

# Bankgeheimnis

Nummer 9 | 3/2013

[www.xuccess.de](http://www.xuccess.de)

**Neuerungen für Risikomanagement und Banksteuerung**

## **03\_ Grundlagen MaRisk**

Kai Kahm

## **05\_ Schwerpunkte der MaRisk-Novellierung**

Svetlana Zolotova

## **08\_ Herausforderungen für die Banksteuerung**

Stephan Seidenspinner

## **11\_ Neue Liquiditätsregeln – Implikationen für die Banksteuerung**

Astrid Seidel

## **13\_ SAP Liquidity Risk Management powered by SAP HANA**

Philipp Freudenberger



# Grundlagen MaRisk

Kai Kahm | Senior Consultant

## Hintergrund

Die BaFin veröffentlichte erstmals im Jahr 2005 die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk), in denen die Rahmenparameter festgelegt wurden. Die MaRisk fassten die folgenden Mindestanforderungen in einem einheitlichen Regelwerk zusammen und erweiterten die Handlungsfelder, die bis dahin noch nicht geregelt waren (z.B. Zinsänderungsrisiken, Liquiditätsrisiken, etc.). Es handelt sich im Einzelnen um folgende Mindestanforderungen:

- Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften (MaH, 1995)
- Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK 2002)
- Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision (MaIR, 2000)

Die MaRisk stützen sich auf den §25a KWG und konkretisieren diesen im Hinblick auf dessen Auslegung. Des Weiteren sind die MaRisk der Umsetzung der bankaufsichtlichen Überprüfungsprozesse gem. Säule II aus Basel II zugeordnet. Treten Inkonsistenzen zwischen KWG und SolvV auf der einen Seite und der MaRisk auf der anderen Seite auf, gelten für Institute die gesetzlichen Vorschriften des KWG bzw. der SolvV und GroMiKV (siehe nachfolgende Abbildung).



Anforderungen des KWG an das Risikomanagement

Die Ausgestaltung des Risikomanagements hängt von der Geschäftstätigkeit des Institutes ab. Darunter versteht man die Art, die Komplexität, den Umfang und den Risikogehalt der Geschäfte. Dementsprechend richtet sich die Angemessenheit und Wirksamkeit des Risikomanagements nach dem Geschäftsmodell des jeweiligen Institutes. Dabei sind die Angemessenheit und Wirksamkeit von den Instituten regelmäßig zu überprüfen.

Voraussetzung für ein angemessenes Risikomanagement ist eine entsprechende Ausstattung der personellen wie auch der technischen und organisatorischen Ressourcen. Eine weitere Anforderung des KWG an das Risikomanagement ist ein angemessenes, transparentes und auf eine nachhaltige Entwicklung des Instituts ausgerichtetes Vergütungssystem für Geschäftsleiter und Mitarbeiter.

Zusätzlich müssen Strategien und Verfahren implementiert werden, die die Ermittlung und Sicherstellung der Risikotragfähigkeit gewährleisten. Die Institute sollten Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation aus den Anforderungen an interne Kontrollsysteme ableiten und Risikosteuerungs- und -controllingprozesse installieren. Ziel ist die frühzeitige Erkennung, Beurteilung, Steuerung und Überwachung der wesentlichen Risiken und der damit verbundenen Risikokonzentration.

## Aufbau der MaRisk

Der modulare Aufbau der MaRisk zeigt sich in der Unterteilung des Rundschreibens in den „allgemeinen Teil“ (Modul AT) und „besonderen Teil“ (Modul BT).

Der allgemeine Teil behandelt die grundlegenden Anforderungen, die keinen direkten Bezug zum Geschäftsmodell haben. Dazu gehören Anforderungen an die Geschäftsleitung, allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement etc. Nachfolgend wird auf die Module Risikoinventur und NPNM<sup>1</sup>-Prozess des allgemeinen Teils näher eingegangen.

Die Aufzählung der Risiken in der MaRisk ist kein abschließender Akt. Es ist von den Instituten regelmäßig zu überprüfen, ob alle vorhandenen Risiken adäquat berücksichtigt werden. Bei diesem Prozess der „Risikoinventur“ (AT 2) werden nicht nur Adressausfallrisiken, Marktpreisrisiken und operationelle Risiken untersucht, sondern auch zur Be-

urteilung der Wesentlichkeit sogenannte anlassbezogene Risiken, dazu gehören beispielsweise strategische Risiken, Emissions- und Reputationsrisiken.

Die Etablierung eines NPNM<sup>1</sup>-Prozesses (AT 8) hat das Ziel sicherzustellen, dass neue Produkte adäquat abgebildet werden und die Risiken, die sich aus diesen Produkten ergeben, gemessen werden können. Wichtige Bestandteile dieses Prozesses sind die Einstufung der Produkte, Produktkonzepte sowie eine Testphase. Allerdings ist der NPNM-Prozess mit der Einführung eines Produktes nicht abgeschlossen. Es muss durch regelmäßige Tests sichergestellt werden, dass bereits genehmigte Produkte weiterhin korrekt abgebildet werden. Daraus könnte man ableiten, dass bei vollständiger Berücksichtigung aller Risiken die Finanzmarktkrise wahrscheinlich nicht solche Ausmaße angenommen hätte.

In dem Modul BT werden Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation in den Geschäftsbereichen „Handel“ und „Kredit“ beschrieben. Die Anforderungen an die verschiedenen Prozesse, hierzu gehören beispielsweise die Identifizierung, Überwachung und Steuerung der Risiken, sowie die Anforderungen an die Interne Revision werden ebenfalls im Modul BT definiert. Beispielsweise definiert die MaRisk im Modul BTO<sup>2</sup> 2.2 „Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft“. Dieser Prozess lässt sich in die Schritte Handel, Abwicklung und Kontrolle untergliedern. Ein wichtiger Punkt bei diesem Prozess ist die Prüfung der Marktgerechtigkeit. Dabei ist zu beachten, dass dies für interne als auch für externe Geschäfte gilt. Hintergrund ist, dass durch nicht marktgerechte interne Geschäfte zwischen verschiedenen Portfolien bzw. Einheiten offene externe Positionen beeinflusst werden können. Die Komplexität der Marktgerechtigkeitsprüfung ist für liquide börsengehandelte Produkte relativ einfach, da ein Marktpreis vorhanden ist. Sie wird komplexer je illiquider oder komplizierter das Produkt ist (Bsp.: strukturierte Produkte, die sich aus mehreren derivativen Einzelprodukten zusammensetzen).

