

## NEUE LIQUIDITÄTSMANAGEMENTVORSCHRIFTEN FÜR BANKEN

### Gezielte Umsetzung zahlt sich aus

Die Zeit ist gekommen für eine grundlegende Neuerung der aus dem Jahr 1988 stammenden Liquiditätsvorschriften für Banken. Schon bald gilt es, ausgeklügelte Liquiditätsquoten zu berechnen. Und erstmals müssen auch qualitative Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement eingehalten werden. Der Herausforderungen sind viele – doch frühzeitiges und durchdachtes Handeln bietet Chancen.

Die jüngste Finanzkrise zeigte, wie fragil das Vertrauen der Kunden in ihre Hausbank sein kann. Die Milliardenverluste der UBS bewogen zahlreiche Geldgeber, innert einer kurzen Zeitspanne hohe Summen abzuziehen. Vor den Schaltern der britischen *Northern Rock Bank* standen Tausende von Einlegern, um ihr Geld in Sicherheit zu bringen. Auch das gegenseitige Vertrauen unter den Banken sank auf den Nullpunkt – der Interbankenmarkt, die Arterie des Bankgeschäfts, funktionierte nicht mehr. Nur das gezielte Handeln der Notenbanken vermochte das Schlimmste zu verhindern.

Die Lehren aus der Krise sind schnell gezogen: die Banken müssen wieder widerstandsfähiger werden. Infolge dessen hat der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht nebst strengeren Eigenmittelanforderungen neue Standards für das Liquiditätsrisikomanagement ins Leben gerufen (Basel III). Sie wurden nun in der Schweiz durch die neue Liquiditätsverordnung und ein Finma-Rundschreiben, gültig ab Anfang 2013, umgesetzt. Der aktuelle Findungsprozess zwischen Finma und der Bankenwelt ist zwar noch nicht abgeschlossen, dass zahlreiche Herausforderungen auf die Banken zukommen, ist jedoch offensichtlich. Entsprechend wichtig ist es, sich jetzt damit zu beschäftigen.

#### 1. DAS QUANTITATIVE

Die Liquiditätsvorschriften bestehen aus quantitativen wie auch qualitativen Vorgaben. Neu werden eine kurzfristige Liquiditätsquote (*Liquidity Coverage Ratio, LCR*) und eine längerfristige, strukturelle Kennziffer (*Net Stable Funding Ratio,*

*NSFR*) vorgegeben. Beide dürften das Geschäftsmodell einer Bank grundlegend beeinflussen.

**1.1 Die Krux liegt im Detail.** Die LCR, welche sich definitionsgemäss auf einen Zeitraum von 30 Tagen bezieht, simuliert kurzfristige Abzüge von Kundeneinlagen und stellt sie einem Bestand an hoch liquiden und unbelasteten Vermögenswerten gegenüber, wobei die Anlagen stets die Abflüsse decken müssen. Das zugrunde liegende Stressszenario gibt die Abflussparameter für die unterschiedlichen Einlagenarten vor. Die zur Deckung anrechenbaren Anlagen müssen in Stresssituationen gut liquidierbare Aktiven von hoher Kreditqualität sein und bestehen im Wesentlichen aus Barmitteln, Notenbankguthaben sowie erstklassigen Anleihen (beispielsweise Staaten, Zentralbanken und internationale Organisationen). Um die gegenseitige Abhängigkeit unter den Banken in Krisenzeiten zu verringern, sind Obligationen von Finanzinstituten grundsätzlich nicht mehr als hoch liquide und unbelastete Vermögenswerte anrechenbar.

Ab Mitte dieses Jahres sind alle Banken angehalten, die LCR zu berechnen und periodisch im Sinne eines Test-Reportings an die Finma zu melden. Die Beobachtungsperiode dient dazu, allfällige Anpassungen an den einflussenden Parametern vorzunehmen. Ab 2015 sollen die definitiven Bestimmungen zur LCR in die Liquiditätsverordnung übernommen werden, sie werden die bisherigen quantitativen Anforderungen zur Gesamtliquidität ersetzen.

Die Details zur Einführung der strukturellen NSFR sind in der vorliegenden Liquiditätsverordnung noch nicht ent-



ANDRIN BERNET,  
DIPL. WIRTSCHAFTS-  
PRÜFER, PARTNER,  
ASSURANCE FINANCIAL  
SERVICES, PWC,  
ZÜRICH



MICHAEL DREKE,  
LIC. RER. POL., DIRECTOR,  
LEADER COMPETENCE  
CENTER RISK, FINANCIAL  
SERVICES CONSULTING,  
PWC, ZÜRICH

halten. Diese werden zu einem späteren Zeitpunkt konkretisiert und sollen bis spätestens Anfang 2018 in die Verordnung übernommen werden.

