

**Sachgerechte Methoden
für die
Steuerung der Liquidität in Bankinstituten**

Basler Ausschuss für Bankenaufsicht

Basel
Februar 2000

Arbeitsgruppe „Risikomanagement“ des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht

Vorsitzender

Herr Roger Cole – Federal Reserve Board, Washington, D.C.

Banque Nationale de Belgique, Brüssel	Frau Ann-Sophie Dupont
Commission Bancaire et Financière, Brüssel	Herr Jos Meuleman
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Ottawa	Frau Aina Liepins
Commission Bancaire, Paris	Herr Olivier Prato
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main	Frau Magdalene Heid
Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, Berlin	Herr Uwe Neumann
Banca d'Italia, Rom	Herr Sebastiano Laviola
Bank of Japan, Tokio	Herr Toshihiko Mori
Financial Supervisory Agency, Tokio	Herr Takushi Fujimoto Herr Satoshi Morinaga
Commission de Surveillance du Secteur Financier, Luxemburg	Herr Erik Osch
De Nederlandsche Bank, Amsterdam	Herr Klaas Knot
Finansinspektionen, Stockholm	Herr Jan Hedquist
Sveriges Riksbank, Stockholm	Frau Camilla Ferenius
Eidgenössische Bankenkommision, Bern	Frau Renate Lischer Herr Martin Sprenger
Financial Services Authority, London	Herr Jeremy Quick Herr Michael Stephenson
Bank of England, London	Frau Alison Emblow
Federal Reserve Bank of New York	Herr Stefan Walter
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, D.C.	Herr Mark Schmidt
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, D.C.	Herr Kevin Bailey
Europäische Zentralbank	Herr Panagiotis Strouzas
Europäische Kommission, Brüssel	Herr Michel Martino
Sekretariat des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, Bank für Internationalen Zahlungsausgleich	Herr Ralph Nash Herr Guillermo Rodriguez Garcia

Inhaltsverzeichnis

I.	EINLEITUNG	1
	Grundsätze für die Beurteilung der Liquiditätssteuerung in Bankinstituten	2
	<i>Entwicklung einer Struktur für die Liquiditätssteuerung</i>	2
	<i>Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs</i>	2
	<i>Offenhalten des Marktzugangs</i>	2
	<i>Notfallplanung</i>	3
	<i>Liquiditätssteuerung in Fremdwährungen</i>	3
	<i>Interne Kontrollen des Liquiditätsrisikomanagements</i>	3
	<i>Rolle der Offenlegung bei der Verbesserung der Liquidität</i>	3
	<i>Rolle der Aufsichtsinstanzen</i>	3
II.	LAUFENDE LIQUIDITÄTSSTEUERUNG	4
	A. Entwicklung einer Struktur für die Handhabung des Liquiditätsrisikos	4
	B. Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs	7
	a) <i>Aktiva</i>	10
	b) <i>Passiva</i>	12
	c) <i>Ausserbilanzielle Geschäfte</i>	14
	d) <i>Sonstige Annahmen</i>	14
	C. Offenhalten des Marktzugangs	15
	D. Notfallplanung	16
	a) <i>Strategie</i>	16
	b) <i>Back-up-Liquidität</i>	17
	c) <i>Verbriefungsprogramme</i>	18
III.	LIQUIDITÄTSSTEUERUNG IN FREMDWÄHRUNGEN	18
	A. Refinanzierung von Aktiva in Landeswährung mit Fremdwährung	19
	B. Refinanzierung von Fremdwährungsforderungen	19
IV.	INTERNE KONTROLLEN DES LIQUIDITÄTSRISIKOMANAGEMENTS	21
V.	ROLLE DER OFFENLEGUNG BEI DER VERBESSERUNG DER LIQUIDITÄT	22
VI.	ROLLE DER AUFSICHTSINSTANZEN	22

Sachgerechte Methoden für die Steuerung der Liquidität in Bankinstituten

I. Einleitung

1. Liquidität, d.h. die Fähigkeit, Zunahmen von Aktiva zu refinanzieren und Verbindlichkeiten bei Fälligkeit zu erfüllen, ist entscheidend für den Fortbestand jedes Bankinstituts. Die Steuerung der Liquidität gehört daher zu den wichtigsten Tätigkeiten einer Bank. Eine solide Liquiditätssteuerung kann die Wahrscheinlichkeit gravierender Probleme verringern. Die Bedeutung der Liquidität geht sogar über die einzelne Bank hinaus, da ein Liquiditätsengpass in einem einzigen Institut systemweite Folgen haben kann. Aus diesem Grund muss die Geschäftsleitung einer Bank bei ihrer Liquiditätsanalyse nicht nur die Liquiditätsposition der Bank fortlaufend messen, sondern auch untersuchen, wie sich der Mittelbedarf in verschiedenen Szenarien, einschliesslich ungünstiger Verhältnisse, vermutlich entwickeln würde.

2. Bei seiner Arbeit zur Überwachung der Liquidität wollte der Basler Ausschuss vor allem Erkenntnisse darüber gewinnen, wie Banken ihre Liquidität auf globaler, konsolidierter Basis steuern. Innovationen im Technologie- und Finanzbereich haben den Banken in letzter Zeit neue Wege zur Refinanzierung ihrer Geschäfte und zur Steuerung ihrer Liquidität eröffnet. Darüber hinaus können sich die Banken immer weniger auf einen Kernbestand von Einlagen stützen und refinanzieren sich immer stärker am Grosskundenmarkt; dadurch sowie durch die jüngsten Turbulenzen an den weltweiten Finanzmärkten hat sich ihre Sicht der Liquidität gewandelt. Alle diese Änderungen stellten die Banken überdies vor neue Herausforderungen.

