



Prof. Dr. Stefan Janßen, Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth

Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung gemäß MaRisk-Novelle vom 27.10.2017

Seite 62

Verena Morio, Sparkasse KölnBonn

Management von Prozessrisiken im Rahmen eines internen Kontrollsystems

Seite 64

Prof. Dr. Stefan Zeranski, Brunswick European Law School (BELS)

MaRisk-Novelle 2017 – BTR 3-Fokus auf High- Speed-Liquiditätsrisiko und Time-to-wall

Seite 65

Herausgeberbeirat

Michael Schnüttgen

Vorstand

vdpConsulting AG

info@vdpconsulting.de

www.vdpconsulting.de

In Zusammenarbeit mit

vdpConsulting AG



Michael Helfer

Liebe Leserinnen und Leser,

nun endlich (?) wurden die MaRisk veröffentlicht. Viele haben darauf gewartet, aber warum nur? Nun, im Dschungel der Regulatorik stellen die MaRisk so etwas wie einen orientierenden Leuchtturm da. Die MaRisk haben in den letzten zwölf Jahren einen deutlichen Wandel von einem prinzipienorientierten zu einem eher deutlich regelbasiertem Werk durchgemacht. Dies gibt Orientierung. Die Kehrseite der Medaille: Die Praxis stöhnt zu Recht (?) unter der Regulatorik. Daher versuchen die Verbände, die Aufsicht in Richtung einer „Small Banking Box“ zu bewegen.

Ja, die Regulatorik ist umfangreich und in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen und einiges erschließt sich auch mir nicht wirklich, vieles davon ist jedoch sinnvoll – sofern es sachgerecht umgesetzt wird. Und da sind wir auch schon beim Kasus knaxus: In den letzten Jahren wurden die regulatorischen Anforderungen „immer draufgesattelt“. Für die Aufsicht steht – auch vor dem Hintergrund der SREP-Bewertung – ein wirksames IKS im Fokus. Die mittlerweile zahlreichen IKS-Vorgaben wie z. B. eine geforderte IKS-Wirksamkeits-Überwachung und drohende Konsequenzen wie z. B. Kapitalzuschläge bei

IKS-Mängeln erfordern aber eine Systematisierung der oftmals in den Arbeitsanweisungen verstreuten (Schlüssel-) kontrollen. Die Aufnahme und Bewertung dieser Kontrollen ist bedingt durch häufig nicht (!) prozessorientierte Ablaufbeschreibungen jedoch sehr mühselig und zeitraubend. Das Management der Regulatorik (gemeint ist die Sicherstellung der Einhaltung aller relevanten gesetzlichen und bankaufsichtlichen Regelungen i. V. m. den jeweiligen operationellen Risiken) durch eine prüfungssichere Risiko-Kontroll-Matrix als zentrales IKS-Steuerungsinstrument ist eine der aktuellen Herausforderungen für die deutschen Banken. Auf dieser Basis können das IKS-Design, die Dokumentation, ein fortlaufendes Monitoring (inkl. Kontroll-Tests!) sowie die entsprechenden Elemente der Berichterstattung festgelegt werden. Durch eine einheitliche Betrachtung und die Konsolidierung der verschiedenen Risikoanalysen lassen sich zudem für den Vorstand und den Aufsichtsrat/Prüfungsausschuss (fokussierte IKS-Berichterstattung) nachhaltige Effizienzgewinne erzielen!

Aber auch das Institut in Gänze profitiert: Eine konsequente Orientierung auf die wesentlichen Kontrollen ermöglicht es, die relevanten IKS-Bestandteile im Blick zu haben und durch fachbereichbezogenes Management (Kontroll-Tests), Prüfung (Interne Revision) & Kontrolle (Compliance) aller Schlüsselkontrollen der wesentlichen Prozesse, den Geschäftsleitern und Aufsichtsgremien eine Angemessenheitsaussage in Bezug auf § 25a KWG respektive das Gesamt-IKS geben zu können.

Herzliche Grüße und viel Spaß beim Lesen!