**1.2 Blick aufs Ganze ist gefragt.** Die Banken müssen sich bereits jetzt mit den möglichen Auswirkungen auf ihre Ge-

*«Es liegt auf der Hand, allfällige Anpassungen am Geschäftsmodell unter Einbezug aller relevanten Gesichtspunkte vorzunehmen.»*

schäftstätigkeit auseinanderzusetzen, denn potenzielle Änderungen brauchen Zeit.

Zum einen ist die zukünftige Zusammensetzung der Aktiven zu prüfen. Sie hängt generell von der verfolgten Geschäftsstrategie, dem allgemeinen Risikoappetit und der angestrebten Profitabilität der Bank ab. Müssen nun als Folge der neuen Vorschriften die anrechenbaren liquiden Aktiven erhöht werden, stellt sich die Frage, wie dies konkret erfolgen soll (Umschichten von Wertschriften, Abbau von Geschäftsaktivitäten, Verkauf von Sachanlagen usw.). Diese Änderung hat wiederum Auswirkungen auf die angesprochene Geschäftsstrategie, den Risikoappetit und die Profitabilität. Anpassungen an die neuen Vorschriften werden somit in einzelnen Fällen eine grundsätzliche Prüfung des Geschäftsmodells – oder einzelner Geschäftsbereiche – mit sich bringen.

Zum anderen muss die zukünftige Refinanzierungsstrategie, also die Passivseite der Bankbilanz, überdacht werden. Es gilt, die zukünftige Refinanzierung wiederum so zu adjustieren, dass das Zusammenspiel von Geschäftsstrategie, Risikoappetit und Profitabilität in Anbetracht der neuen Vorschriften optimiert wird. Zum Beispiel: Sollen Einlagen von Privatkunden durch gezielte Marketingaktivitäten oder Produktofferings erhöht werden, da diese in der LCR vorteilhaft behandelt werden, oder macht dies in Anbetracht der Strategie der Bank keinen Sinn? Wie werden in Zukunft derivative Finanzinstrumente eingesetzt, ohne zu hohe Liquiditätsreserven bilden zu müssen? Auch kann es sinnvoll sein, die Geschäftsbedingungen für bestimmte Kontoarten zu prüfen, denn Kundeneinlagen mit einer Rückzugsbeschränkung von über 30 Tagen werden nicht in die Mittelabflussberechnung der LCR einbezogen.

Unseres Erachtens lässt sich die zukünftige Zusammensetzung der Bankbilanz nur mit einer umfassenden Szenarioanalyse zu Ende denken. Eine solche soll anhand möglicher Zukunftsszenarien aufzeigen, wie die Bilanzstruktur im Rahmen der neuen Liquiditätsvorschriften angepasst werden muss, um der Strategie, dem Risikoappetit und der angestrebten Profitabilität der Bank gerecht zu werden. Wichtig ist dabei auch, die enge Verzahnung der LCR mit den Eigenmittel- und Risikoverteilungsvorschriften sowie der Kapitalplanung nicht aus den Augen zu verlieren.

Zudem gibt es eine Reihe von weiteren regulatorischen Entwicklungen, wie Finanzmarktdienstleistungsgesetz, *Markets in Financial Instruments Directive (MiFID)*, Regulierung von *Over-the-counter (OTC)*-Derivaten nach *European Market Infrastructure Regulation (EMIR)*, welche die künftige Geschäftsstrategie vor allem im Privatkundengeschäft beeinflussen. Es liegt deshalb auf der Hand, allfällige Anpassungen am Geschäftsmodell unter Einbezug aller relevanten Gesichtspunkte vorzunehmen. In dieser Hinsicht bilden die neuen Liquiditätsvorschriften einen zentralen Stein im Mosaik.

## 2. QUALITÄT ZÄHLT

Im Gegensatz zu den bisherigen Vorschriften stellt das neue Finma-Rundschreiben umfangreiche qualitative Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement. Im Vordergrund steht dabei ein in sich schlüssiges und umfangreiches Gesamtkonzept von Vorkehrungen, welches die jederzeitige Zahlungsfähigkeit in einer Krise sicherstellt.