## Neuerungen der MaRisk

Mit der Aktualisierung der MaRisk zum 01.01.2013 ergeben sich Anpassungen an das Risikomanagement. Diese Anpassungen betreffen im Wesentlichen folgende Punkte:

- Risikotragfähigkeit
- Risikosteuerungs- und -controllingprozesse
- Besondere Funktionen / Risikocontrolling
- Compliance
- Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen
- Liquiditätstransferpreisrisiken

Eine ausführlichere Betrachtung der Neuerungen der MaRisk erfolgt in einem separaten White Paper.

Durch die neuen Anforderungen aus Basel III ergeben sich ebenfalls Auswirkungen auf das Risikomanagement, da sich die aufsichtsrechtliche Messung der verschiedenen Risiken ändert. Zu diesen Änderungen gehören die Einführungen neuer Liquiditätskennzahlen, Änderungen bei der Messung von Kontrahentenrisiken, etc. Einen Ausblick über die Auswirkungen von Basel III auf die MaRisk wird der nachfolgende Artikel geben.



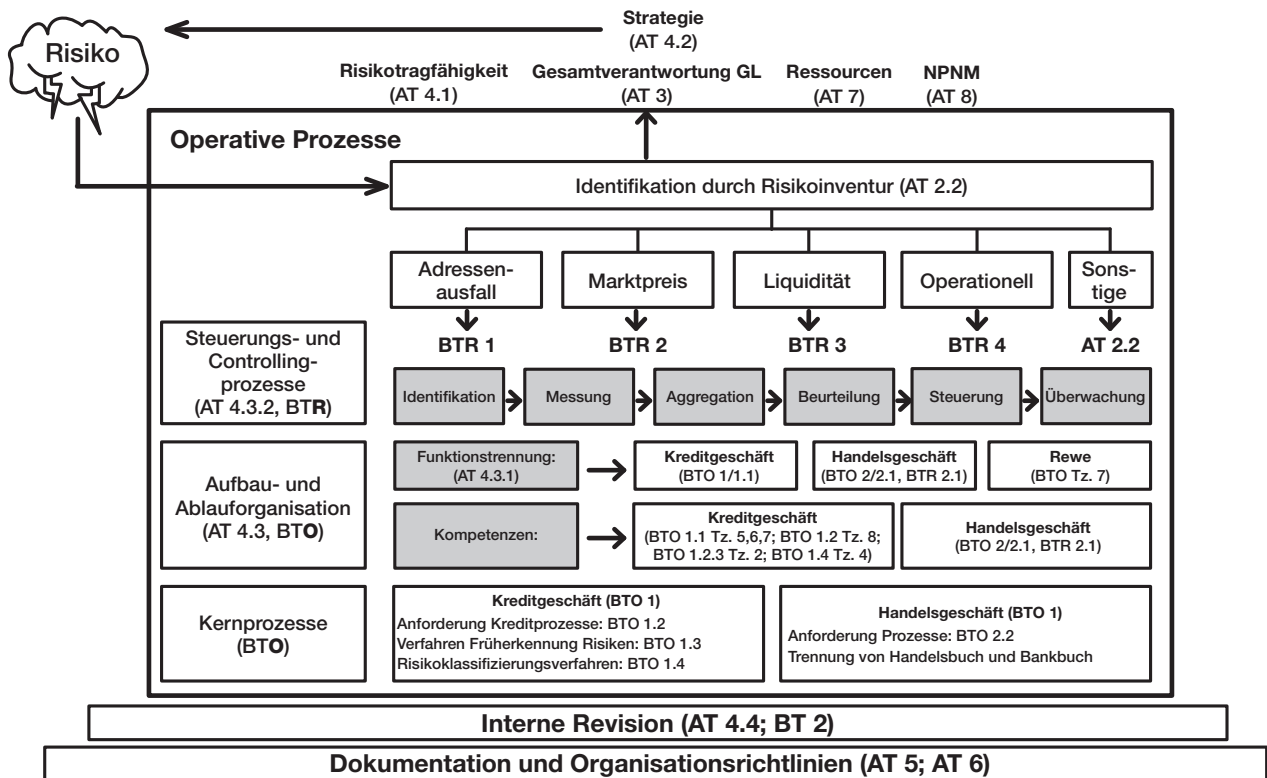
# Schwerpunkte der MaRisk-Novellierung

Svetlana Zolotova | Consultant

## Einführung

Wie im vorangegangenen Artikel beschrieben, sind die MaRisk modular aufgebaut.

Die nachfolgende Grafik zeigt eine Übersicht der MaRisk und das Zusammenwirken der verschiedenen Module:



## Modularer Aufbau der MaRisk

Mit der neuen Capital Requirements Directive (CRD IV) und der Capital Requirements Regulation (CRR) erfolgt die Umsetzung von Basel III in Europa zukünftig über ein Single-Rule-Book<sup>1</sup>. Das hat zu Folge, dass das KWG mit dem §25a, der Grundlage für die MaRisk, künftig geändert wird.

CRR und CRD IV bringen Neuerungen in den Themen: Compliance, Risikomanagement, langfristige Kapital- und Liquiditätsplanung, die mittelbar und unmittelbar die MaRisk betreffen. Es werden sich sowohl die organisatorischen Pflichten der Institute, z. B. in Compliance, als auch fachliche bzw. prozessuale Gegebenheiten, z. B. bei der Berechnung der Risikotragfähigkeit in Zusammenhang mit der Änderung der Kapitaldefinition durch die CRR, ändern.

In der Folge der MaRisk-Novellierung sind folgende Themen betroffen:



Themen der MaRisk-Novellierung

<sup>1</sup> Mit CRR tritt ein einheitliches Gesetz in Kraft, welches nicht an die nationalen Gesetzgebungen anzupassen ist, sondern sofortige Gültigkeit hat.

