

Vor der Planung, Realisation und Implementierung eines Risikomanagementsystems müssen einige grundlegende Überlegungen zur allgemeinen Risikostrategie und -politik des Unternehmens durchgeführt werden. An den hieraus entstehenden Leitlinien ist das Risikomanagementsystem auszurichten. Nicht alle Banken sind bezüglich Vision, Mission, Geschäftspolitik, Zielkunden usw. vergleichbar, nicht alle Risiken sind gleich schwerwiegend. Es sind also differenzierte, aber trotzdem angemessene Entscheidungen zu folgenden Fragestellungen bezogen auf das Liquiditätsrisiko zu treffen:

- Um was für einen Typus von Bank handelt es sich? Was darf die Bank, welche Grenzen hat sie?
- Was sind die Planungen und Annahmen der Bank für die Zukunft?
- Was sind die Probleme in der Gegenwart und in der Zukunft?
- Wer macht was im Risikomanagementprozess, wer hat welche Befugnis, wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche Risiken kann und will die Bank eingehen und wie soll mit den Risiken umgegangen werden? Welche Wechselwirkungen bestehen aus Sicht der Bank zwischen den anderen wesentlichen Risiken?
- Welche Limits werden eingeführt?
- Wie soll die Risikopolitik veröffentlicht werden?

In den nachfolgenden Abschnitten wird diesen Fragen hinsichtlich ihrer Relevanz für ein Liquiditätsrisikomanagement nachgegangen.

- *Art der Bank*

Die Fragestellung nach der Art der Bank behandelt z. B. Aspekte der Stellung der Bank in einem Verbund oder Konzern. Es geht darum herauszufinden, welche Regelungen angewendet werden müssen. Da das Liquiditätsrisiko betrachtet wird, muss die Neigung der Bank ermittelt werden, die sie grundsätzlich gegenüber dem Eingehen von Risiken hat, was sich aus der Risikostrategie und -philosophie ergibt.

Die Risikotragfähigkeit wurde in der Regel bereits bei der Betrachtung aller anderen für die Bank wesentlichen Risiken errechnet, z. B.: Welche Grenzen ergeben sich für die Bank aus bestehenden Verträgen, Weisungen, Regelungen oder Ansprüchen?

Die Strategie und die Risikotragfähigkeit geben der Risikopolitik einen internen Rahmen vor. Diesen gilt es ebenso zu klären wie die Ziele. Aus den Zielen lassen sich bereits weitere grundlegende Aspekte für die Liquidität ableiten, wie die Währung, die zur Verfügung stehen muss, und Möglichkeiten, die sich aus der Mitgliedschaft der Bank bei einem Einlagensicherungsfond ergeben.

An dieser Stelle sollte bereits entschieden werden, welche Verfahren angewendet werden sollten, um das Liquiditätsrisiko zu bemessen und zu quantifizieren.

- *Befugnisse beim Risikomanagement*

Die Fragestellung nach den Befugnissen zielt auf die Aufbauorganisation der Bank ab. Es handelt sich dabei um eine Entscheidung, die praktischerweise durch die Geschäftsleitung bei der Risikopolitik getroffen werden sollte. Sollte die Leitung zu dem Standpunkt kommen, dass ein großes Risiko besteht, muss im Rahmen der personellen Kapazitäten auch eine entsprechende Möglichkeit der Bewältigung getroffen werden.

In der Regel besteht bei einer Bank bereits eine derartige Aufgabenverteilung, sodass es nur zu überprüfen gilt, ob die Regelungen bestehen, klar und eindeutig formuliert sind sowie als transparent und kommuniziert gelten oder ob es aufgrund neuer Entwicklungen oder Ziele die Notwendigkeit der weiteren Schaffung von Abteilungen, Stellen oder Verantwortungsbereichen gibt. Durch die Aufgabenverteilung wird hier bereits die Grundlage für die Kommunikationswege gelegt.

