



## Praxisbericht

### Einführung des LCR-Planers und seine Verwendungsmöglichkeiten

von Dr. Sven Heumann und Alexander Kregiel

Seit Einführung der Meldepflicht für die Liquiditätsdeckungsquote LCR (Liquidity Coverage Ratio) zum 1. Oktober 2015 ist in der Bankenlandschaft viel passiert. Neben zahlreichen Gesprächen und Diskussionen in den einzelnen Instituten sind auch diverse individuelle Eigenlösungen zur Berechnung und insbesondere zur Planung und Vorschau der LCR entstanden.

Eine Möglichkeit, solche eigenen Lösungen zu standardisieren, bietet die von BSM GmbH und msgGillardon AG konzipierte Softwarelösung zur LCR-Vorschaurechnung und LCR-Steuerung, kurz LCR-Planer (vgl. Abbildung 1). Sie besteht aus einem LCR-Adapter (msgGillardon), zuständig für die Zusammenführung der Daten aus Meldewesen und Banksteuerung, sowie dem LCR-Kompass (BSM) für die Ermittlung der LCR für die zukünftigen 366 Tage nach Meldestichtag.

#### Struktur im Einführungsprojekt

Ein Projekt zur Einführung des LCR-Planers besteht im Wesentlichen aus den Teilen der betriebswirtschaftlichen Einführung und Grundlagenvermittlung, der technischen Initialisierung sowie der Daten- und Ergebnisanalyse. Abgerundet wird dieses Vorgehen durch die Prozessintegration der LCR-Planung in das Meldewesen und die Banksteuerung sowie eine nachgelagerte, abschließende Qualitätssicherung. Da die Zusammenführung der Daten aus dem Meldewesen und der Banksteuerung komplex ist, muss ausreichend Zeit für die Datenanalyse eingeplant

werden, wobei Zeit und benötigte Mitarbeiterressourcen je nach Größe des Instituts beziehungsweise der Individualität der Produktpalette variieren können.

#### LCR-Planer und seine Notwendigkeit

Die Notwendigkeit einer Planung der LCR ergibt sich aus ihrer Struktur und der aufsichtsrechtlichen Bedeutung.

Die LCR ist mehr als nur eine Kennzahl, die monatlich gemeldet werden muss. Sie ist eine täglich einzuhaltende Mindestkennziffer unter Stressannahmen bei einem Betrachtungshorizont von 30 Tagen und sie charakterisiert sich durch die komplexen Vorgaben, die nach Produkten beziehungsweise Gegenparteien differieren. Je nach getätigten Geschäften reagiert die Kennziffer gegebenenfalls außerordentlich volatil und erfordert eine aktive Steuerung. Darüber hinaus sind verschiedene Organisationseinheiten in den Banken und Sparkassen von den gesetzlichen Anforderungen über die Einhaltung der LCR unterschiedlich stark betroffen. Das bedeutet auch, dass das Zusammenspiel (vgl.

Abbildung 2) von Meldewesen, Banksteuerung und Treasury intensiviert werden muss. Zudem kann die Einhaltung der Mindestanforderungen die Ertragssituation der Institute mehr oder weniger stark belasten, was eine konsequente Planung, die mit den Ertragszielen der strategischen, mittelfristigen Unternehmensplanung einhergeht, erfordert.

Die strategische Planung der LCR bietet darüber hinaus – durch die Fortführung und Verwendung des Planungskreislaufes aus der Gesamtbankplanung – einen guten Einstieg in das Zusammenspiel der Daten von Meldewesen und Banksteuerung. Weiterhin bildet sie eine optimale Ausgangsbasis für die operative Betrachtung und Steuerung der LCR in einem Zeitraum von 30 Tagen nach Meldestichtag.

## Ziele der Einführung des LCR-Planers

Mit der Einführung der strategischen LCR-Planung sind im Kern drei Ziele verbunden:

1. Verständnis und Einblicke in die Wirkungszusammenhänge der LCR,
2. Integration in die mittelfristige Unternehmensplanung,
3. Ergänzung zur Treasury-Planung.