## Risikotragfähigkeit

Ein fester Bestandteil der Risikotragfähigkeit ist das Eigenkapital der Bank, das den Hauptbestandteil der Risikodeckungsmasse in der Risikotragfähigkeitsrechnung bildet. Mit der Neudefinition des Eigenkapitals durch die CRR ergibt sich für die Banken ein Handlungsbedarf bei der Anpassung ihrer Risikodeckungsmasse.

MaRisk sehen unter anderem an dieser Stelle vor, die Institute künftig zu verpflichten einen mehrperiodischen Kapitalplanungsprozess einzurichten. Dieser soll die Risikotragfähigkeitsrechnung um eine weiter in die Zukunft gerichtete Komponente ergänzen. Schließlich wird ein regelmäßiges sowie anlassbezogenes Stresstesting für die wesentlichen Risiken und den Einfluss der Stresssituation auf die Risikodeckung fester Bestandteil bei der Risikotragfähigkeitsmessung. Auf diese Weise wird ein möglicher Kapitalbedarf bereits frühzeitig identifiziert, und es können Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Dieser zukunftsorientierte Gedanke steht im Einklang mit CRR und CRD IV, wo z. B. mit Kapitalpuffer und Leverage Ratio, die zukunftsorientierte Kapitalsteuerung gefordert wird.

## Compliance

Jedes Institut muss über eine wirksame Compliance-Funktion verfügen. Die Compliance-Funktion ist unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt und berichtspflichtig. Das Institut benennt einen Compliance-Beauftragten. Dieser ist für die Erfüllung der Aufgaben der Compliance-Funktion verantwortlich. Die Verantwortlichen müssen einen uneingeschränkten Zugang zu allen Informationen haben, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich sind und erstatten mindestens jährlich als auch anlassbezogen der Geschäftsleitung den Bericht über ihre Tätigkeit. Die Compliance soll sich auf die Überwachung der institutsinternen Regelungen zur Gewährleistung der Einhaltung gesetzlicher Regelungen kümmern. Außerdem soll die Compliance-Funktion bei der Ausgestaltung dieser Regelungen Unterstützung leisten. Weiterhin setzt sie sich mit den Risiken aus der Nichteinhaltung dieser Regelungen auseinander.

Faktisch entsteht eine dritte Kontrollinstanz neben Interner Revision und Risikocontrolling.

Die einzuhaltenden gesetzlichen Vorschriften, auf denen die Compliance-Funktion in der MaRisk basiert, sind u. A. die Vorschriften aus der CRR: z.B. Eigenmittelanforderungen für Kredit-, operationelle-, Marktpreis- und Abwicklungsrisiken, Forderungen aus übertragenen Kreditrisiken, Liquiditätsrisiko und Verschuldung.

## Liquiditätstransferpreissystem

Die Prozesse für die Überwachung und die Sicherstellung der Liquiditätsfähigkeit eines Instituts müssen an die Anforderungen aus der CRR bezüglich neuer Liquiditätskennzahlen (LSR/NSFR) angepasst werden. Davon betroffen sind unter anderem Neubestimmung der Liquiditätsabflüsse und -zuflüsse, sowie der hochliquiden Aktiva. Außerdem muss die Bildung von Stressszenarien, um sicherzustellen, dass ein Institut auch beim angepassten Marktumfeld liquide bleibt, den Anforderungen aus der CRR genügen. Darüber hinaus werden in den MaRisk für die interne Verrechnung der jeweiligen Liquiditätskosten, -nutzen und -risiken die Einrichtung von einem Liquiditätstransferpreissystem verlangt. Dieses ist abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftsaktivitäten sowie der Refinanzierungsstruktur der Institute und dient der verursachungsgerechten internen Verrechnung der jeweiligen Kosten, Nutzen und Risiken der Liquidität. Die ermittelten Transferpreise sind bei der Steuerung der Geschäftsaktivitäten und der Kalkulation der Transaktionen (bilanzwirksam und außerbilanziell) anzuwenden. Die Transferpreise müssen auch die Kosten für die zusätzliche Liquiditätsbeschaffung im Falle eines Liquiditätsengpasses beinhalten.

Diese Regelung steht im Einklang mit der Regelung aus der CRR für die Steuerung der Liquiditätsfähigkeit einer Bank bei kurzfristigen Engpässen (LCR) und für die Überwachung der stabilen Refinanzierung (NSFR). Hier sind in erster Linie die Definitionen der hochliquiden Aktiva und Liquiditätsab-/zuflüsse zu nennen, mit denen sich die Banken beim Einrichten des Liquiditätstransferpreissystems auseinandersetzen müssen.

## **Risikocontrolling**

Das Risikocontrolling berät und unterstützt die Geschäftsleitung in allen risikopolitischen Fragen und liefert Risikoberichte und weitere unter Risikogesichtspunkten wesentlichen Informationen. Es ist verantwortlich für die Einrichtung und Weiterentwicklung der Risikosteuerungs- und -controllingprozesse und überwacht die Risikotragfähigkeit und Risikolimiten.

Eine weitere Neuerung im Risikocontrolling in der MaRisk betreffen die einzurichtende Risikofunktion und Risikoprozesse. Diese Prozesse basieren auf allen möglichen, die Bank betreffenden Risiken: Adressenausfall-, Marktpreis-, Abwicklungs-, operationelle Risiken. Diese Risiken sind aufsichtsrelevant und sind mit Eigenkapital zu unterlegen. Mit den Neuerungen müssen sich die Banken unter anderem auch strategisch auseinander setzen. Die Risiken sind Bestandteil der CRR. Hier treten vor allem Änderungen bei Adressenausfallrisiken und Marktpreisrisiken auf (neuer Ratingansatz Institute und gedeckte Schuldverschreibungen, Regelungen für CVA und CCP, Änderungen bei KMU und Mengengeschäft usw.), sodass die Anpassungen in den internen Prozessen auf die vorhandenen Neuerungen in der CRR basieren müssen. In den MaRisk werden nicht im Detail auf die Risiken eingegangen, weil diese in der CRR genau beschrieben sind.

