



# Liquiditätsmanagement

## ■ Einblick ins laufende Projekt

von Bernd Freitag (Naspa), Christian Mannberger (Naspa)  
und Klaus Stechmeyer-Emden

Die Nassauische Sparkasse (Naspa) ist mit msgillardon seit Anfang 2016 zu verschiedenen Themenfeldern in einem umfangreichen Projekt engagiert. In dieser Ausgabe und in nachfolgenden Ausgaben der NEWS berichten wir über die Zielsetzung, das Vorgehen und die Erkenntnisse aus dem Projekt. Im ersten Teil stehen die Motivation und Zielsetzung sowie eine Skizze der bisherigen Entwicklung im Fokus.

### Motivation

Immer umfangreichere Anforderungen bezüglich der Messung und Steuerung der Liquiditätsrisiken sowie dem Meldewesen durch nationale und internationale Aufsicht (MaRisk, EBA, BCBS etc.) stellen für die Naspa wie für viele andere Banken, Sparkassen und Kreditinstitute unterschiedlichster Couleur eine große Herausforderung dar.

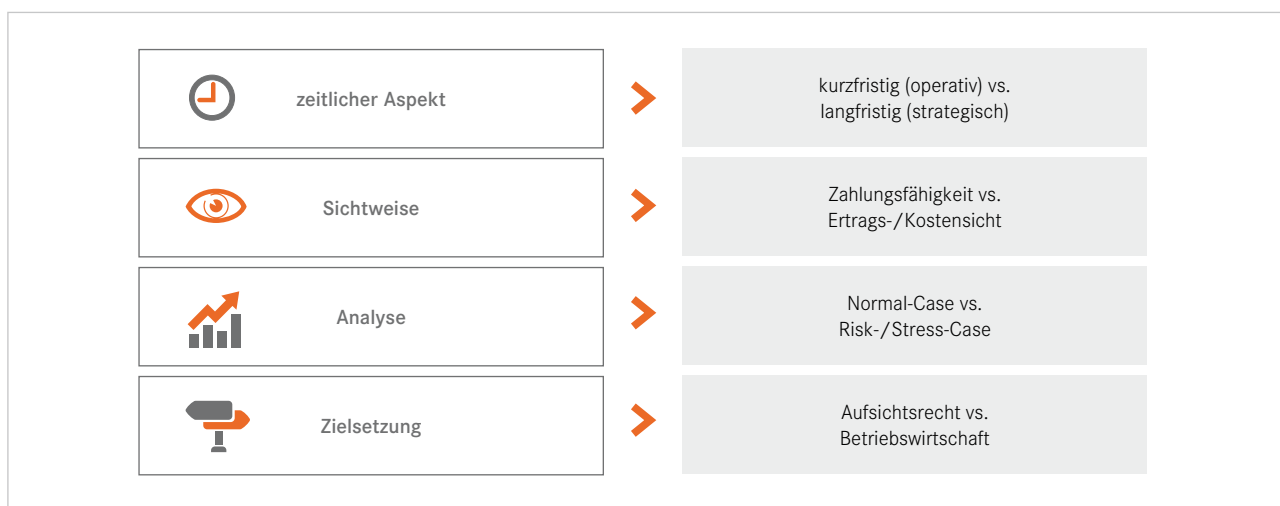


Abbildung 1: Wesentliche Merkmale des Liquiditätsmanagements

Auch bedingt durch den externen Druck richtet sich der Fokus in vielen Häusern in erster Linie auf klassische Aufgaben des Risikocontrollings zu der Messung und dem Reporting der Liquiditätsrisiken. Wie sieht es jedoch mit der Steuerung der Liquiditätsrisiken aus? Und wie bettet sich diese in eine moderne und effiziente Gesamtbanksteuerung ein?

Die Steuerung der Liquiditätsrisiken ist gerade aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen auf die Liquidität als solche und darin innewohnender Risiken, einhergehend mit diversen Kennziffern interner und externe Art (Survival Period, LCR / NSFR, LiqVaR etc.), alles andere als „trivial“. Wie sind die verschiedenen Sichtweisen zu priorisieren oder wird simultan gesteuert? Wie wird mit relevanten Nebenbedingungen umgegangen? Wären Ideen wie die einer cashflowbasierten Benchmark im zintragenden Bankbuch adaptierbar?