Eine Herausforderung bei der Planung und Steuerung der LCR sind die unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge. Die Einführung des LCR-Planers bietet einen guten Einstieg in die Thematik der LCR-Berechnung und das Zusammenspiel von Zähler

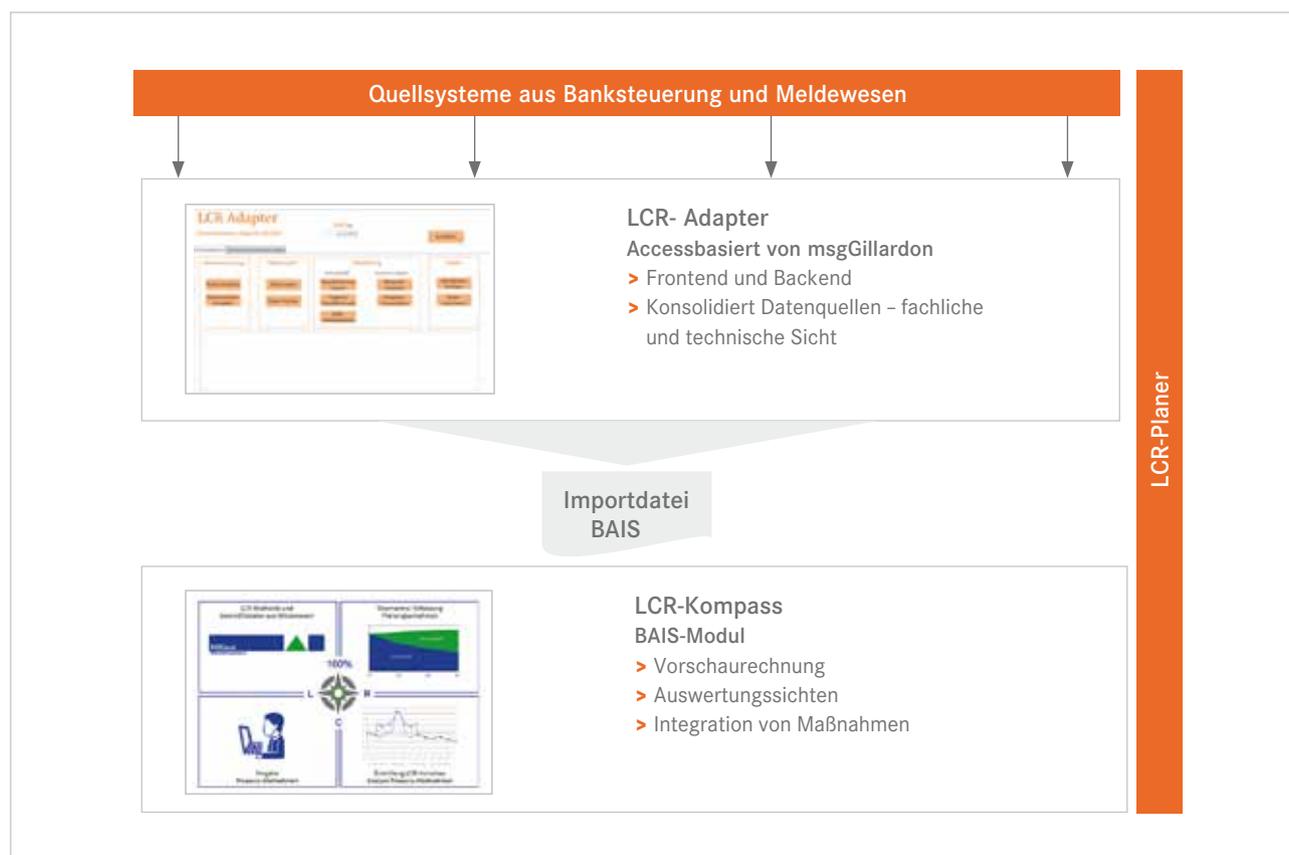


Abbildung 1: Komponenten des LCR-Planers

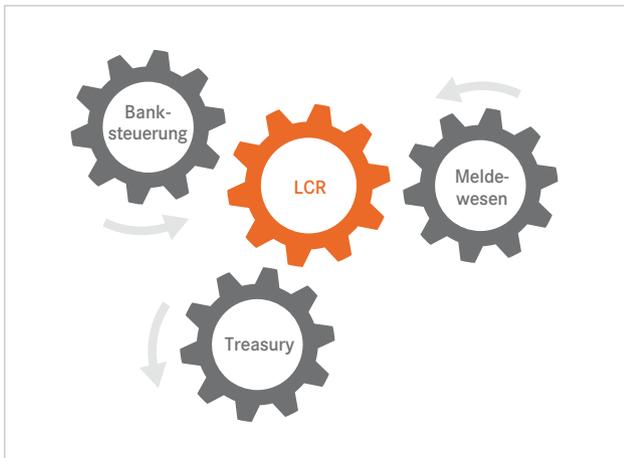


Abbildung 2: Zusammenspiel: Meldewesen – Banksteuerung – Treasury

und Nenner. Darüber hinaus hilft ein gutes Grundverständnis, hiermit kann die Identifikation der institutsindividuellen Haupttreiber besser und systematischer vorgenommen werden.

Das zweite wesentliche Ziel der Einführung ist die Verknüpfung der LCR-Ermittlung mit der strategischen mittelfristigen Unternehmensplanung. In vielen Häusern ist die LCR zu einem der zentralen Eckwerte der jährlichen Planungsrechnung und so zu einer relevanten Ergebniskennzahl und zum Orientierungsmaßstab geworden.

Neben der Betrachtung innerhalb der Mittelfristplanung hat sich die LCR mittlerweile zu einem festen Bestandteil der turnusmäßigen Treasury- oder Eigengeschäftsplanung im Rahmen der Asset-Allokation entwickelt. Der Aufbau hochliquider Aktiva zur Einhaltung der LCR gestaltet sich meist schwierig

und ist bei Bedarf nur durch stetiges und andauerndes Investment möglich. Dies erfordert eine ausreichende Ergebnis- und vor allem Planungsgüte, die durch intelligente Systematiken und Methoden verbessert werden kann.