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Die Umsetzung der MaRisk erfolgt im strikten Zusammenhang mit der Umsetzung der CRR/CRD IV. Der aktuelle Entwurf enthält Anforderungen an das Risikomanagement. Auf die Präzisierung der Risiken wurde in den MaRisk verzichtet. Die Entwicklung von CRR und CRD IV wird also einen unmittelbaren Einfluss auf die Ausübung der MaRisk haben. Der Hauptzusammenhang zwischen CRR und MaRisk ergibt sich daraus, dass viele fachliche Vorschriften und Definitionen in der CRR festgelegt sind und die daraus resultierenden Prozessen in den MaRisk zusammengefasst sind. Nach dem aktuellen Stand sind die Neuerungen bis zum 31.12.2013 umzusetzen.



# Herausforderungen für die Banksteuerung

Stefan Seidenspinner | Senior Manager

Die finale Umsetzung von Basel III in europäisches Recht nähert sich in großen Schritten. Das Gesetzgebungsverfahren befindet sich derzeit auf der Zielgeraden. Mit Umsetzung der „Basel III“-Konzeptionen wird auf europäischer Ebene ein neuer Weg eingeschlagen, der in zweifacher Hinsicht einem Paradigmenwechsel im Aufsichtsrecht gleichkommt:

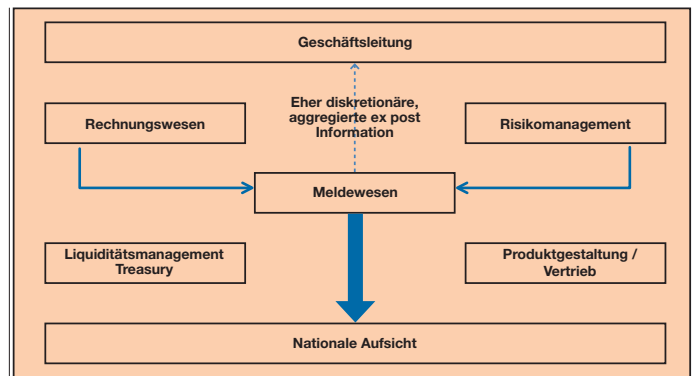
- Zum einen wird mit der Ausarbeitung der „Basel III“-Konzeption auf europäischer Ebene ein neuer Weg der Umsetzung aufsichtsrechtlicher Anforderungen eingeschlagen.
- Zum anderen erzwingen die Neuregelungen innerhalb der Finanzinstitute einen veränderten Umgang mit aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie ein stärker vernetztes Arbeiten.

Da der Strukturbruch in der Art der Gesetzgebung bereits hinreichend diskutiert wurde, sollen nachfolgend die daraus resultierenden Veränderungen in den Anforderungen für das Meldewesen diskutiert werden.

Gespeist mit Daten primär aus dem Rechnungswesen und teilweise dem Risikomanagement / -controlling kommt dem aufsichtsrechtlichen Meldewesen (zumeist als entsprechende organisatorische Einheit) innerhalb von Finanzinstitutionen bislang die Aufgabenstellung zu:

- durch die nationale Aufsicht vorgegebene, innerhalb des Finanzinstitutes an unterschiedlichen Stellen verfügbare, Daten zu erheben und zusammenzuführen
- die erhobenen Daten entsprechend der Vorgaben der nationalen Aufsicht primär zur Erfüllung deren aufsichtsrechtlichen Anforderungen in vorgegebenen Meldeformaten aufzubereiten.

Zentraler Adressat des erstellten „Reportings“ ist mit der nationalen Aufsicht im Wesentlichen eine externe Stelle, wie die folgende Abbildung zeigt.



Traditionelle Einbindung der Meldewesens in die Organisationsstruktur von Finanzinstituten

Interne Relevanz, insbesondere für die Geschäftsleitung, erhalten die Berichte des aufsichtsrechtlichen Meldewesens bislang primär dann, wenn entsprechende Vorgaben der Aufsicht nicht erfüllt werden können und somit aufsichtsrechtlich ein akuter Handlungsbedarf besteht. Der grundsätzliche ex post-Charakter der Risikoberichterstattung innerhalb von Finanzinstituten wird auch durch einen Blick in die MaRisk deutlich, in denen in AT 4.3.2 zwar gefordert wird, dass die Geschäftsleitung in angemessenen Abständen über die Risikosituation zu unterrichten ist, aber nur bei Bedarf Handlungsvorschläge zu unterbreiten sind. Eine echte interne Steuerungsfunktion erhielt die Risikoberichterstattung damit nicht. Gerade aus den erweiterten Anforderungen im Kontext von Basel III wird deutlich, dass durch die Aufsicht eine Abkehr von der reinen Berichterstattungsfunktion des aufsichtsrechtlichen Meldewesens sowie eine stärkere Ausrichtung auf interne Empfängerkreise angestrebt werden. Erkennbar wird dies u.a. dadurch, dass aufsichtsrechtliche Anforderungen zunehmend in der geforderten Erreichung bestimmter Kennzahlenausprägungen operationalisiert werden. Diese Kennzahlen werden automatisch auch zu internen Steuerungskennzahlen der Finanzinstitute, womit die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen noch stärker Eingang in die laufenden Geschäftsaktivitäten der Finanzinstitute findet.

Für die Gesamtbanksteuerung bedeutet dies, zunächst sämtliche Akteure bzw. Teileinheiten identifizieren zu müssen, deren Handeln sich unmittelbar oder mittelbar auf die Ausprägung der relevanten Kennzahlen auswirkt. Im An-



# Herausforderungen für die Banksteuerung

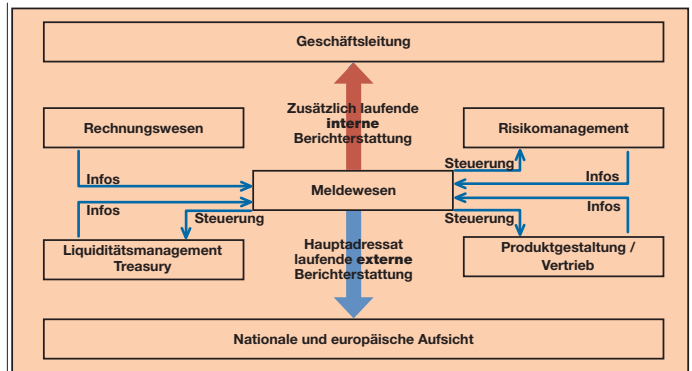
schluss daran ist durch geeignete Prozesse und eine Informationsversorgung sicherzustellen, dass die identifizierten Teileinheiten über die Auswirkungen ihres Handelns auf entsprechende aufsichtsrechtliche Kennzahlen so zeitnah informiert werden, dass noch vor einer externen Meldepflicht Gegenmaßnahmen durchführbar sind.