- *Bewertung identifizierter Risiken*

Identifizierte und als wesentlich eingestufte Risiken für die Bank sowie deren Einfluss auf das Gesamtrisiko, sofern er als wesentlich angesehen wird, müssen durch aktuelle Werte bemessen werden. Ebenso muss der voraussichtliche Zuwachs benannt werden.

Eine Untergliederung sollte alle Aspekte betreffen, nämlich die Aktiva, die Passiva und die außerbilanziellen Geschäfte. Bereits hier sollte ebenfalls auf Aspekte der potenziellen Aktiva eingegangen werden, wobei es im Block der Aktiva bei den erwarteten Zuwächsen zu Doppelangaben kommen könnte.

Da der Zahlungsverkehr und das Clearing aufgrund des hohen Volumens eine herausragende Bedeutung haben, können bereits erste Schätzungen über das Volumen von Zahlungen und deren Abwicklungstermin am jeweiligen Tag abgegeben werden.

Als Letztes könnte an dieser Stelle bereits auf die *Klumpenrisiken* eingegangen werden, die sich durch die Kreditvergabe oder Geldhereinnahme an Kundengruppen, Länder, Branchen usw. ergeben. Auch Risiken daraus müssen im Rahmen des Risikomanagements identifiziert und bewältigt werden.

Für eine Quantifizierung hat der Baseler Bankenausschuss die Analyse von historischen Daten, statistische Analysen, pragmatische Hochrechnungen oder Fall-zu-Fall-Beurteilungen vorgeschlagen (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2000, S. 11). Alle diese Möglichkeiten können für die grobe oder die feinere Bemessung später genutzt werden. Es sollte überprüft werden, ob eine vorgenommene grobe Quantifizierung von Liquiditätsrisiken mit der geäußerten Risikopräferenz im Allgemeinen noch im Einklang steht oder ob bereits hier die erwarteten Volumenänderungen zu einem anderen Verhalten führen müssen.

Hilfestellung bei der Erhebung kann eine *SWOT-Analyse*, die alle internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken ermittelt und bewertet, geben. Nicht alle Felder werden sich immer genügend verlässlich füllen lassen, aber die Beschäftigung damit kann im Rahmen einer gemeinschaftlichen Erstellung durch verschiedene Abteilungen aufschlussreiche Ergebnisse liefern. Damit könnte auch überwunden werden, dass der Bankenmarkt gerade in Sachen Liquidität relativ intransparent ist, was sich mit der fortschreitenden Umsetzung von Basel III unter Umständen bessern wird. Die Bank könnte im Rahmen einer *Umfeld- und einer Unternehmensanalyse* bei sich die in Tab. 2.1 dargestellten Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen identifizieren.

Aus diesen Elementen ist eine Ableitung der notwendigen Maßnahmen, um die Chancen zu nutzen, möglich. Aber auch die Schwächen können erfasst und behandelt bzw. zumindest überbrückt werden. Die festgestellten Aspekte werden in einer Ergebnismatrix, wie in Tab. 2.2 dargestellt, übersichtlich präsentiert.

Nach Klarstellung der Ausgangssituation kann für die Zukunft definiert werden, wie mit Risiken umgegangen wird. Dazu ist eine Übersicht geeignet, die die jeweiligen Möglichkeiten den Risikobereichen gegenüberstellt und Platz für eine Zuordnung der einzelnen Produkte lässt.