### Projektvorgehen – Inhalte und Ablauf

Im ersten Projektbaustein steht die Vermittlung der betriebswirtschaftlichen Grundlagen im Fokus. Der Teilnehmerkreis umfasst hier die Mitarbeiter aus dem Meldewesen, dem Risikocontrolling, dem Treasury und idealerweise auch der Internen Revision, die das gesamte Projekt von Anfang an mit begleiten sollten. Zentrale Inhalte sind die Funktionsweise des LCR-Adapters sowie die Vorstellung und Vermittlung der verschiedenen Sichtweisen auf die LCR:

- > Das Meldewesen hat eine starke Sicht auf die Meldebögen und Zeilen, jedoch kaum Berührungspunkte zur Planungssystematik.
- > Der Handel/Treasury legt den Schwerpunkt auf die kurzfristige Sicht und hat vor allem die Eigengeschäfte (zum Beispiel hochliquide Aktiva, Wertpapiere, Interbankengeschäfte) im Blick.
- > Das Risikocontrolling hat nur wenige Berührungspunkte mit der Systematik des Meldewesens. Hier ist die LCR eher als strenge Nebenbedingung der Planung und Vorschau zu sehen.

Im zweiten Baustein werden zum einen die benötigten Importdateien aus Banksteuerung und Meldewesen erstellt beziehungsweise zusammengestellt. Zum anderen wird der gesamte Prozess (siehe Abbildung 3) von der Inbetriebnahme des Adapters bis zur Berechnung der LCR-Vorschau in BAIS durchgeführt.