Die interne Informationsversorgung setzt voraus, dass betroffene Teileinheiten des Unternehmens Informationen in dem Detaillierungsgrad und der Aufbereitungsform erhalten, die von den betroffenen Akteuren nachvollzogen werden können. Zudem muss eine Detailtiefe erreicht sein, aus der die Teileinheiten in der Lage sind einen konkreten Handlungsbedarf ableiten zu können. So ist bspw. für den Geldhandel die Übermittlung der reinen Ausprägung der Liquidity-Coverage-Ratio (LCR) wenig hilfreich. Vielmehr müsste für diesen erkennbar sein, dass die derzeitige Fristigkeitsstruktur fälliger Termineinlagen dazu führt, dass nur im unzureichenden Ausmaß innerhalb des zu berücksichtigten Zeitrahmens von 30 Tagen Zahlungsmittelzuflüsse angesetzt werden können.

Darüber hinaus bedeutet die Zielsetzung eines internen Reportings, eine Entscheidungsgrundlage für zeitnahe Anpassungsmaßnahmen zu liefern, dass die einer externen und internen Berichterstattung zugrunde zu legenden Bezugszeiträume voneinander abweichen können. So wird aufsichtsrechtlich bspw. gefordert, der Berechnung der LCR-Kennzahl ein Zeitfenster/ einen Planungshorizont von 30 Tagen zugrunde zu legen. Zur rechtzeitigen Identifikation von Anpassungsmaßnahmen kann es für das institutsinterne Berichtswesen sinnvoll sein, eine rollierende Berechnung mehrerer (Plan-) LCR-Kennzahlen<sup>1</sup> vorzunehmen. Aufsichtsrechtliche Kennzahlen sollten explizit in das Unternehmensplanungssystem von Finanzinstituten integriert werden.

Abbildung zeigt die sich aus dieser Intention ergebende Veränderung der Aufgabenstellung und damit der erforderlichen organisatorischen Einbindung des aufsichtsrechtlichen Meldewesens in Finanzinstitutionen.

Aus der Abbildung wird deutlich, dass es weiterhin zentrale Aufgabenstellung des aufsichtsrechtlichen Meldewesens bleibt, als zielgerichtete Sammel- und Aufbereitungsstelle



Erweitertes Aufgabenfeld des Meldewesens der Organisationsstruktur von Finanzinstituten

aufsichtsrechtlich relevanter, innerhalb der Finanzinstitute verfügbarer, Unternehmensdaten zu agieren.

Das „Sammeln“ der Daten beschränkt sich jedoch nicht mehr ausschließlich auf die Befriedigung der Bedürfnisse eines zentralen externen Adressaten. Vielmehr ist es zur Erfüllung der bereits angesprochenen, ausgeweiteten aufsichtsrechtlichen Anforderungen erforderlich, auch anderen internen Stellen entsprechenden Zugang zu den im Meldewesen vorgehaltenen Informationen zu verschaffen.

Folglich muss sich die Datenaufbereitung des Meldewesens zukünftig auf die Anforderungen eines heterogeneren Adressatenkreises ausrichten. Zudem ist zu beachten, dass sich interne und externe Empfänger deutlich unterscheiden können. Darüber hinaus erhalten die Informationen des Meldewesens zunehmend Planungs- und Steuerungscharakter. Notwendig sind dazu wechselseitige Informationsflüsse, d.h. das Meldewesen verliert aus der Inhouse-Perspektive den Charakter einer reinen Datensammelstelle.

In Bezug auf die Umsetzung der neuen Liquiditätsanforderungen bedeutet dies bspw., dass das Meldewesen seitens des Treasury/Liquiditätsmanagements auf Informationen von der Existenz bzw. Einteilung von Level 1- und Level 2-Aktiva und deren Fälligkeiten oder externer Ratings angewiesen ist. Umgekehrt kann das Meldewesen auch das Treasury/Liquiditätsmanagement dahingehend beratend unterstützen, in welchem Umfang bei Fälligkeit bestimmter Level 1-Aktiva, vor dem Hintergrund der Auswirkung auf

<sup>1</sup> Also z.B. die Ermittlung einer LCR(1) für t=0 bis t=30, einer LCR(2) für t=31 bis t=60 usw.

# Herausforderungen für die Banksteuerung

relevante Kennzahlen, ein Reinvestment in ertragsreichere Level 2-Aktiva darstellbar ist.

Die verstärkte Beratungsrolle spiegelt sich auch in der Beziehung des Meldewesens zur Produktgestaltung/Vertrieb wider. Hier kommt dem Meldewesen als Know How-Träger die Rolle zu, bereits zum Zeitpunkt der Produktgestaltung auf mögliche aufsichtsrechtliche Konsequenzen und auf das Ausmaß einer erforderlichen Eigenkapitalunterlegung hinzuweisen. Weiterhin muss das Meldewesen auf eine adäquate Berücksichtigung der damit verbundenen (impliziten) Kosten im Rahmen der Preisgestaltung achten. Analoges gilt auch für einen verstärkten Informationsrückfluss aus dem Meldewesen zum Risikomanagement. Hier könnten Impulse gesetzt werden, in welchem Umfang und Bereichen sich durch Anwendung entsprechender Kreditrisikominde- rungstechniken eine EK-Optimierung erzielen ließe.

Hinsichtlich der Durchsetzbarkeit von Erkenntnissen und Empfehlungen des Meldewesens als eigene organisatorische Einheit zeigt sich die mangelnde Weisungsbefugnis gegenüber den anderen Unternehmenseinheiten als Schwierigkeit. Maßnahmen des Meldewesens können und müssen sich folglich auf die Ebene der Informationsbereitstellung an relevante Entscheidungsträger im Unternehmen beschränken und liefern klassische Führungsunterstützung durch adäquate Informationsbereitstellung.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die zielgruppenorientierte Gestaltung entsprechender interner Berichtsformate für das Meldewesen an zentraler Bedeutung.