**2.1 Risikotoleranz als Herzstück.** Den Kern dieses Konzepts bildet die Risikotoleranz. Um sie drehen sich letztlich alle Vorkehrungen des Liquiditätsrisikomanagements. Sie definiert, in welchem Ausmass die Bank gewillt ist, Liquiditätsrisiken zu tragen. Eine mögliche Definition kann sich

### ANZEIGE

# Das STUDIUM für LEADER im FINANZSEKTOR

relevant  
wirkungsvoll  
zielgerichtet

- MAS FH in Banking & Finance
- CAS FH Anlageberatung
- MAS FH in International Accounting & Reporting
- MAS FH in Controlling

Besuchen Sie unsere Informationsanlässe:  
[www.kalaidos-fh.ch/infoanlass](http://www.kalaidos-fh.ch/infoanlass)

Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft AG  
8050 Zürich, Tel. 044 200 19 19



Kalaidos  
Fachhochschule  
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

KALFHS

Eidgenössisch genehmigte und  
beauftragte Fachhochschule

an der LCR orientieren, zum Beispiel indem festgehalten wird, dass die LCR nie unter 120% fallen soll. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass die Bank ein für sie individuell relevantes Szenario an kurzfristigen Geldabflüssen bestimmt, und diesen Abflüssen einen Pool von liquiden Aktiven gegenüberstellt.

Abgeleitet von der Risikotoleranz als strategische Vorgabe erfolgt die Operationalisierung des Liquiditätsmanagements. Dazu gehört im Wesentlichen die Schaffung einer effektiven Governance (Verantwortlichkeiten, Organisation, Weisungs- und Limitenwesen), die durch die Geschäftsleitung festzulegen und vom Verwaltungsrat zu genehmigen und zu überwachen ist.

## 2.2 Im Regelkreis der Liquidität

**2.2.1 Limiten und Überwachung.** Der erste Schritt zur Operationalisierung des Liquiditätsmanagements liegt im Hinterbrechen der Risikotoleranz auf die einzelnen Geschäftsbereiche und davon abgeleitet dem Festlegen von Limiten nach Geschäftsarten. So werden beispielsweise im Handel und Treasury Limiten für nicht börsengehandelte Derivative, schwieriger liquidierbare Unternehmensanleihen oder alternative Anlagen gesetzt. Die Banken verfügen bereits heute über Anlagelimiten im Handelsgeschäft und im Bankenbuch, sie wurden aber in der Vergangenheit vorwiegend aus der Kredit- und Marktrisiko-Optik bestimmt. Nun gilt es, die Limiten durch die explizite Berücksichtigung der Liquidierbarkeit der Aktiven zu ergänzen oder – wo nötig – neu zu konzipieren.

Wie alle Risiken unterliegen auch die Liquiditätsrisiken Schwankungen über die Zeit. Entsprechend wichtig ist es für die Bank, die Liquidierbarkeit von Aktiven regelmässig zu beurteilen und die Limiten allenfalls anzupassen. Auch die Resultate und Erkenntnisse aus Stresstests, wie sie weiter unten beschrieben werden, sollen in die Limiten einfließen.

Die Einhaltung der Limiten soll zeitnah überwacht und rapportiert werden. Dies bedingt eine zeitnahe Messung von Liquiditätspositionen durch das Risikocontrolling mit entsprechender IT-Systemunterstützung. Entsprechend wichtig ist es, dass beim Abschluss von Transaktionen (Wertschriften, Derivate inkl. Margining, Kredite, Kundeneinlagen, Passivdarlehen usw.) die Auswirkungen auf die aktuelle Liquidität laufend und vollständig ermittelt und den entsprechenden Limiten gegenübergestellt werden.

**2.2.2 Ganzheitliche Liquiditätsplanung.** Das Finma-Rundschreiben fordert zudem die Erstellung eines aussagekräftigen Liquiditätsplans. Beim Transaktionsabschluss müssen also auch die Auswirkungen auf die zukünftigen Zahlungsströme (beispielsweise Rückzahlungen von Krediten, Fälligkeiten von Derivaten, Trigger-Events aus Rahmenverträgen) erfasst werden. Was den Liquiditätsplan anbelangt ist zentral, dass die Bank eine ganzheitliche Sicht einnimmt. Nebst den Liquiditätsrisiken sollen bei der Planung auch die anderen Risikoarten, besonders die Kredit- und Marktrisiken, mit einbezogen werden. Zudem ist der Plan auf die Strategie und angestrebte Rentabilität der Bank abzustimmen. Da diese Überlegungen bereits in die Kapitalplanung gemäss Finma-

Rundschreiben 11/2 und in die allfälligen Massnahmen zur Stärkung der Eigenmittel (beispielsweise Kürzung der Dividende, Kapitalerhöhung, Ausgabe von hybriden Kapitalinstrumenten) eingeflossen sind, ist die inhaltliche Kongruenz der beiden Pläne unerlässlich.