Abbildung 3: Prozess im LCR-Planer

Meldewesen				Banksteuerung							
Meldebogen	Zeile #	Zeile Bezeichnung	Meldebetrag	hochgerechneter Betrag	Giro privat	Giro Geschäft	Spar normal	SE privat	Konsumentendarlehen	Wohnbau privat	Festzins Passiv
Abflüsse	40	Einlagen mit einer vereinbarten Auszahlung innerhalb der nächsten 30 Tage	80.780	80.943				####			
	60	Einlagen, die einer höheren Abflussrate unterliegen: Kategorie 1	20.758	20.665				####		####	
	480	An Kunden, die dem ‚Mengengeschäft‘ zugeordnet werden	37.791	37.871	####	####		####			
Zuflüsse	40	Nicht zu Tilgungszwecken fällige Zahlungen von Nichtfinanzkunden	43.792	43.746				####	####		
	60	Fällige Zahlungen von Privatkunden	36.319	36.217	####	####		####	####		

Abbildung 4: Analyseverfahren – Aufschlüsselung der hochgerechneten Meldebeträge nach Herkunft (Meldewesen x Banksteuerung)

Auf dem dritten Baustein liegt der Schwerpunkt des Einführungsprojektes, er stellt den Hauptteil dar. Ziel ist die Ergebnisanalyse und das Verständnis für die Wirkungszusammenhänge – von den Eingabedaten über die Verarbeitung bis hin zur LCR-Berechnung. Die wesentlichen Elemente sind:

- > **Eingabedaten:** Aus dem Meldewesen werden Informationen auf Ebene der Einzelkonten zur LCR-Kategorisierung und zu den Meldebeträgen benötigt. Aus der Banksteuerung werden Einzelkonteninformationen zu Cashflows und zur Planungssystematik verwendet. Außerdem werden in diesem Schritt auch die Planwerte (auf aggregierter Ebene) herangezogen.
- > **Verarbeitung:** Zentrale Funktionalität des LCR-Adapters ist die Zusammenführung der Cashflow- und Planungsinformationen mit dem Schema des Meldewesens über ein Einzelkonten-Mapping.
- > **Berechnung der LCR-Vorschau:** Der LCR-Adapter bereitet die Planungsdaten so auf, dass Cashflows beziehungsweise Bestände für die folgenden 396 Tage je Meldebogen und Zeile vorliegen und die LCR-Vorschau im LCR-Kompass berechnet und analysiert werden kann.

Methodik und Ergebnisse werden anhand eines standardisierten Datenanalyseprozesses nachvollzogen. Bei der Erstparametrisierung müssen hierfür ausreichend Zeit und Mitarbeiterressourcen eingeplant werden, wobei im Regelprozess dieser Aufwand dann deutlich geringer ausfällt.

### Exkurs: Datenanalyse

Die Datenanalyse fördert das Verständnis der Wirkungszusammenhänge und dient zur Validierung beziehungsweise Plausibilisierung der Ergebnisse. Sie ist daher der wichtigste Baustein in Bezug auf die Akzeptanz und den Einsatz der Lösung im Institut, insbesondere vor dem Hintergrund, dass unterschiedliche Bereiche von der LCR-Vorschau betroffen sind.

Der reguläre Analyseprozess startet bei den Ergebnissen der LCR-Vorschau im LCR-Kompass. Zunächst fallen erfahrungsgemäß vor allem Sprünge im Verlauf der LCR auf, die näher analysiert werden sollten. Die taggenauen Verläufe von LCR, Liquiditätspuffer (Zähler) und Nettoabflüssen (Nenner) liegen tabellarisch vor, sodass die zu analysierenden Tage und Bögen schnell ersichtlich werden.