Gerade die im Rahmen von Basel III zu erfüllenden neuen Kennzahlen – Liquidity Coverage Ratio (LCR), Net Stable Funding Ratio (NSFR), Leverage Ratio sowie die Überwachungskennzahlen zur Liquidität – stellen das Meldewesen bereits jetzt vor die Aufgabe, den zunehmenden Informationsbedarf interner Abteilungen befriedigen zu müssen. Kontinuierlich durchgeführte Proberechnungen sowie die zeitnah beginnende Beobachtungsphase erfordern eine zeitnahe Auseinandersetzung mit dieser Aufgabenstellung.



# Neue Liquiditätsregeln – Implikationen für die Banksteuerung

Astrid Seidel | Consultant

## Einführung

Das neue Reformpaket (Basel III) sieht als Folge der Illiquidität der Banken in Zeiten der Finanzkrise zum ersten Mal globale Mindestliquiditätsstandards vor. Diese bestehen aus zwei Liquiditätskennzahlen, der Liquidity Coverage Ratio (LCR) und der Net Stable Funding Ratio (NSFR) und sollen ein effizientes Liquiditätsrisikomanagement gewährleisten.

Wie sich diese Kennzahlen zusammensetzen und welche Auswirkungen sie auf die Banksteuerung haben werden, soll nachfolgend betrachtet werden.

Liquidität		
	Liquidity Coverage Ratio (LCR)	Net Stable Funding Ratio (NSFR)
Zielsetzung	Die <b>hochliquiden und frei verfügbaren</b> Vermögensgegenstände müssen bei gegebenem Stress-Szenario für mindestens 30 Tage die <b>Zahlungsfähigkeit</b> der Bank sicherstellen  Stress-Szenario definiert durch die Ansicht	Ausmaß vorzuhaltender längerfristiger Refinanzierung unter Stress: <b>Langfristige Aktiva</b> sollen durch ein <b>Minimum an stabilen Verbindlichkeiten</b> refinanziert sein.  Ziel der Aufsicht: Einschränkung der <b>Fristentransformation</b> (short-term-funding)
Fokus	Kurzfristige Liquidität Cash Flow Perspektive	Mittel- bis langfristige Liquidität Bilanzperspektive
Berechnung	<b>LCR =</b> $\frac{\text{Bestand hochliquider Vermögenswerte}}{\text{Netto-Liquiditätsabfluss der nächsten 30 Tage}} \geq 100\%$	<b>NSFR =</b> $\frac{\text{Dauerhaft verfügbare stabile Passiva (ASF)}}{\text{Erforderliche stabile Refinanzierung (RSF)}} \geq 100\%$

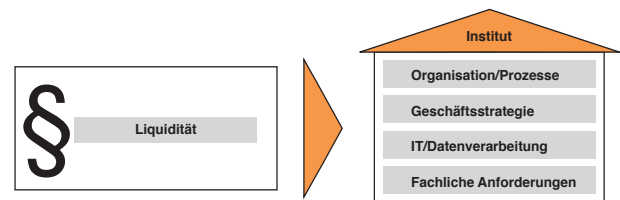
Mindestliquiditätsstandards

Die LCR entspricht einer kurzfristigen Liquiditätskennziffer. Der Bestand hochliquider und frei verfügbarer Vermögenswerte muss hierbei größer als der Netto-Liquiditätsabfluss der nächsten 30 Tage bei gegebenem Stressszenario sein.

Die NSFR stellt dagegen eine strukturelle Liquiditätsquote dar und soll zur Einschränkung der Fristentransformation führen. Der verfügbare Betrag stabiler Refinanzierung muss daher größer als der erforderliche Betrag stabiler Refinanzierung sein.

## Auswirkungen auf die Banksteuerung

Nachfolgend sollen die Konsequenzen für die Banksteuerung anhand von vier verschiedenen Dimensionen – der fachlichen, geschäftspolitischen, organisatorischen und systematischen – analysiert und dargestellt werden.



Zu den fachlichen Implikationen für die Banksteuerung gehört unter anderem die Entwicklung von Simulationswerkzeugen zur ex ante Aussteuerung der Kennzahlen. Darüber hinaus muss ein Maßnahmenkatalog erstellt bzw. Handlungsanweisungen für den Fall sich abzeichnender Veränderungen der Kennzahlen gegeben werden. Auch ist eine Konkretisierung bzw. Auslegung erforderlicher Kennzahlenbestandteile, wie z.B. der „äußerst hochliquiden Aktiva“, notwendig. Wichtig ist hierbei die Überprüfung der automatisierten Identifikation dieser Bestandteile. Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kennzahlen und ihrer Steuerungsimplicationen müssen analysiert und konkrete Vertragsausgestaltungen geprüft werden. Ebenfalls erforderlich sind die Festlegung von Zielquoten bzw. Bandbreiten sowie die konsolidierte Erstellung der Kennzahlen. Des Weiteren ist die Integration einer verursachungsgerechten Verrechnung der Liquiditätsreservekosten notwendig, um ein vollständiges und verursachungsgerechtes Liquiditätstransferpreissystem (LTPS) gewährleisten zu können. Dieses wird in der Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten (MaRisk) unter Abschnitt BTR 3.1 explizit gefordert und muss daher in der Banksteuerung berücksichtigt werden. Dabei wird die bereits vorhandene Anforderung, Liquiditätsrisiken

# Neue Liquiditätsregeln – Implikationen für die Banksteuerung

und somit auch die Liquiditätskosten bei der Steuerung von Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen, basierend auf den Guidelines des Committee of European Banking Supervisors (CEBS), konkretisiert.

Durch die Einführung der LCR wird auf geschäftspolitischer Ebene die Überprüfung des Geschäftsmodells und der Refinanzierungsstrategie erforderlich, um Herausforderungen in verschiedenen Bereichen identifizieren zu können. Zunächst muss beobachtet werden, ob die Notwendigkeit des Vorhaltens hochliquider Assets zu einem Ansturm auf Staatsanleihen und ggf. der Veräußerung von Corporates und Covered Bonds führt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass der steigende Wettbewerb um stabile Privatkundeneinlagen Konsequenzen für die Konditionengestaltung und die Zielgruppen hat. Gleichzeitig muss untersucht werden, ob die Bindung von Refinanzierungsmitteln durch Vorhalten hochliquider Aktiva und der dadurch entstandene reduzierte Kreditvergabespelraum Auswirkungen auf die Kreditbepreisung und die Segmentausrichtung hat. Ferner schränken Probleme bei der Platzierung eigener Emissionen durch sinkende Nachfrage nach Emissionen von Kreditinstituten die Refinanzierungsmöglichkeiten ein. Die Folgen der Berücksichtigung von Nettzahlungen aus Derivatgeschäften müssen ebenfalls beobachtet werden.