**2.2.3 IT: eine zentrale Herausforderung.** Die vorgenannten Anforderungen an die IT dürften bei einigen Banken Anpassungen ihrer Systeme und Datengrundlagen erfordern. Es muss sichergestellt sein, dass alle nötigen Schnittstellen von den Transaktionssystemen zum Data Warehouse, woraus die Limitenüberwachung und Kennzifferberechnung typi-

### «Die Durchführung von Stresstest ist keine einmalige Aufgabe.»

scherweise gespeist wird, vorhanden sind. Auch sind Verbesserungen der Datenqualität für einige Banken im Kontext des Liquiditätsrisikomanagements eine Herausforderung. Zum Beispiel wenn es um die vollständige Berücksichtigung von Eventualrisiken – der mögliche Abfluss von Geldern beim Eintreffen bestimmter Voraussetzungen wie beispielsweise Trigger-Events aus Rahmenverträgen – in der Liquiditätsplanung geht, besteht bei vielen Banken ein Nachholbedarf. Hierzu ist anzufügen, dass andere regulatorische Entwicklungen (beispielsweise EMIR) ebenfalls eine Überprüfung der Datengrundlage erfordern, weshalb dies sinnvollerweise in Kombination gemacht wird.

**2.2.4 Eskalationsverfahren und Notfallplanung.** Um die Einhaltung von Limiten zu gewährleisten, werden ihnen Frühindikatoren als Interventionsstufen vorangestellt. Beispielsweise kann ein solcher Indikator bei 110% einer festgelegten Limite liegen. Wird diese Grenze unterschritten oder ist eine Unterschreitung im Liquiditätsplan absehbar, wird ein Eskalationsverfahren aktiviert. Typischerweise werden die notwendigen Vorkehrungen zur Erhöhung der Liquidität zuerst auf Stufe Asset- und Liability-Management (ALM)-Ausschuss getroffen. Liegen die nötigen Massnahmen nicht in dessen Kompetenz, wird die gesamte Geschäftsleitung eingeschaltet, und falls erforderlich schliesslich auch der Verwaltungsrat.

Ein Notfallplan bestimmt dabei die im Eskalationsverfahren zu treffenden Vorkehrungen. Dabei wird von Handlungsoptionen je nach Eskalationsstufe und/oder Stressereignis ausgegangen, wobei sich die Optionen stark an die Erkenntnisse aus durchgeführten Stresstests anlehnen. Die möglichen Vorkehrungen setzen sich im Grunde aus dem Verkauf von leicht liquidierbaren Aktiven und der kurzfristigen Aufnahme von Kapital zusammen. In diesem Zusammenhang steht der Einsatz von ausreichend freien Sicherheiten (Collateral) im Mittelpunkt. Die möglichen Finanzierungsquellen sollen gut diversifiziert und von hoher Kreditqualität sein, und die Bank muss jederzeit und verbindlich auf die einzelnen Kreditfazilitäten Anspruch haben.

**2.3 Das Undenkbare denken.** Extreme Ereignisse und Stresssituationen, welche eine bedrohliche Wirkung auf die Geschäftstätigkeit einer Bank respektive der ganzen Industrie haben, sind immer wieder Bestandteil der Finanzwelt. Verwerfungen an den Börsen, das plötzliche Platzen von

zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Angemessenheit ist wichtig. Dementsprechend ist auch die Einbindung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates von zentraler Bedeutung, wie auch die nahe Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus der Risiko- und Finanzabteilung. Nicht zu unterschätzen sind auch hier die IT-Herausforderungen, insbesondere was die Verarbeitung von sehr grossen Datenmengen betrifft.

*«Die Finma fordert für grössere Banken den konsequenten Einsatz eines internen Liquiditätstransferpreissystems.»*

Preisblasen beispielsweise im Immobilienmarkt, unerwartet ausgeprägte Konjunkturreinbrüche oder gar die Kombination all dieser Ereignisse sind Beispiele dafür.

Aus dieser Erkenntnis heraus sind Stresstests zum zentralen Baustein im Risikomanagement geworden. Zweck der Tests ist es, im Sinne präventiven Vorausschauens verschiedene Gefahrenereignisse zu simulieren und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodell und Risikosituation der Bank zu analysieren. Das primäre Ziel bei der Anwendung von Stresskonzepten ist schliesslich die Fortführung der Geschäftstätigkeit und die jederzeitige Einhaltung der regulatorischen Vorgaben, insbesondere der Kapital- und Liquiditätsvorschriften.