In einem Kurzvortrag zum praxisingerechten Liquiditätsmanagement für Sparkassen<sup>1</sup> wurden – das Spannungsfeld im Dreieck

„Sicherheit - Liquidität - Rendite“ vor Augen – wesentliche Merkmale des Liquiditätsmanagements herausgearbeitet (siehe Abbildung 1).

Um eine Priorisierung vornehmen zu können, wurden diese Merkmale in eine Art Bedürfnispyramide transformiert:



Abbildung 2: Bedürfnispyramide des Liquiditätsmanagements

<sup>1</sup> Vortrag „Praxisingerechtes Liquiditätsmanagement für Sparkassen“ von Christian Bachert und Klaus Stechmeyer-Emden, Sparkassenkonferenz 2015 vom 17. bis 18. November 2015 in Frankfurt a. M.

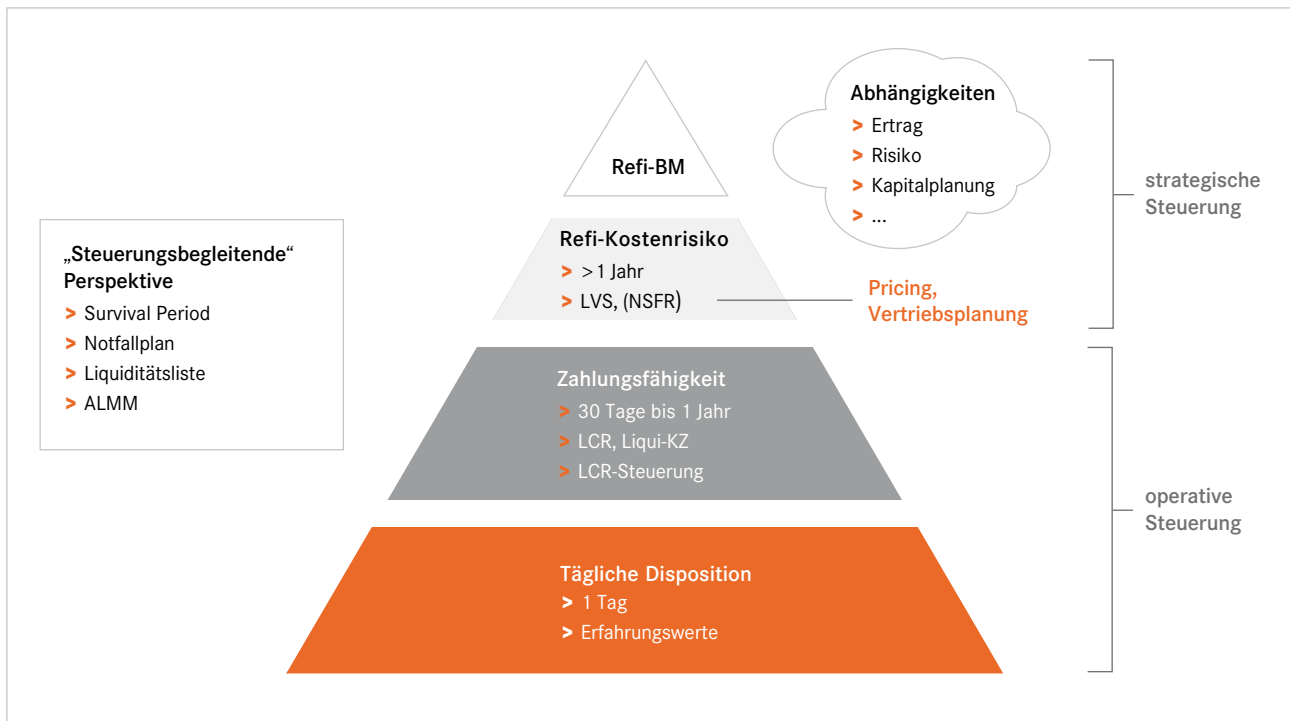


Abbildung 3: Ergebnisdokumentation – Zielbild und Einordnung

## Start und Projektvorgehen

Die Naspa kam Anfang 2016 auf msgGillardon zu, um im Rahmen eines Workshops das Thema Liquiditätsmanagement zu beleuchten und im ersten Schritt auf einer „hohen Flugebene“ für die Naspa relevante Themenfelder und davon abgeleitete Aufgaben zu identifizieren.