Auch bezüglich der NSFR ist eine Überprüfung des Geschäftsmodells und der Refinanzierungsstrategie notwendig. Die Maßnahmen zur Reduktion der erforderlichen Refinanzierung verlangen kurzfristige, margenarme Investments, wodurch eine möglichst kurzfristige Kreditvergabe bevorzugt wird. Darüber hinaus erfordern die Verbesserungsmaßnahmen der anrechenbaren Refinanzierung eine Reduktion der kurzfristigen Refinanzierung, aufgrund dessen stabile Privatkundeneinlagen begünstigt werden.

Auf organisatorischer Ebene ist dagegen die Entwicklung eines geeigneten, laufenden Monitoring-Systems sowie die Festlegung der Verantwortlichkeiten für Datenerhebung, Reporting und die Ableitung von Handlungsanweisungen bzw. ihre Koordination erforderlich. Auch müssen die Anforderungen an Funktionstrennung, gruppenweiter Konsistenz und Vergleichbarkeit berücksichtigt werden. Ebenso sind die Erweiterung der internen und externen Berichterstattung sowie die Abbildbarkeit eines erforderlichen Look-Throughs

bei Organismen für gemeinsame Anlagen (OGA's) notwendig. Sowohl die Abbildung laufend anstehender Modifikationen als auch ausreichende personelle Ressourcen müssen sichergestellt werden. Ebenfalls müssen die Zusatzanforderungen in Bezug auf Fremdwährungen im Liquiditätsrisikomanagement und eine adäquate Liquiditätsnutzung in den Anreizsystemen für das Management (stärker) beachtet werden.

Die systemseitigen Implikationen umfassen unter anderem die Überprüfung der ausreichenden Funktionalität bestehender IT-Lösungen bzw. der Notwendigkeit eines Erwerbs gegebenenfalls kostenpflichtiger Erweiterungen. Es entstehen erhöhte Anforderungen an die Datenanbindung: Eine davon ist die Prüfung und Erweiterung entsprechender Schnittstellen, des Weiteren die Notwendigkeit der Zusammenführung an verschiedenen Stellen vorliegender Informationen bzw. deren automatische Erhebung. Die Einplanung bereits absehbarer Softwareaktualisierungen (inkl. Tests und Releaseplanung) sowie die Anpassung der Reportingprozesse und die Ausrichtung auf neue Adressaten sind ebenfalls erforderlich. Neben verschärfter „Änderungen betrieblicher Prozesse und Strukturen“ in der MaRisk wird sowohl eine zeitnahe Datenaufbereitung als auch eine erhöhte „Erhebungsfrequenz“ gefordert.

## **Fazit**

Wie in diesem Artikel dargestellt, führen die neuen regulatorischen Anforderungen zu zahlreichen Herausforderungen für die Banksteuerung. Der verschärfte Wettbewerb um regulatorisch interessante Zielgruppen und die eingeschränkten bzw. weniger flexibleren Refinanzierungsmöglichkeiten führen zu einem steigenden Margendruck. Eine adäquate Zuordnung der Kapital-, Liquiditäts- und sonstigen Kosten auf die einzelnen Geschäftsbereiche bzw. Produkte und deren Berücksichtigung in der Produkt- und Preisgestaltung werden notwendig. Auch die Überprüfung und selektive Anpassung des Geschäftsmodells bzw. seine Neuausrichtung auf profitablere Bereiche wird unerlässlich. Ebenfalls müssen die Beteiligungsstruktur unter Kapitalkostenaspekten kontrolliert und die Abzugspositionen reduziert werden.



# SAP Liquidity Risk Management powered by SAP HANA

Philipp Freudenberger | Product Manager für SAP Liquidity Risk Management

*An einem späten Freitagnachmittag lehnte sich Sophie Rheinländer, Chief Information Officer der Nordsüdbank, zufrieden in ihrem Bürosessel zurück: Nach einem kurzen und heftigen Implementierungsprojekt war die Meldefähigkeit für die Basel III Kennzahl Liquidity Coverage Ratio zum Jahresende mit einem neu geschriebenen Tool sichergestellt, und dank der großzügigen Liquiditätsspritzen der EZB waren die Notrufe aus dem Treasury nach Adhoc-Auswertungen zur untertägigen Liquidität deutlich zurückgegangen.*

*Doch schon wenige Tage später war der Frieden im Büro der Managerin vorbei: die Compliance Abteilung forderte eine Stellungnahme und Kostenabschätzung zu den neuen Anforderungen aus Basel fürs untertägige Liquiditätsreporting ein, der Treasurer machte sich Sorgen über einen Bank-Run an der europäischen Peripherie und beschwerte sich über den Mangel an detaillierten Simulationen verschiedener Run-Off Szenarien. Das ALM-Komitee schließlich erwartete kurzfristig Auskunft darüber, wie sich eine mittelfristige Umschichtung des Portfolios von europäischen Staatsanleihen in australische und kanadische Bonds auswirken würde, und ob der Net Stable Funding Ratio dabei stets über dem internen Limit von 102,5% gehalten werden könne. Sophie Rheinländer wusste, dass solche Anfragen nur mit zahlreichen Überstunden und dem kurzfristigen und somit teuren Einkauf von Entwicklern beantwortet werden konnten.*

So könnte ein Abschnitt aus der Biographie der IT-Leiterin einer mitteleuropäischen Bank zu Beginn des 21. Jahrhunderts aussehen. Die Probleme, denen unsere Heldin begegnet, bieten reichlich Stoff für eine spannende Story. Fürs echte Leben bevorzugen die meisten von uns allerdings eher weniger aufregende Geschichten. Paradoxerweise könnte gerade eine der spannendsten Neuerungen aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Software zumindest im Liquiditätsrisikomanagement den Wunsch nach einem Leben ohne böse Überraschungen erfüllbar machen.