Ausgangspunkt der Stresstests für Liquiditätsrisiken bildet die Definition von zusammenhängenden Szenarien oder einzelnen Ereignissen, welche einen markant negativen Einfluss auf die Bank haben. Die Bestimmung verschiedener Kernannahmen, wie der Intensität und der Dauer des Szenarios bis zur Rückkehr zur Normalität, steht dabei im Vordergrund. Ebenso gilt es, die Verknüpfung mit den Markt- und Kreditrisiken oder auch operationellen Risiken zu berücksichtigen. In einem zweiten Schritt wird die Wirkungsweise der Szenarien auf die einzelnen Liquiditätstreiber beurteilt. Dabei gilt es insbesondere, die vertraglichen und die verhaltenensorientierten Annahmen der verschiedenen Liquiditätstreiber im Hinblick auf ihre Geldflussentwicklung zu modellieren. Die Annahmen sollen sich möglichst durch den Einbezug von historischen Daten oder auf Expertenmeinungen stützen lassen.

In einem weiteren Schritt gilt es, die Auswirkungen der simulierten Geldflüsse auf die Bank zu modellieren. Mittels umfassender Wirkungsketten von Stressanalysen wird dabei eine gesamtheitliche Sicht auf die Risikosituation eingenommen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden ein zentrales Element, um die ursprünglich festgelegte Risikotoleranz zu hinterfragen, allfällige Anpassungen an Frühindikatoren und am Limitensystem vorzunehmen und die Massnahmen im Rahmen der Notfallplanung zu definieren.

Die Durchführung von Stresstests ist keine einmalige Aufgabe. Die ständige Weiterentwicklung des Stresskonzepts – beispielsweise unter Durchführung von inversen Stresstests (das heisst, welches Ereignis muss eintreffen, um die Bank in lebensbedrohliche Schwierigkeiten zu bringen) –

**2.4 Erhöhte Schlagkraft.** Die Finma fordert für grössere Banken den konsequenten Einsatz eines internen Liquiditätstransferpreissystems. Geschäftsfelder oder Produkte, welche Liquidität schaffen, sollen belohnt werden; andererseits sollen interne Kosten auf Liquidität absorbierende oder Liquiditätsrisiken schaffende Aktivitäten überwältigt werden. Auf diese Weise werden die Liquiditätskosten und -erträge verursachungsgerecht alloziert, was erhöhte Kostentransparenz schafft und die «echte» Profitabilität eines Geschäftsfelds oder eines Produkts aufzeigt.

Doch stellen die Liquiditätstransferpreise die Banken vor neue Herausforderungen, welche nicht einfach zu lösen sind. Beispielsweise erfordert die Verrechnung von Liquiditätspreisen eine Granularität an Daten und Allokationsmethoden, die bisher zumeist nicht verfügbar ist. Die Grundlagen dafür sind denn auch vielfach noch aufzubereiten.

Die gewonnene zusätzliche Kostentransparenz bringt einigen Banken eine wichtige Verbesserung der Managementinformationen, um dem verschärften Wettbewerb durchdacht zu begegnen. Denn durch die erhöhte Kostenwahrheit kann eine Bank zur Einsicht gelangen, dass sich ein Geschäftsfeld oder ein Produkt längerfristig nicht nachhaltig bewirtschaften lässt. Sie wird sich dann entscheiden, ihre Kräfte besser zu bündeln. Wichtig ist jedoch, diese Fokussierung auch im Lichte der anderen regulatorischen Entwicklungen sowie dem momentanen Marktumfeld zu prüfen.

### 3. WEITSICHT GEWINNT

Die neuen Vorschriften haben also durchaus ihre positiven Seiten. Sie helfen den Banken, ihre eigenen Risiken noch besser zu verstehen und die Geschäftsstrategie, den Risikoappetit, die Liquiditätsreserve und die angestrebte Rentabilität noch gezielter darauf auszurichten. Dies führt zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen und hilft den Banken, ihre Strukturen noch leistungsfähiger auszurichten.

Aus diesem Grund glauben wir, dass sich ein frühzeitiges und vertieftes Auseinandersetzen mit den neuen Liquiditätsvorschriften auszahlt. Zur Bestimmung der nötigen Anpassungen am Geschäftsmodell soll dabei eine ganzheitliche Sicht eingenommen werden. Schnittstellen zu anderen regulatorischen Entwicklungen (neue Eigenmittelvorschriften, Regulierung von OTC-Derivaten nach EMIR, das bevorstehende Finanzmarktdienstleistungsgesetz usw.) sind im Entscheidungsprozess ebenso zu berücksichtigen wie die Auswirkungen auf das gesamte Risikoprofil (insbesondere Markt- und Kreditrisiken) der Bank.

Wie hat doch Le Corbusier schon früher gesagt: «Der Erfolg gehört den Findigen!» ■