Ihr Michael Helfer, Geschäftsführer, FCH Consult GmbH

SEMINARTIPPS

- **Neue MaRisk**, 22. Januar 2018, Frankfurt/M.
- **Prüfung ganzheitliche Risikoinventur nach neuen MaRisk**, 24. Januar 2018, Frankfurt/M.
- **Neuer aufsichtlicher Leitfaden zur Risikotragfähigkeit**, 05.–06. März 2018, Frankfurt/M.
- **Auslagerungen im Fokus neuer MaRisk & BAIT**, 05. März 2018, Frankfurt/M.
- **Effektive IKS-Kontrolltests**, 07. März 2018, Frankfurt/M.
- **Verschärfte MaRisk-Berichtspflichten für Risikocontrolling**, 07. März 2018, Frankfurt/M.
- **Neues BaFin-Rundschreiben zum Zinsschock**, 12. März 2018, Köln.
- **Neue-Produkte-Prozess**, 12. März 2018, Köln.
- **New MaRisk**, 12. März 2018, Frankfurt/M.
- **AufsichtsEnglisch**, 13. März 2018, Frankfurt/M.
- **Fit für FINREP für HGB-Bilanzierer**, 14. März 2018, Köln.
- **(Selbst-)Prüfung Meldewesen**, 15. März 2018
- **Prozess-Check MaRisk-Umsetzung**, 16. April 2018, Berlin.
- **Neuer Verhaltenskodex & Risikokultur: Aufbau & Inhalte**, 25. April 2018, Frankfurt/M.
- **MaRisk-Öffnungsklauseln**, 23. April 2018, Köln.
- **Prüfung MaRisk-Umsetzung**, 24. April .2018, Köln.

Weitere Informationen finden Sie unter www.FC-Heidelberg.de



Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung gemäß MaRisk-Novelle vom 27.10.2017

Prof. Dr. Stefan Janßen, Studiengangsleiter Insurance, Banking and Finance, Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth, vormals Leiter Bankgeschäftliche Prüfungen, Deutsche Bundesbank Hauptverwaltung Hannover

Mit der MaRisk-Novelle 2017 wird auch der grundlegende AT 3 zur Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung weiterentwickelt. Konkret wurde zum einen in AT 3 Tz. 1 der MaRisk die Anforderung der Entwicklung, Förderung und Implementierung einer angemessenen Risikokultur neu eingefügt. Darüber hinaus wurde in AT 3 Tz. 2 der MaRisk die Anforderung an die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung entsprechend der existierenden Verwaltungspraxis dahingehend präzisiert, dass jeder Geschäftsleiter nunmehr auch explizit für die Einrichtung angemessener Kontroll- und Überwachungsprozesse in seinem jeweiligen Zuständigkeitsbereich verantwortlich ist. **Klarstellungen der Verwaltungspraxis sind dabei unmittelbar nach Veröffentlichung der novellierten MaRisk anzuwenden, neue Anforderungen spätestens ab dem 31.10.2018.** Der neu gefasste AT 3 der MaRisk entspricht dabei zwar dem Konsultationsentwurf vom 18.02.2016. In der konkreten Umsetzung ergeben sich jedoch Veränderungen im Vergleich zum Konsultationspapier.

BUCHTIPPS

- Heithecker/Tschuschke (Hrsg.), Geschäftsmodellanalyse, 2016.
 - Reuse (Hrsg.), Praktikerhandbuch Risikotragfähigkeit, 2. Aufl. 2016.
 - Janßen/Riediger (Hrsg.), Praktikerhandbuch Risikoinventur, 2015.
- Infos unter www.FC-Heidelberg.de

Entwicklung, Förderung und Implementierung einer angemessenen Risikokultur

Mit dieser Anforderung reagiert auf die Aufsicht auf die internationale Diskussion um die Risikokultur, insbesondere die „Guidance on Supervisory Interaction with financial institutions on Risk Culture“ des Financial Stability Boards, den Erwägungsgrund 54 der Bankenrichtlinie CRD IV und die EBA „Guidelines on common procedures and methodologies for the SREP“.

Die geforderte angemessene Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen sollen. Sie soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch **unter Risikogesichtspunkten ausgewogen** sind. Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist aus Sicht der Aufsicht vor allem das **klare Bekenntnis der Geschäftsleitung** zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die **Geschäftsleitung kommunizierten Risikoappetits** durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines **transparenten und offenen Dialogs** innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen.

Es lässt sich argumentieren, dass die MaRisk bereits alle wesentlichen Komponenten enthalten, die auf eine entsprechende Risikokultur hinauslaufen. So hat die Geschäftsleitung eine mit der Geschäftsstrategie und den daraus resultierenden Risiken konsistente Risikostrategie festzulegen. Die Risikostrategie hat die Ziele der Risikosteuerung der wesentlichen Geschäftsaktivitäten sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele zu umfassen. Insbesondere ist für alle wesentlichen Risiken der Risikoappetit des Institutes festzulegen. Zudem enthalten die Organisationsrichtlinien Regelungen

zur Art und Weise, wie Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen sollen.