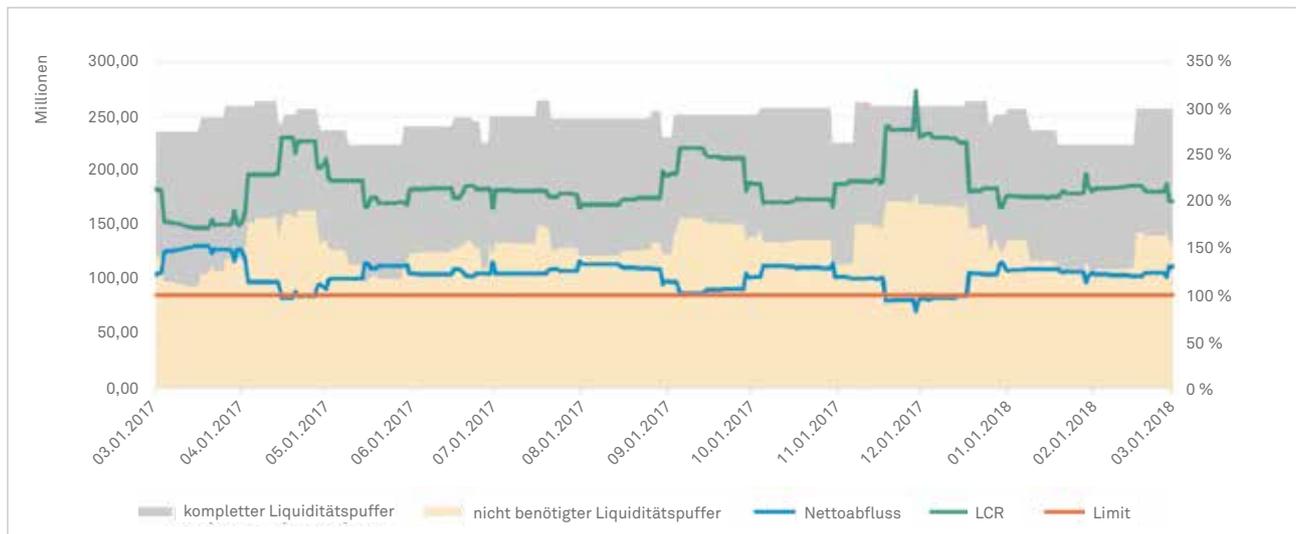


Abbildung 5: LCR-Vorschau für 366 Tage

Zu jedem zukünftigen Tag des Betrachtungszeitraums können die kompletten Meldebögen angezeigt werden. Im Abgleich zweier Bögen kann die Ursache somit schnell auf einzelne Meldezeilen zurückgeführt werden. Zusätzlich können die Meldebögen im CSV-Format exportiert werden, wodurch die standardisierte Analyse erleichtert wird.

Die Beträge der Meldezeilen sind das Ergebnis aus der Zusammenführung von Meldeweseninformationen und Banksteuerungsdaten. Bei Bedarf kann im nächsten Schritt die Zusammensetzung der Meldezeilen näher analysiert werden. Wichtigstes Hilfsmittel ist eine Aufstellung der hochgerechneten Meldebeträge zu jeder Meldezeile (je Bogen) und eine Aufschlüsselung der Beträge nach Herkunft (Plankriterium) in der Banksteuerung. Diese Standard-SQL-Abfrage ist der Schlüssel für die Analyse (vgl. Abbildung 4), da hier die Sicht des Meldewesens und die der Banksteuerung vereint sind. Sie ist sowohl Ausgangsbasis für individuelle Detailanalysen in Richtung Meldewesen als auch in Richtung Banksteuerung. Typische Fragestellungen in der Analyse sind:

- > Wie sind die Cashflows der Festzinsgeschäfte?
- > Welche Meldewesenkategorien wurden den einzelnen Geschäften zugeordnet?
- > Wie lauten die Planungsannahmen zu den variablen Geschäften (zum Beispiel Giro, Spar)?
- > Welche Meldewesenkategorien wurden den aggregierten Planpositionen zugeordnet?

Hierfür stehen im LCR-Adapter verschiedene standardisierte Abfragen zur Verfügung, deren Verwendung Bestandteil des Einführungsprojekts ist und darüber hinaus ausführlich im Datenanalyseprozess in der Dokumentation zum LCR-Adapter beschrieben ist.