Das Ergebnis dieses fachlichen „Brainstormings“ kann in oben stehender, an der Bedürfnispyramide angelehnten Sicht visualisiert werden (siehe Abbildung 3).

Auf Basis dieser Analyse wurden sechs unterschiedlich große Projektbausteine abgeleitet, die ab Anfang 2016 gemeinsam angepackt wurden:

- > Survival Period (Modul C),
- > Liquiditätverrechnungssystem (LVS),
- > Intraday Liquidity,
- > Refinanzierungs-Benchmark,
- > LCR-Steuerung,
- > Abhängigkeiten zu anderen Steuerungskreisen.

Die Zeitplanung sah vor, das Projekt bis zum Jahreswechsel 2016/2017 beendet zu haben. Bedingt durch verschiedene interne und externe Ereignisse mussten Teile umpriorisiert und zeitlich verlagert werden. msgGillardon hat hier punktuell in der Linie bis hin zu Interimsmanagement die Naspa zeitnah unterstützen und Entlastung schaffen können.

## Erste Erkenntnisse

Um einen der obigen Projektbausteine herauszugreifen und daran die fachlichen und technischen Dimensionen zu skizzieren, sei das Beispiel LVS gewählt. Durch die Umsetzung einer direkten Berechnung von Liquiditätsbeiträgen am einzelnen Konto und zinstragender Geschäfte seitens der Finanz Informatik (FI) im Rahmen der zahlungsstromorientierten Kalkulation (zoK) werden diverse Fragestellungen aufgeworfen. Neben der Möglichkeit einer erweiterten Identifikation von Ergebniskomponenten und der Ergebnisspaltung im Sinne der Marktzinsmethode hat diese wichtige Neuerung mithin auch Auswirkungen auf die Verrechnung der Liquiditätsbeiträge in einer Profitcenterrechnung.

Eine Grundvoraussetzung der zugrunde liegenden Rechenoperation (Strukturkongruente Bewertung mit mehreren Zinskurven) ist die individuelle Entscheidung jedes Hauses für zwei respektive drei Zinskurven: risikolose und risikobehaftete Zinskurve sowie für teilgedeckte Darlehen eine weitere Differenzierung der risikobehafteten Zinskurve in eine gedeckte und ungedeckte Zinskurve.

Ziel ist und muss es sein, eine Konsistenz und Durchgängigkeit von der Vorkalkulation über die Nachkalkulation hin zur Erfolgsmessung (periodische und barwertige Ergebnisspaltung) zu gewährleisten. Allein dieses Beispiel hat mannigfaltige Interdependenzen in einem Institut und wirkt sich auf Organisationseinheiten wie Treasury oder Meldewesen, aber gerade auch die Marktbereiche aus.

Eine Herausforderung ist weiterhin das Thema der Steuerung von Liquiditätsrisiken – gerade die Frage einer geeigneten Benchmark führt zu kontroversen Diskussionen und Überlegungen. Erste Auswertungen anhand eines Cashflows aus der ökonomischen Sicht auf die Liquidität lassen ein Bild erkennen, das auch in der Studie des DSGV „Liquiditätsmanagement 2015“ beschrieben wird: Die Fristentransformation wird in vielen Sparkassen im „Liquiditätsbuch“ überwiegend höher sein

als im zinstragenden Bankbuch. Im ersten Quartal 2017 werden die Ergebnisse weiter validiert und finalisiert.

Primärbanken wie Sparkassen oder Genossenschaftsbanken verstehen sich überwiegend als Kundenbank. Somit liegt aus übergreifender Sicht die These nahe, dass allein durch das Geschäftsmodell bedingt eine höhere Fristentransformation entstehen kann.