Diese Argumentation zeigt aber auch, dass das Thema Risikokultur offensichtlich **keinen völlig neuen Risikomanagementansatz** meint, sondern vielmehr eher eine Klammer für die bisherigen Einzelmaßnahmen und eine Weiterentwicklung in Teilbereichen darstellt. Ziel der Aufsicht ist es dabei, die bewusste Auseinandersetzung mit Risiken im täglichen Geschäft fest in der **Unternehmenskultur der Institute** zu verankern und sowohl bei der Geschäftsleitung als auch bei den Mitarbeitern auf den verschiedenen Ebenen des Instituts ein **Risikobewusstsein zu schaffen, das das tägliche Denken und Handeln** prägt. Dies beinhaltet auch den **kritischen Dialog** innerhalb des Instituts, der von den Führungsebenen entsprechend gefördert werden soll. Eine angemessene Risikokultur setzt im Idealfall ein offenes und **kollegiales Führungskonzept** voraus. Wesentlich ist es daher, Mitarbeiter dazu zu motivieren, sich entsprechend dem **Wertesystem und dem Verhaltenskodex** zu verhalten und innerhalb der **festgelegten Risikotoleranzen** zu agieren. Hier können **materielle und immaterielle Anreize** sinnvoll sein. Vor allem aber ist es unerlässlich, innerhalb des Instituts **Überzeugungsarbeit** zu leisten, sodass ethisch und ökonomisch wünschenswertes Verhalten nicht nur durch finanzielle Anreize vermittelt wird.

Die Implementierung einer angemessenen Risikokultur hängt also maßgeblich vom Handeln der führenden Personen ab und wird je nach Art, Umfang und Risikogehalt der betriebenen Geschäfte unterschiedlich erfolgen. Vor diesem Hintergrund ist es zu begrüßen, dass die in AT 5 Tz. 3 des Konsultationsentwurfs der MaRisk enthaltene Forderung nach einem **Verhaltenskodex für die Mitarbeiter** bei allen Instituten in der finalen Fassung der MaRisk an



die Größe des Instituts und die betriebenen Geschäfte geknüpft ist. Bei kleineren Instituten mit weniger komplexen Aktivitäten kann ein solcher Kodex daher **verzichtbar** sein. Im Rahmen der Konsultation wurde die aufsichtliche Anforderung also deutlich abgeschwächt.

Erfreulicherweise ist der Aufsicht zudem bewusst, dass das Thema Risikokultur nur **schwer greifbar** ist und eine angemessene Risikokultur gelebt werden muss. Aufsichtlichen Prüfungen in den Häusern sind daher Grenzen gesetzt. Auch wird sich die Aufsicht erst im Laufe der Zeit ein Bild machen können, wie die Risikokultur in den jeweiligen Instituten ausgestaltet ist und wie diese sachgerecht und belastbar beurteilt werden kann. Dieser **aufsichtliche Lern- und Entwicklungsprozess** ist nicht neu, sondern aus der Vergangenheit schon bekannt und zu begrüßen. Die Aufsicht weist selbst darauf hin, dass sie bei kleineren Instituten eine umfangreiche Dokumentation und einen Verhaltenskodex nicht erwartet. Dennoch sollten sich die **wichtigsten Werte**, an denen sich das Haus ausrichten will, auch in irgendeiner Form wiederfinden. Dies muss kein komplexer Verhaltenskodex sein, es kann sich auch um eine kurze Leitlinie handeln, aber auch Ausführungen im Rahmen der Strategie bieten sich an. Darüber hinaus darf auch die **Erarbeitung und Kom-**

munikation dieser Werte nicht außer Acht gelassen werden, es sind vielmehr wesentliche Bestandteile der Implementierung und sollten nicht rein formal und nur in schriftlicher Form erfolgen. Hier bieten sich **Workshops und Informationsveranstaltungen** an, die dem täglichen Handeln einen übergreifenden Rahmen geben. Und natürlich sollten sich die wesentlichen Werte auch in Zielen und Maßnahmen der Geschäfts- und Risikostrategie, Risikoappetit, Anreizsystemen und Organisationsrichtlinien widerspiegeln und ebenso wie diese auch **regelmäßig überprüft und ggf. überarbeitet** werden.

