen im Hinblick auf die Klassifizierung führen
2. Frühzeitiges und regelmäßiges Überprüfen und Validieren der Geschäftsmodelle im Hinblick auf Materialitätsgrenzen schädlicher Verkäufe
3. Steuern des Handelsportfolios: Die Illiquidität des Marktes (vgl. zu Finanzmarktkrise in 2008) kann zu erheblichen Auswirkungen auf die Bewertung des beizulegenden Zeitwerts und zur Notwendigkeit einer Neuklassifizierung (Umwidmungen) führen
4. Prüfen des Vorliegens von bei der EZB anrechenbaren Sicherheiten: Signifikanter Wertverfall beeinflusst die Höhe der anrechenbaren Sicherheiten

Auswirkung auf Bewertung und Offenlegung im weiteren Sinne berücksichtigen

1. Regelmäßiges Validieren der Hedge-Beziehungen: Auflösung von Hedge-Beziehungen aufgrund des dominierenden Kreditrisikos kann erforderlich werden
2. Potentielle Neubeurteilung des Goodwill- und Impairment Testing
3. Beachten der Notwendigkeit aktueller Berichterstattung: Folgen im Reporting und in der Offenlegung durch die Notwendigkeit der Beschreibung von COVID-19 im Lagebericht

6. Strategie: Fokus auf Erhalt und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit – während und nach der Krise



Holistische Impact Analyse



Geschäfts- und Finanzplanung



Kundenstrategie & Vertrieb



Effizienzsteigerung



Re-Positionierung Post-COVID



Die Weichen für den Erfolg rechtzeitig Stellen

Bei allen kurzfristigen Maßnahmen das Gesamtgefüge im Blick behalten und bereits während der Krise den langfristigen Markterfolg absichern und stärken

- Laufende Adjustierung kurzfristig eingeleiteter Maßnahmen auf Basis der Erkenntnisse aus der strategischen Analyse (nachfolgend)
- Identifizieren und Festlegen relevanter Planungsszenarien auf Basis makroökonomischer Überlegungen (entsprechend Pandemieverlauf und wirtschaftlichen Wirkungsmöglichkeiten)
- Quantifizieren (top-down) der daraus folgenden finanziellen Effekte je COVID-19 Szenario auf Marktbereichs-ebene (Volumen, RWA, Erträge, Risikovorsorge/ Verluste)
- Validieren der Ertragsauswirkung je Kundengruppe durch die Marktbereiche und Review der Kundenprofitabilität
- „Tiering“ von Kunden auf Basis der IST- und erwarteten Erträge als Grundlagenarbeit für Vertrieb in der Begleitung von Kunden durch die Krise und für den Umgang mit Zahlungsverzögerungen, Covenant-Brüchen usw.
- Auflegen eines ambitionierten E2E Effizienzprogramms zur P&L Abfederung - Auslotung neuer Einsparmöglichkeiten, die durch die COVID-Krise greifbar werden
- Erstellen eines „post-COVID-19“ Zukunftsbildes und Identifikation relevanter langfristiger Effekte auf den Bankensektor (Stellenwert Filiale, Mobile Payments, Remote Coverage, Finanzierung von Office Space, etc.) und Ableitung Implikationen auf Fähigkeitensystem
- Festlegen eines Umsetzungsplans für zügige Implementierung nach Überwindung der kurzfristigen Herausforderungen

Ihre Ansprechpartner zu COVID-19 im Bereich Banking & Capital Markets



Sven Hauke
Partner | WP
Banking & Capital
Markets Leader

Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München

Tel +49 89 5790-5582
Mobil +491752981471
sven.hauke@pwc.com

In den Themen

Strategie, Restrukturierung & Cost Savings	<u>Philipp Wackerbeck</u> Partner Strategy&	<u>Volker Skowasch</u> Partner FS Deals
Vertrieb & Markt	<u>Robert Bischof</u> Partner Strategy&.	
Operational Continuity, IT & Cyber	<u>Sven Kilz</u> Partner Technology Consulting	<u>Marc Billeb</u> Partner Processes & Technology
Regulierung & Aufsichtliche Maßnahmen	<u>Martin Neisen</u> Partner Regulatory Management.	<u>Christoph Theobald</u> Partner ECB Office
Förderprogramme	tbd Partner tbd.	
Accounting & Finance	<u>Judith Gehrer</u> Partner CMAAS	<u>Arne Diederichs</u> Partner FS Consulting
Credit, Market Risk Exposures & Investment Portfolios	<u>Michael Maifarth</u> Partner Risk Management Banking	<u>Dirk Stemmer</u> Partner Risk Consulting
Liquidity, Funding & Capital Markets	<u>Stephan Lutz</u> Partner Capital Markets Lead	<u>Benjamin Münch</u> Director Capital Markets
Compliance	<u>Ullrich Hartmann</u> Partner WpHG & Compliance	

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2020 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.