### Beispiel für den Einsatz des LCR-Planers

Neben der reinen Erfüllung der LCR, die durch einen hinreichend hohen Bestand an hochliquiden Aktiva sichergestellt werden kann, ist das Ziel der LCR-Steuerung eine möglichst effiziente – also ertragsoptimierte – Strategie. Hierfür müssen die Höhe und die Ursachen der Schwankungen der LCR analysiert werden, um

daraus einen strategischen Liquiditätspuffer ableiten zu können. Bei der genaueren Analyse – hilfreich ist hier auch die historische Betrachtung – ist festzustellen, dass die unvorhersehbaren Schwankungen vor allem bei den Nettoabflüssen (also im Nenner) entstehen, weil zum Beispiel Kunden kurzfristig Gelder abheben, anlegen oder umschichten. Große Einzelvolumen können hierbei plötzlich erhebliche Auswirkungen auf die LCR haben.

Die Schwierigkeit für den „Blick nach vorn“ ist die eingeschränkte Planbarkeit derartiger Ereignisse. Dazu kommt, dass die Banksteuerung möglichst ohne die Beeinflussung des Kundengeschäfts angestrebt wird, sodass im ersten Schritt kein Weg an einem entsprechend hohen Liquiditätspuffer vorbeizuführen scheint.

Szenariobetrachtungen im LCR-Planer, bei denen verschiedene Konstellationen für die nächsten 366 Tage durchsimuliert werden, erhöhen jedoch die Transparenz sowie die Sicherheit und helfen bei der Festlegung eines möglichst geringen Liquiditätspuffers. Für die Szenariobetrachtungen können flexibel Planungsszenarien aus der Banksteuerung (geeignet für Strukturveränderungen) und Maßnahmen im LCR-Kompass (geeignete, explizite Strukturierung des Liquiditätspuffers und zur Abbildung von „singulären“ Ereignissen) kombiniert werden.

Im Beispiel – siehe Abbildung 5 – schwankt der komplette Liquiditätspuffer um 250 Mio. Euro. Die Nettoabflüsse liegen im Mittel bei ca. 100 Mio. Euro, was eine starke Übererfüllung der LCR (sie liegt über 200 Prozent) mit sich führt. Zur Einhaltung des Limits von 100 Prozent wird also nicht der gesamte Liquiditätspuffer benötigt. Der nicht benötigte Anteil liegt über den gesamten Betrachtungszeitraum über 100 Mio. Ist dies auch unter ungünstigen Szenarien der Fall, kann der Liquiditätspuffer reduziert werden.

## Fazit und Ausblick zur operativen Steuerung

Mit dem LCR-Planer (LCR-Adapter und LCR-Kompass) liegt eine Lösung vor, die flexibel eingesetzt werden kann und Banken und Sparkassen optimal bei der komplexen Aufgabe unterstützt, die

regulatorischen und internen Anforderungen an die Liquiditätsdeckungsquote LCR zu erfüllen. Der Horizont der LCR-Planung erstreckt sich vom aktuellen Stichtag taggenau bis hin zu einem Jahr.

Im nächsten Schritt wird der Datenadapter noch stärker auf die internen Verarbeitungsprozesse angepasst. Zum einen werden damit methodische Unterschiede zwischen Meldewesen und Banksteuerung noch automatisierter zusammengeführt und verarbeitet. Zum anderen wird der LCR-Adapter in einem zweiten Schritt um eine intuitivere und besser integrierte Datenanalyse erweitert, die allen Kunden im Standard bereitgestellt wird.

Abschließend ist geplant, die Lösung um eine operative Steuerungsvariante zu erweitern. Aktuell ist eine LCR-Steuerung für die nächsten 30 Tagen ab Meldestichtag in Arbeit. Mit dieser Erweiterung werden die beiden Anforderungen des Markts an die Steuerung und Planung der LCR mit dem Ziel einer durchgängigen und konsistenten Beantwortung ökonomischer und aufsichtsrechtlicher Fragestellungen zusammengebracht.

### Ansprechpartner



#### Alexander Kregiel

Lead Business Consultant,  
Business Consulting

> [alexander.kregiel@msg-gillardon.de](mailto:alexander.kregiel@msg-gillardon.de)