Die Implementierung einer angemessenen Risikokultur beinhaltet ohne Zweifel auch **Chancen** für die Institute. So kann nicht nur das Eingehen **unerwünschter Risiken noch besser vermieden** werden. Vielmehr ist auch davon auszugehen, dass bei einem Institut mit belastbarer Risikokultur formale oder auch kleinere tatsächliche Schwächen in den Kontroll- und Überwachungsprozessen **weniger gravierende Auswirkungen** haben werden, da die Mitarbeiter durch ihre Orientierung an den übergreifenden Werten gleichwohl sachgerecht mit den Risiken umgehen sollten. Diese Überlegung kann sich dann auch in der Würdigung von Sachverhalten in den **aufsichtlichen Prüfungsberichten** niederschlagen.

Verantwortung jedes Geschäftsleiters für die Einrichtung angemessener Kontroll- und Überwachungsprozesse in seinem jeweiligen Zuständigkeitsbereich

Diese Klarstellung ist so zu interpretieren, dass **nicht jeder Geschäftsleiter ein eigenes Risikocontrolling vorhalten muss**, sondern lediglich die Implementierung angemessener Kontroll- und Überwachungsprozesse auch in seinem Zuständigkeitsbereich sicherzustellen hat. Diese sollten natürlich Bestandteile der institutsweiten Kontroll- und Überwachungsprozesse sein. Es darf also nicht sein, dass sich z. B. ein Vertriebsvorstand ausschließlich mit der Vertriebssteuerung, Vertriebserefolgen, und Vertriebskennziffern beschäftigt, die Auseinandersetzung mit den entsprechenden Risiken jedoch vollkommen an den Risikovorstand delegiert.

Dieser Verantwortung können die jeweiligen Geschäftsleiter zudem nur gerecht werden, wenn sie die Risiken auch **tatsächlich beurteilen** können und auf dieser Basis die **erforderlichen Maßnahmen** zu Ihrer Begrenzung treffen. Die Anforderung des AT 3 Tz. 2 der MaRisk sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein; dass sie vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Aufsichtspraxis explizit formuliert wurde, ist leider bezeichnend.

PRAXISTIPPS

- Das Thema Risikokultur ist kein neuer Ansatz, sondern eine Klammer und eine Fortentwicklung des bestehenden Risikomanagements.
- Erarbeiten Sie wesentliche Werte, an denen sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter ausrichten sollen, idealerweise im Rahmen von Workshops.
- Legen Sie diese Werte zumindest als Leitlinien oder in der Strategie nieder.
- Größere Häuser müssen einen Verhaltenskodex erarbeiten und implementieren.
- Kommunizieren Sie die Werte auf Informationsveranstaltungen und leben Sie sie vor.
- Jeder Geschäftsleiter sollte sich fortlaufend mit den Risiken und mindestens jährlich mit der Angemessenheit der Kontroll- und Überwachungsprozesse in seinem Zuständigkeitsbereich auseinandersetzen und ggf. nachvollziehbar Veränderungen anstoßen.

SEMINARTIPPS

- [Neue MaRisk](#), 22.–23. Januar 2018, Frankfurt/M.
 - [Neue MaRisk-Risikokulturanforderungen: Praxis & Prüfung](#), 08. März 2018, Frankfurt/M.
 - [MaRisk-Öffnungsklauseln](#), 23. April 2018, Köln.
 - [Neuer Verhaltenskodex & Risikokultur: Aufbau & Inhalte](#), 25. April 2018, Frankfurt/M.
- Infos unter www.FC-Heidelberg.de



Maßgeschneiderte und praxisorientierte Lösungen für die Kreditwirtschaft

www.fchgruppe.de





Management von Prozessrisiken im Rahmen eines internen Kontrollsystems

Verena Morio, Referentin im Risikomanagement, Kreditrisiko- und OpRisk-Controlling, Sparkasse KölnBonn

Kreditinstitute haben aufgrund von aufsichtsrechtlichen Vorgaben ein internes Kontrollsystem (IKS) zu initialisieren. In den Mindestanforderungen an das Risikomanagement beispielsweise finden sich in AT 4.3 zahlreiche Vorgaben, welche einerseits die Einführung eines IKS begründen und andererseits die Anforderungen an ein solches System definieren. Die Capital Requirements Regulation (CRR) thematisieren zudem die Integration von Erkenntnissen aus dem IKS eines Instituts in die Quantifizierung von operationellen Risiken.