Die Nassauische Sparkasse, führende Regionalbank in Hessen und Rheinland-Pfalz mit Sitz in Wiesbaden, ist aus der im Jahre 1840 gegründeten „Herzoglich-Nassauischen Landes-Credit-Casse für das Herzogthum Nassau“ hervorgegangen. Träger ist der Sparkassen-zweckverband Nassau. Diesen Zweckverband bilden die Städte Wiesbaden und Frankfurt am Main sowie der Hochtaunuskreis, der Landkreis Limburg-Weilburg, der Main-Taunus-Kreis, der Rheingau-Taunus-Kreis im Land Hessen und der Rhein-Lahn-Kreis sowie der Westerwaldkreis im Land Rheinland-Pfalz. Das Geschäftsgebiet ist im Privatkundengeschäft in 7 Regionalmärkte untergliedert. Private-Banking-Dienstleistungen werden in der Fläche in insgesamt 15 Private-Banking-Centern angeboten. Die professionelle Betreuung der Firmen- und Gewerbekunden findet in 3 Regionalmärkten statt.

Kennzahlen (Stand: 31.12.2015):

- > Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: 1.754  
(davon 1.249 Vollzeitbeschäftigte)
- > Bilanzsumme: 11,3 Mrd. Euro
- > Kundenkredite: 9,1 Mrd. Euro
- > Mittelaufkommen von Kunden: 8,7 Mrd. Euro

Das ist sicherlich nur eine Seite der Medaille: Es fehlen im Liquiditätsrisiko entsprechende Derivate für eine effiziente Aussteuerung der Positionen wie zum Beispiel Zinsswaps im zins-tragenden Bankbuch. Aber auch die zurzeit im Fokus stehende Erfüllung der LCR hat in vielen Häusern zu relativ lange laufenden Wertpapierpositionen geführt. Somit führen exemplarisch verstanden allein schon diese Wertpapiere und lange Kredite, die vom Zinsänderungsrisiko über Zinsswaps neutralisiert wurden, in der ökonomischen Sicht auf die Liquidität zu langen Aktivüberhängen (Gaps).

### Erweiterung und Ausblick

Vor dem Hintergrund der identifizierten Themen und der Auswirkungen beziehungsweise Seiteneffekte (wie oben an dem einen Beispiel der Liquiditätsbeiträge skizziert) sowie umfangreicher Neuerungen seitens FI - neben erweiterter zoK zum Beispiel der Rollout der Ergebnisvorschaurechnung (EVR) im Jahr 2017 - hat sich die Naspa entschieden, ein Folgeprojekt mit folgenden stehenden Arbeitspaketen aufzusetzen:

- > Liquiditätssteuerung,
- > Variables Geschäft,
- > SDWH-Parametrisierung,
- > Kalkulation / Vertriebssteuerung,
- > Ergebnisvorschaurechnung,
- > Ergebnisspaltung,
- > Standardisierung SDWH.

Teilergebnisse und fachliche Vorgaben aus dem bisherigen Projekt werden im Folgeprojekt aufgenommen und finden sich im Teilprojekt „Liquiditätssteuerung“ wieder. Zudem wurde übergreifend eine Koordinations- und Steuerungsunterstützung installiert. Die Teilprojekte werden seitens der beteiligten Partner

mit je nach Aufgabenstellung wechselnden Expertenteams bestückt und arbeiten sowohl parallelisiert als auch integriert. Wie in größeren Projekten üblich, berichten die Teilprojektleitungen an die Gesamtprojektleitung - diese untersteht wiederum einem entsprechend besetzten und lenkenden Gremium.

Das Folgeprojekt ist bis Ende 2017 terminiert - für alle Beteiligten eine „sportliche“ Herausforderung. Aus den bisherigen Erfahrungen gestaltet sich die Zusammenarbeit sehr fair und kollegial, sodass einem erfolgreichen weiteren Projektverlauf nichts entgegensteht. Der Praxisbericht wird in der nächsten Ausgabe der NEWS fortgesetzt.

#### Ansprechpartner



**Klaus Stechmeyer-Emden**

Lead Business Consultant,  
Business Consulting

> +49 (0) 172 / 9442327

> klaus.stechmeyer-emden@msg-gillardon.de