Identifizierte Risiken können oft auf mehrere Arten behandelt werden. Grundsätzlich lassen sich Risiken vermeiden, vermindern, verringern, man kann sie über-

Tab. 2.1 Mögliche Umfeld- und Unternehmensanalyse einer Bank. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BIERNAT 2008)

<i>Umfeldanalyse</i>	
Chancen	1. Kundenbindung
	2. Ansehen/Image/Standing
	3. Attraktive Zinsen können geboten werden
Risiken	1. Konzentrationen und Abhängigkeiten bei den Geldgebern
	2. Kundenabwanderung zur preiswerteren Konkurrenz
	3. Wechsel von Kunden von Filial- zu on-line-Banken
<i>Unternehmensanalyse</i>	
Stärken	1. Refinanzierung aus langfristigen Geldanlagen
	2. Verwendete Banksoftware ist aktuell und ausbaufähig
	3. Ausgebildetes und erfahrenes Personal
Schwächen	1. Steigende Kosten, u. a. durch Filialnetz
	2. Sinkende Margen
	3. Verschlechterung des eigenen Ratings
	4. Kaum Refinanzierungsmöglichkeiten bei anderen Banken

Tab. 2.2 Ergebnismatrix der SWOT-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BIERNAT 2008)

	Stärken	Schwächen
<i>Chancen</i>	1. Hereinnahmen von Kundeneinlagen mit langfristiger Bindung	1. Gewinnmöglichkeiten über Geschäftsausweitung
	2. Gewinnung von Refinanzierungslinien am Markt	2. Bessere Auslastung der Abwicklungsmöglichkeiten durch vermehrte Clearingfunktion
	3. Kundengewinnung über Standing im Markt	3. Attraktive Zinsen besser präsentieren, um bessere Refinanzierungsmöglichkeiten zu bekommen
<i>Risiken</i>	1. Rating halten oder verbessern durch besseren Einsatz der IT für Risikomanagement	1. Kostensenkung zur Kennzahlenverbesserung
	2. Gewinnung von Kundeneinlagen über Cross Selling	2. Kompensation des Margenverlusts durch Steigerung von Provisionsertrag
	3. Kostensenkung bei der IT, um Kostensenkung an Kunden weitergeben zu können	3. Schaffung von Refinanzierungsmöglichkeiten über neue Produkte

wälzen und transferieren, kompensieren, diversifizieren oder einfach übernehmen, was letztendlich eine Grundaufgabe von unternehmerischem Handeln, somit auch der Bank, ist.

Mögliche Lösungen sind:

- Die offene Position mittel- und langfristiger Aktiva und Passiva könnte zusätzlich *limitiert* werden, um die eigenen Mittel nicht zu lange zu binden oder Zinsänderungsrisiken zugunsten kurzfristiger Mittel aus langfristigen Passiva einzugehen.
- Die *Risikominderung* kann betrieben werden durch die Verleihung (auch Garantieabgabe) nur für erstklassige Adressen, durch die Hereinnahme von Bar-Sicherheiten für langfristige Vorauslagungen und die Bestandshaltung kurzfristiger Mittel, um jederzeit liquide zu sein. Auch an dieser Stelle zeigt sich deutlich die Risikopräferenz der Bank, die jeweils deutlich zulasten von Margen oder Zinsgewinnen allgemein gehen kann, wenn zu hohe Bestände gehalten werden oder statt margenträchtiger Adressen nur erstklassige Adressen gewählt werden, die wesentlich geringere Margen erbringen.
- Die *Risikoverringung* kann in einer Bank in technischer Art mittels Funktionstrennungen und Vier-Augen-Prinzip betrieben werden. Sie kann aber auch gerade durch die Risikopolitik betrieben werden, durch Limits, Kennzahlen und Notfallkonzepte oder durch die Festlegung eines Benchmarks, aber auch dadurch, dass Kommunikationswege und das Kennzahlensystem bereits vorgegeben werden.
- Eine *Risikoüberwälzung* oder einen Risikotransfer kann die Bank betreiben, indem sie Forderungen verbrieft und verkauft oder syndiziert und offene Positionen soweit möglich fristenkongruent schließt. Sie kann sich aber auch Optionen kaufen, die eine Mittelbereitstellung beinhalten; ferner sind das Outsourcing oder die Versicherung von Risiken Möglichkeiten, unsichere Zahlungsflüsse in verlässliche zu tauschen.

Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten (MaRisk herausgegeben von der BaFin: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht 30.10.2007) fordern Überlegungen zu den Wechselwirkungen von Risiken. Dabei könnte eine Aufstellung, wie in Tab. 2.3 abgebildet, die die vier wesentlichen Risiken Adressenausfall, Marktpreis, Liquidität und die operationellen Risiken gegeneinanderstellt, helfen. Weitere Risikoarten können bei Bedarf ergänzt werden.

Bei der Diagonalen der Tabelle (jeweilige Paarungen gleicher Risiken) könnte die Frage gestellt werden, ob hier *Risikokonzentrationen* vorliegen. Die anderen Felder könnten Rückschlüsse geben auf Fragen nach Wechselwirkungen wie: Füh-

Tab. 2.3 Wechselwirkungen zwischen Risikoarten. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BIERNAT 2008)

Risiko	Adressenausfall	Marktpreis	Liquidität	Operationelle Risiken	Weitere Risikoarten
<i>Adressenausfall</i>	Besteht eine Risikokonzentration?	Führen höhere Adressenausfallrisiken zu höheren Marktpreisrisiken?	Führen höhere Adressenausfallrisiken zu höheren Liquiditätsrisiken?	Führen höhere Adressenausfallrisiken zu höheren operationellen Risiken?	...
<i>Marktpreis</i>	Führen höhere Marktpreisrisiken zu höheren Adressenausfallrisiken?	Besteht eine Risikokonzentration?	Führen höhere Marktpreisrisiken zu höheren Liquiditätsrisiken?	Führen höhere Marktpreisrisiken zu höheren operationellen Risiken?	...
<i>Liquidität</i>	Führen höhere Liquiditätsrisiken zu höheren Adressenausfallrisiken?	Führen höhere Liquiditätsrisiken zu höheren Marktpreisrisiken?	Besteht eine Risikokonzentration?	Führen höhere Liquiditätsrisiken zu höheren operationellen Risiken?	...

ren höhere Adressenausfallrisiken zu höheren Liquiditätsrisiken? Die Tabelle kann aufgrund der ganzheitlichen Betrachtungsnotwendigkeit von Risiken für weitere Risiken erweitert werden, wie z. B. auch mögliche Teilrisiken des Liquiditätsrisikos, die die Bank für sich identifiziert hat.

- *Berücksichtigung qualitativer Annahmen und Planungen*

Zum einen werden bestimmte quantitativen Annahmen für die Zukunft getroffen, zum anderen müssen jedoch auch qualitative Annahmen und Planungen berücksichtigt werden. Darüber hinaus sind aktive Steuerungsmaßnahmen und passive Einflüsse festzuhalten. Für die Zukunftsplanung sind die allgemeinen Fragen nach dem Vorhandensein der Geschäftsstrategie, nach der Ableitbarkeit der Liquiditätsrisiken aus der Geschäftsstrategie und ob die Liquiditätsstrategie wirklich aus der Geschäftsstrategie abgeleitet ist, wichtig.

In der weiteren Folge können daraus Fragen entwickelt werden, die die Ausrichtung der Bank bezüglich neuer Produkte und neuer Märkte und damit verbundener Risiken betreffen. Ferner sind Fragen im Falle einer Geschäftsausweitung bzw. dem Rückzug aus einem Geschäftsfeld und welche potenziellen Risiken damit verbunden sein können, zu stellen.

Die Annahmen für die Zukunft könnten sich auf die Entwicklung in den Märkten und den Beschaffungs- oder Absatzmarkt allgemein beziehen, sowie Zinsen, Preise und Kurse betreffend. Aber auch eine Analyse der Konkurrenz oder des Kundenverhaltens (Wunsch nach neuen Produkten), der Entwicklung der Heimatmärkte und Zielmärkte kann Aufschlüsse über mögliche Risiken oder einen allgemeinen Liquiditätsbedarf geben.