Ein IKS sollte allerdings nicht nur aufgrund von aufsichtsrechtlichen Erfordernissen bestehen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es ein sinnvolles Steuerungsinstrument für jedes Unternehmen, welches bei der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und den internen Kontrollvorgaben eines Instituts unterstützen kann. Außerdem können Schäden im Institut verringert und damit der Erfolg aus der Geschäftstätigkeit gesteigert werden.

Erstellung einer Risiko-Kontroll-Matrix

Zum Aufbau eines IKS ist die Erstellung einer **Prozesslandkarte** erforderlich. Hierin enthalten sind **alle Prozesse und Teilprozesse** des Instituts. Sie dient als Ausgangsbasis für die Dokumentation des IKS mittels einer **Risiko-Kontroll-Matrix**, in der alle Risiken und Kontrollen zu den bestehenden Prozessen erfasst werden. Um ein IKS aufzubauen, sind einheitliche Vorgaben für das gesamte Unternehmen festzulegen.

Um diese Einheitlichkeit zu gewährleisten, sind **Fachspezialisten aus der 2. Verteidigungslinie** (z. B. Risikocontroller, Beauftragte für Compliance, Geldwäsche, Datenschutz, Informationssicherheitsbeauftragter, Mitarbeiter der Prozesssteuerung) einzubeziehen. In diesem Kreis sind u. a. allgemeingültige Definitionen abzustimmen und eine **Methodik** zur Risikobewertung festzulegen. Die risikoorientierte Kontrollbewertung sowie Kompetenzen zur Risiko- steuerung sollten ebenfalls eruiert werden. Im Anschluss an die vorgenannten Arbeitsschritte sind alle bestehenden Kontrollen zu erfassen und das aus den Prozessschritten resultierende Risiko zu bewerten.

Bewertung von Prozessrisiken

Zur Bewertung von Prozessen sind das **Brutto- und das Nettorisiko** zu bewerten. Das Brutto- und das Nettorisiko zeigt das Schadenspotential vor möglichen Kontrollen. Es wird hierdurch deutlich, ob ein Prozessschritt aufgrund von hohen Risiken Kontrollen benötigt oder ob Kontrollen aufgrund von geringen Brutto- und Netto- Risiken entfallen können. Nettorisiken zeigen das Risiko nach bestehenden Kontrollen und lassen Rückschlüsse auf die **Wirksamkeit der Kontrollen** zu. In der Praxis werden zwei Sichtweisen quantifiziert. Neben dem durchschnittlichen Risiko, das den Erwartungswert als Normal-Case widerspiegelt, wird zusätzlich eine Worst-Case-Bewertung vorgenommen. Das Worst-Case-Szenario unterliegt i. d. R. einer sehr geringen Eintrittshäufigkeit, aber das Eintreten kann sehr hohe Schäden verursachen, so dass ein Prozessschritt mit einem sehr geringen Normal-Case-Risiko, aber einem hohen Worst-Case-Risiko mit Kontrollen versehen werden sollte. Das Beispiel zeigt die **Notwendigkeit beider Sichtweisen**.

Abschließend zeigt sich, dass ein internes Kontrollsystem nicht nur ein aufsichtsrechtliches Erfordernis ist, sondern dass es als Instrument der Unternehmenssteuerung genutzt werden sollte. Die Bewertung der Teilprozesse hinsichtlich ihres Risikopotentials gibt Ansatzpunkte zur Steigerung der Effizienz im eigenen Institut. Es wird deutlich, an welcher Stelle Kontrollen überflüssig sind bzw. wo weitere Kontrollen einzuführen sind. Zusätzlich dient das IKS der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie der Vorgaben aus der Geschäfts- und Risikostrategie.

PRAXISTIPPS

- Dokumentieren Sie alle **Prozesse sowie bestehende Kontrollen** in Ihrem Institut.
- Nutzen Sie das **Know-how der Fachspezialisten** der 2. Verteidigungslinie und binden diese in die Gestaltung des IKS.
- Bewerten Sie Prozesse anhand von **Normal-Case und Worst-Case Szenarien**, um eine detaillierte Kontrollanalyse durchführen zu können.