In den letzten beiden Jahren gab es neben Smartphones und Tablets für uns Endkunden auch in der Welt der Hardware einige interessante Entwicklungen. Stichworte sind unter anderem Multi-Core Architektur auf parallelen Blades oder – ganz pro-

saich – die Erweiterung des adressierbaren Hauptspeichers. Das ermöglicht drastische Performancegewinne, und diese nutzt der Walldorfer Softwarekonzern SAP zur Entwicklung einer neuen Generation betriebswirtschaftlicher Anwendungen, der sogenannten High Performance Applications (HPAs). Bisher für unrealisierbar erachtete Ideen rücken so in den Bereich des Möglichen. Ein Beispiel dafür ist das neue SAP Liquidity Risk Management, das Echtzeitanalysen und Adhoc-Simulationen auf Basis von Hunderten von Millionen einzelnen Cashflows ermöglicht.

## „The death of the coffee break“

Grundlage dieser innovativen Anwendungen ist SAP HANA, ein Paket aus Hardware und Datenbanksoftware, die Daten nicht mehr in Zeilen, sondern in Spalten, und nicht auf Platten, sondern im Hauptspeicher ablegt. Performancesteigerungen bei der Datenanalyse um vierstellige Faktoren sind möglich, in vielen Fällen wurden sogar fünfstelligen Beschleunigungen nachgewiesen.

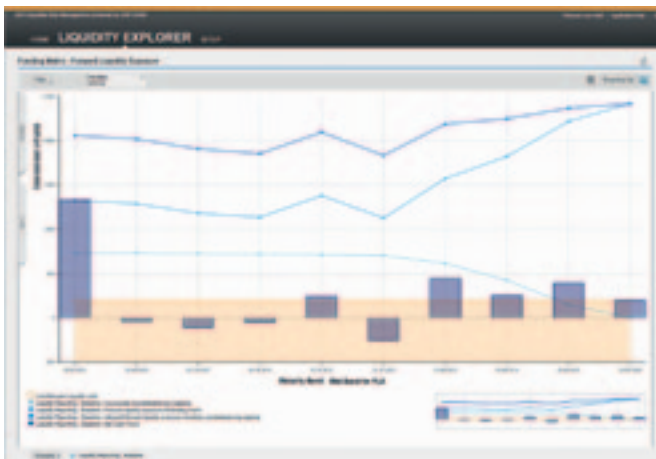
Über die reine Datenhaltung hinaus erfordert SAP HANA ein Umdenken beim Bau von Anwendungen. Große Teile der Logik laufen nicht mehr in einem weit von der Datenbank entfernten Programm ab und müssen dort mühsam mit Input beliefert werden, sondern werden direkt auf der Datenbank ausgeführt – wenn nötig auf Einzelsätzen. Für das Liquiditätsrisikomanagement bedeutet dies beispielsweise, dass Portfolios in Echtzeit in frei gewählter Granularität – bei Bedarf auf Ebene einzelner Trades – analysiert und simuliert werden können. Die Laufzeit bei Selektion und Aggregation von weit über 200 Millionen Cashflows kann so von einer Stunde auf weniger als eine Sekunde verkürzt werden. Ein überraschter SAP HANA-Nutzer formulierte es so: „It's the death of the coffee break!“ – der Gang zum Kaffeeautomaten oder gar in die Kantine, während im Hintergrund lange Analysen laufen, gehört der Vergangenheit an.

## Keine bösen Überraschungen mehr

Die kurzen Antwortzeiten und komfortablen Simulationsszenarien ermöglichen vielmehr einen spielerischen Umgang mit Daten und Parametern, der Neugier und dem Forscherdrang der Analysten sind nur durch ein solides Berechtigungskonzept Grenzen gesetzt. Um böse Überraschungen – wie potentielle Liquiditätsgaps oder ineffiziente Allokation von Liquidität – zu

# SAP Liquidity Risk Management powered by SAP HANA

vermeiden, unterstützt SAP Liquidity Risk Management mit dem neuen Liquidity Explorer die Analyse von Ist-Daten, projizierten Cashflows, Kennzahlen und Portfolios mit einer browserbasierten, intuitiven Oberfläche:



Nutzer können aber auch über ihre gewohnten Analysetools wie Spreadsheets, oder die Visualisierungs- und Business Intelligence Anwendungen von SAP BusinessObjects, über offene Schnittstellen auf SAP Liquidity Risk Management zugreifen. Der mobile, Tablet-basierte Zugriff inklusive Email-Integration, sowie ein Online-Kollaborationstool und eine Workflow Engine unterstützen die Arbeit in Teams – denn Risikomanagement kann sich nicht nur auf die Intuition von Einzelkämpfern verlassen. Schließlich versorgt SAP Liquidity Risk Management den Risikomanager proaktiv mit Informationen und Alerts. Diese werden gespeist durch permanente Echtzeit-Berechnung von Kennzahlen und Cashflowprofilen und deren Abgleich untereinander oder mit vorgegebenen Limits:



Um nicht nur unserer fiktiven CIO Sophie Rheinländer, sondern allen Mitarbeitern in Fachbereich und IT unangenehme Überraschungen zu ersparen, unterstützt SAP während der Markteinführungsphase Implementierungsprojekte nun direkt aus den Entwicklungsteams heraus. Reaktionszeiten und Kommunikationswege können sich so verkürzen und dadurch die Projekte beschleunigen. Zusätzlich wurden schon im Sommer Implementierungspartner ausgiebig geschult oder waren sogar vor Ort beim Entwickeln dabei – so wie auch ein Kollege der Xuccess Reply. Templates zur Implementierung der Basel III Kennzahlen und Monitoring Tools werden über die Social Media Website der SAP, das SAP Community Network, dem Fachpublikum zur Verfügung gestellt. Dort werden sie, basierend auf Erfahrungen aus den ersten Implementierungsprojekten, im dauernden Austausch mit Nutzern und Beratern schrittweise verbessert und weiterentwickelt.

Die kurzen Entwicklungszyklen der SAP für die neuen High Performance Applications lassen erwarten, dass Kundenfeedback und neue Anforderungen schnell Eingang in die Liquidity Risk Management Anwendung finden.