- *Bestehende und zu erwartende interne und externe Probleme*

Neben einer intensiven Betrachtung der Zukunft sollte die Bank sich ebenfalls mit schon existierenden Problemfeldern befassen sowie mit den Problemen, die sich in der Bank selbst ergeben (intern), aber auch mit Problemen, die von außen kommen könnten (extern). Diese Betrachtung und Analyse ist dreigeteilt. Der erste Teil bezieht sich auf mögliche Probleme, die bereits in der Gegenwart aufgetreten sind oder unmittelbar zu Problemen führen könnten, und die möglicherweise direkte Abhilfe erfordern. Danach folgen die Fragen, die sich auf unternehmensinterne und unternehmensexterne Fragen beziehen. So können neben den klassischen Liquiditätsrisiken, die sich aus den Bilanzpositionen ableiten lassen, unternehmensintern Probleme zum Beispiel dadurch entstehen, dass Lizenzen für die im Risikomanagement verwendete Software auslaufen.

Unternehmensextern können Probleme aus der Volkswirtschaft, der Währungspolitik und aus dem Aufsichtsrecht entstehen. Diese Hauptrisikopunkte sollten aufgeteilt werden in Unterfragen, wie z. B. ob Probleme im Personalsektor – z. B. aufgrund des demografischen Wandels – zu erwarten sind, wenn auf dem Beschaffungsmarkt für Mitarbeiter kein Angebot an ausgebildeten Arbeitskräften besteht. Dabei kann es sich z. B. um das Risiko der höheren Kosten handeln.

- *Einzuführende Limits*

Im Bankbetrieb ließen sich theoretisch in allen Prozessschritten Limits einführen. Diese können sich beim Liquiditätsrisiko auf die Tätigkeit einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen (z. B. im Treasury), auf Produkte, Positionen in Systemen und Märkten, auf Tage oder sonstige abgrenzbare Ausschnitte des Geschäftsbetriebes beziehen. Weitere Limits lassen sich für den Bereich der Mittelbeschaffung, der Mittelverwendung und der Mittelsicherung einführen. Bei Letzterem könnte es sich z. B. um die Sicherung durch derivative Geschäfte (wie den oben beschriebenen Optionen) handeln.

Die Limitierung kann in absoluten festen Werten erfolgen, aber auch als relative Zahlen, die nicht genauer definiert sind, jedoch in Prozent einer Gesamteinheit auszudrücken sind. Sie können sich ebenso als eine Verhältniszahl ausdrücken, wie zwischen kurzfristigen Forderungen und kurzfristigen Verbindlichkeiten.

- *Veröffentlichung der Risikopolitik*

Selbst eine gut entwickelte, notwendige und funktionsfähige Risikopolitik wird keinen Einfluss auf den Betrieb des Unternehmens haben, wenn sie nicht im Unternehmen ausreichend veröffentlicht und vor allem gelebt wird. Daher ist die Art der Veröffentlichung ein wichtiger Baustein bei der Umsetzung, da sie Vertrauen schaffen und den Mitarbeitern einen Bezugspunkt der eigenen Tätigkeit bieten kann. Neben Informations-, Schulungs- und Motivationsveranstaltungen, die den groben Rahmen sowie auch sach- bzw. fachbezogene Details vorstellen, muss es auch begleitend Umsetzungsgespräche in den einzelnen Fachabteilungen geben, um die Änderungen und Anpassungen vorzunehmen und in die eigenen Systeme und das eigene Tun zu integrieren. Die Veröffentlichung erfolgt (abgesehen von den Umsetzungen zur dritten Säule Basel II) sicherlich gemeinschaftlich im Kontext der anderen Risiken, um auch ein besseres Verständnis für die Banksteuerung an sich zu schaffen. Denn das einzelne Risiko der Liquidität kann nicht losgelöst, sondern nur als Teil des Systems begriffen werden.

Risikomanagement in Kreditinstituten
Eine Darstellung für Praktiker mit Fallbeispiel zum
Liquiditätsrisiko

Brauweiler, H.-C.

2015, IX, 47 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09061-6