SEMINARTIPP

- **Prozesse/Orga-Handbuch und IKS: Effektives & effizientes gestalten – steuern – prüfen**
26.–27. Februar 2018, Frankfurt/Offenbach.
Infos unter www.FC-Heidelberg.de



MaRisk-Novelle 2017 – BTR 3-Fokus auf High-Speed-Liquiditätsrisiko und Time-to-wall

Prof. Dr. Stefan Zeranski, Professur für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement am Institut für Finanzen, Steuern, Recht der Brunswick European Law School (BELS); Gastprofessur an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe für den Bereich Regulierung; Vorstandssprecher des Zentrums für wissenschaftliches interdisziplinäres Risikomanagement und Nachhaltigkeit (ZWIRN)

Einleitung

Am 27.10.2017 veröffentlichte die BaFin im Rundschreiben 09/2017 die neuen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Im Unterschied zu früheren MaRisk-Novellen sind die neuen MaRisk durch viele Verweise auf internationale Best-Practice-Empfehlungen des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, des Finanzstabilitätsausschusses und der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde gekennzeichnet. Die neuen MaRisk beinhalten zum Liquiditätsrisiko wesentliche Neuerungen im Besonderen Teil BTR 3. Sie tragen damit der Einführung der Mindestliquiditätsquote (Liquidity Coverage Ratio, LCR) sowie den Sofortzahlungen (SEPA Instant Payments) als neuen Entwicklungen angemessenen Rechnung. Während die LCR-Erfüllung für die Mehrzahl der Institute ab 01.01.2018 kein wesentliches Problem mehr darstellt, begründen Sofortzahlungen aus den Echtzeit-Abwicklungs- und Zahlungsverkehrssystemen ab 2018 neue High-Speed-Liquiditätsrisiken, die von allen Banken und Sparkassen eine tägliche und untertägliche Überwachung der Nettomittelabflüsse erfordert, um normale und extreme Zahlungstromschwankungen für das Zahlungsunfähigkeitsrisiko zu analysieren. Dies ist mit den klassischen bilanzorientierten Liquiditätsablaufbilanzen nicht möglich. Die Institute müssen nun die täglichen und innertäglichen Nettomittelabflüsse genau-

er als bisher betrachten, neue Datenhistorien aufbauen, neue Liquiditätsrisikoanalysekonzepte einsetzen und das Liquiditätsrisikomanagement weiter qualifizieren, um im SREP keinen Liquiditätsaufschlag zu erhalten und/oder im Fit & Proper-Test gemäß EBA/ESMA-Leitlinie (EBA/GL/2017/12) keine mangelhafte Personaleignung z. B. beim Know-how-Check attestiert zu bekommen, womit auch Sanktionen verbunden sein können.

MaRisk-Anforderungen in BTR 3 an das Liquiditätsrisikomanagement

Die wichtigsten Neuerungen in BTR 3 lassen sich im Überblick wie folgt zusammenfassen:

- **BTR 3.1 Allgemeine Anforderungen Tz. 1:** Das Institut hat dabei, soweit erforderlich, auch Maßnahmen zur Steuerung des **untertägigen Liquiditätsrisikos** zu ergreifen. Erläuterungen: Untertägige Liquiditätsrisiken: Untertägige Liquiditätsrisiken können insbesondere bei Nutzung von Echtzeit-Abwicklungs- und Zahlungsverkehrssystemen vorliegen.
- **BTR 3.1 Tz. 2: Liquiditätsengpass frühzeitig erkennen:** Hierfür sind Verfahren einzurichten, deren Angemessenheit regelmäßig, mindestens aber **jährlich, zu überprüfen** ist.
- **BTR 3.1 Tz. 3:** Das Institut hat für einen geeigneten Zeitraum eine oder **mehrere aussagekräftige Liquiditätsübersichten** zu erstellen, in denen die voraussichtlichen Mittelzuflüsse den voraussichtlichen Mittelabflüssen gegenübergestellt werden. Die Liquiditätsübersichten müssen geeignet sein, um die Liquiditätslage im **kurz-, mittel- und langfristigen Bereich darzustellen**. Den auch in **normalen Marktphasen üblichen Schwankungen der Zahlungsflüsse** ist in den Liquiditätsübersichten angemessenen Rechnung zu tragen.
- **BTR 3.1 Tz. 4:** anstelle Liquiditätsreserven Liquiditätspuffer. Erläuterungen:

Bemessung der Liquiditätspuffer: Die Liquiditätspuffer sind so zu bemessen, dass sowohl in **normalen Marktphasen als auch in vorab definierten Stressszenarien auftretender Liquiditätsbedarf vollständig durch die Liquiditätspuffer überbrückt werden kann**. Berücksichtigung von belasteten Vermögenswerten (**Asset Encumbrance**): Die Verfahren zur Steuerung und Beurteilung der Liquiditätsrisiken haben auch zu gewährleisten, dass Höhe, Art, Umfang und Entwicklung der Belastung von Vermögensgegenständen zeitnah identifiziert und an die Geschäftsleitung berichtet werden.

- **BTR 3.1 Tz. 8:** Für Liquiditätsrisiken sind **regelmäßig angemessene Stresstests** durchzuführen. Dabei sind **sowohl institutseigene als auch marktweite Ursachen für Liquiditätsrisiken in die Betrachtung** einzubeziehen. Darüber hinaus sind **beide Aspekte kombiniert** zu betrachten. Das Institut hat die Stresstests **individuell zu definieren**. Dabei sind den Stresstests unterschiedlich lange Zeithorizonte zugrunde zu legen. Das Institut hat in den Stressszenarien seinen **voraussichtlichen Überlebenshorizont** zu ermitteln.
- **BTR 3.1 Tz. 12:** Das Institut hat einen **internen Refinanzierungsplan** aufzustellen, der die Strategien, den **Risikoappetit** und das Geschäftsmodell angemessen widerspiegelt. Der Planungshorizont hat einen angemessenen langen, i. d. R. **mehrjährigen Zeitraum** zu umfassen. Dabei ist zu berücksichtigen, wie sich Veränderungen der eigenen Geschäftstätigkeit oder der strategischen Ziele sowie Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds auf den Refinanzierungsbedarf auswirken. Möglichen adversen Entwicklungen, die von den Erwartungen abweichen, ist bei der Planung angemessenen Rechnung zu tragen.
- **BTR 3.2 Zusätzliche Anforderungen an kapitalmarktorientierte Institute Tz. 2:** anstelle Geldmittel Zentralbankgeld.



Erläuterungen: Liquidierbarkeit ohne signifikante Wertverluste: Das **Kriterium der Liquidierbarkeit** kann auch durch die mögliche Nutzung von Rückkaufvereinbarungen (Repos) oder andere Formen der besicherten Refinanzierung erfüllt werden, sofern hierbei für die als Liquiditätspuffer zu verwendenden Vermögensgegenstände keine signifikanten Wertverluste auftreten. Die hier berücksichtigungsfähigen Vermögensgegenstände müssen von hoher Bonität, leicht zu bewerten und an auch in Stressphasen ausreichend tiefen und breiten Märkten liquidierbar sein. Die **Höhe der in Stressphasen zu erzielenden Liquiditätswirkung** spiegelt sich dabei in den vom Institut zu berücksichtigenden Wertabschlägen („Haircuts“) wider. Es können

nur Vermögensgegenstände als Bestandteil der Liquiditätspuffer angesetzt werden, die **nachvollziehbar** die Voraussetzungen für den **vorgesehenen Liquidierungsweg** erfüllen.

- **BTR 3.2 Zusätzliche Anforderungen an kapitalmarktorientierte Institute Tz. 3: Erläuterungen:** Im Sinne dieser Anforderung gelten Zentralnotenbanken außerhalb des Euro-Währungsraums auch als institutionelle Anleger.

Zusammenfassung

Als Lehre aus der Finanzkrise und mit Blick auf die SEPA-Instant Payments, die ab 2018 als Sofortzahlungen tägliche und inner-tägliche Liquiditätsrisiken aus den Nettomittelabflüssen eines Instituts hervor-

rufen können, fordert die Bankenaufsicht ein noch professionelleres Liquiditätsrisikomanagement für die dispositive und strukturelle Liquidität in Instituten. Für die strukturelle Liquidität haben sich in der Bankpraxis sog. Liquiditätsablaufbilanzen zur Risikoanalyse etabliert, die sich jedoch aufgrund ihrer Bilanzorientierung und der Fehlsteuerungsgefahren nicht für die dispositive Liquidität eignen, worauf Vertreter der Aufsicht in ihrer persönlichen Meinung bereits früh klar hingewiesen haben (z. B. *Debus/Kreische*, Die Bank 2006, Heft 6, S. 59–63). Für das dispositive Liquiditätsrisiko aus den täglichen und innertäglichen Nettomittelabflüssen müssen daher nun neue Historien aufgebaut werden, um das Liquiditätsrisiko aus normalen Zahlungsstromschwankungen (z. B. mit dem Liquidity at Risk-Konzept) sowie aus extremen Liquiditätsentwicklungen (z. B. mit inversen Liquiditätsrisikostresstests) zu untersuchen und durch einen Liquiditätspuffer zu decken, wobei der Überlebenshorizont (Time-to-wall) zu bestimmen ist, der im ILAAP aufsichtlich geprüft wird.

PRAXISTIPPS

- Stellen Sie in Ihrem Hause sicher, dass der **Liquiditätsrisikoappetit** zur Geschäfts- und Risikostrategie passt, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells sicherzustellen.
- Stellen Sie in Ihrem Hause sicher, dass der **Liquiditätsrisiko-Überlebenshorizont** („Time-to-wall“) für unterschiedliche Szenarien stets institutsspezifisch ermittelt wird.
- **Qualifizieren** Sie Ihr Personal im Know-how, z. B. auch durch externe Assessments neutraler Gutachter, damit das Liquiditätsrisikomanagement die neuen aufsichtlichen **Fit & Proper-Personal-Tests** gemäß EBA/ESMA-Leitlinie (EBA/GL/2017/12) bestehen kann.
- Stellen Sie in Ihrem Hause sicher, dass die **Steuerung der strukturellen Liquidität** unter Beachtung der neuen MaRisk-Anforderungen erfolgt, wozu insb. ein mehrjähriger Refinanzierungsplan und der Aufbau eines angemessenen Liquiditätspuffers gehören.
- Stellen Sie in Ihrem Hause sicher, dass die **Steuerung der dispositiven Liquidität** unter Beachtung der neuen MaRisk-Anforderungen erfolgt, wozu insb. die Analyse der täglichen und innertäglichen Nettomittelabflüsse aus normalen Zahlungsstromschwankungen (z. B. mit dem Liquidity at Risk-Konzept) und aus extremen Liquiditätsentwicklungen (z. B. mit inversen Liquiditätsrisikostresstests) gehören.

SEMINARTIPPS

- **Verschärfungen im Aufsichts-Reporting COREP**, 13. März 2018, Köln.
- **Konsequenzen neuer MaRisk-/SREP-Vorgaben für die Liquiditätsrisikosteuerung**, 23. April 2018, Köln.
- **MaRisk-Sonderprüfungen Gesamtbanksteuerung**, 06. Juni 2018, Köln.
Infos unter www.FC-Heidelberg.de



Banken-Times kostenlos bestellen

Mit diesem Newsletter informieren wir unsere Kunden und weitere interessierte Kreise über aktuelle Fachthemen aus der Kreditwirtschaft.

Der E-Mail-Versand der Banken-Times erfolgt nach vollständigem Ausfüllen und Rücksenden des nachstehenden Coupons kostenlos.

Name:

BANKEN-TIMES KLASSIK

Vorname:

BANKEN-TIMES SPEZIAL BANKRECHT

Position:

BANKEN-TIMES SPEZIAL COMPLIANCE

Abteilung:

BANKEN-TIMES SPEZIAL VORSTAND

Unternehmen:

BANKEN-TIMES SPEZIAL KREDIT

E-Mail:

BANKEN-TIMES SPEZIAL PERSONAL

BANKEN-TIMES SPEZIAL SANI/INSO

BANKEN-TIMES SPEZIAL CONTROLLING

BANKEN-TIMES SPEZIAL REVISION

BANKEN-TIMES SPEZIAL KONTO/WERTPAPIER

BANKEN-TIMES SPEZIAL IT/ORGA

Bestellung bitte senden an: bt@fc-heidelberg.de

Fach-/Produktinformationen und Datenschutz

Die Finanz Colloquium Heidelberg GmbH und ihre Dienstleister (z. B. Lettershop) verwenden Ihre personenbezogenen Daten für die Durchführung unserer Leistungen und um Ihnen ausgewählte Fach- und Produktinformationen per Post zukommen zu lassen. Sie können der Verwendung Ihrer Daten jederzeit durch eine Mitteilung per Post, E-Mail oder Telefon widersprechen.

Senden Sie mir bitte Fach- und Produktinformationen sowie die Banken-Times für meinen Fachbereich kostenfrei an meine angegebene E-Mail-Adresse (Abbestellung jederzeit möglich).

Impressum

Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
ViSdP: Marcus Michel
Telefon: +49 6221 99898-0
Telefax: +49 6221 99898-99
E-Mail: Info@FC-Heidelberg.de
Internet: www.FC-Heidelberg.de

Geschäftsführer:
Dr. Christian Göbes, Frank Sator,
Dr. Patrick Rösler, Marcus Michel

Sitz der Gesellschaft ist Heidelberg,
Amtsgericht Mannheim, HRB Nr. 335598

Zum Bestellen oder Abbestellen dieses Newsletters senden Sie uns bitte eine E-Mail an bt@fc-heidelberg.de

ISSN 2364-2726