3. Da sich die übliche Praxis der Liquiditätssteuerung in Banken seit der Veröffentlichung des *Rahmenkonzepts für die Messung und Steuerung von Liquidität* vom September 1992 verändert hat, veröffentlicht der Basler Ausschuss dieses aktualisierte Papier. Darin werden mehrere Grundsätze dargelegt, die die wichtigsten Elemente einer wirksamen Liquiditätssteuerung hervorheben.

4. Wie formell und anspruchsvoll das Verfahren für die Steuerung der Liquidität ist, hängt von der Grösse und dem Entwicklungsstand der Bank sowie von der Art und der Komplexität ihrer Geschäfte ab. Dieses Papier ist zwar in erster Linie auf Grossbanken ausgerichtet, doch die Grundsätze sind für alle Banken allgemein anwendbar. Insbesondere sind gute Managementinformationssysteme, die Analyse des Nettofinanzierungsbedarfs im Rahmen verschiedener Szenarien, die Diversifizierung von Finanzierungsquellen sowie die Notfallplanung zentrale Elemente einer soliden Liquiditätssteuerung in jeder Bank, unabhängig von ihrer Grösse oder ihren Geschäftsbereichen. In einer kleineren Bank oder in einer Bank, die nur an wenigen Märkten aktiv ist, dürften dazu aber viel einfachere und weniger aufwendige Informationssysteme und Analysen ausreichen als in den grossen, komplexen Banken.

5. Wie schon in zahlreichen anderen Papieren, die der Basler Ausschuss in jüngster Zeit veröffentlichte, stehen auch hier mehrere wichtige Grundsätze für die Steuerung der Liquidität im Zentrum. Diese Grundsätze sind:

Grundsätze für die Beurteilung der Liquiditätssteuerung in Bankinstituten

Entwicklung einer Struktur für die Liquiditätssteuerung

Grundsatz 1: Jede Bank sollte über eine festgelegte Strategie für die Liquiditätssteuerung im Tagesgeschäft verfügen. Diese Strategie sollte in der gesamten Bank bekanntgemacht werden.

Grundsatz 2: Das oberste Verwaltungsorgan einer Bank sollte die Strategie sowie wichtige Grundsätze im Zusammenhang mit der Liquiditätssteuerung genehmigen. Es sollte ferner sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die nötigen Schritte für die Überwachung und Begrenzung des Liquiditätsrisikos ergreift. Das oberste Verwaltungsorgan ist regelmässig über die Liquiditätssituation der Bank zu informieren; erhebliche Änderungen der aktuellen oder zu erwartenden Liquiditätsposition sind ihm unverzüglich zu melden.

Grundsatz 3: Jede Bank sollte eine Geschäftsführungsstruktur haben, mit der die Liquiditätsstrategie effektiv umgesetzt wird. Diese Struktur sollte die fortlaufende Beteiligung der Mitglieder der Geschäftsleitung vorsehen. Die Geschäftsleitung muss sicherstellen, dass die Liquidität wirksam gesteuert wird und dass geeignete Geschäftsgrundsätze und Verfahrensweisen für die Kontrolle und Begrenzung des Liquiditätsrisikos festgelegt werden. Die Banken sollten Limits für die Höhe ihrer Liquiditätspositionen über bestimmte Zeithorizonte festlegen und regelmässig überprüfen.

Grundsatz 4: Eine Bank muss über angemessene Informationssysteme für die Messung, Überwachung, Begrenzung und Meldung des Liquiditätsrisikos verfügen. Die Meldungen müssen auf zeitnaher Basis an das oberste Verwaltungsorgan, die Geschäftsleitung sowie sonstige zuständige Personen erfolgen.

Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs

Grundsatz 5: Jede Bank sollte ein Verfahren für die laufende Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs schaffen.

Grundsatz 6: Eine Bank sollte ihre Liquidität analysieren, indem sie mehrere Fallszenarien durchspielt.

Grundsatz 7: Eine Bank sollte die Annahmen, die bei der Liquiditätssteuerung verwendet werden, häufig darauf überprüfen, ob sie immer noch gültig sind.

Offenhalten des Marktzugangs

Grundsatz 8: Jede Bank sollte periodisch ihre Massnahmen zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen zu den Inhabern von Passiva sowie zur Diversifizierung der Passiva überprüfen, und sie sollte nach Möglichkeit sicherstellen, dass sie bei Bedarf Aktiva veräussern kann.

Notfallplanung

Grundsatz 9: In jeder Bank sollten Notfallpläne vorhanden sein, die eine Strategie für die Handhabung von Liquiditätskrisen und Verfahren zur Schliessung von Finanzierungslücken in einer Krisensituation umfassen.

Liquiditätssteuerung in Fremdwährungen

Grundsatz 10: Jede Bank sollte über ein System zur Messung, Überwachung und Begrenzung ihrer Liquiditätspositionen in den wichtigsten Währungen, in denen sie Geschäfte tätigt, verfügen. Eine Bank sollte nicht nur ihren gesamten Liquiditätsbedarf in Fremdwährungen und die tragbare Inkongruenz zusammen mit ihren Verpflichtungen in Landeswährung abschätzen, sondern auch eine gesonderte Analyse ihrer Strategie für jede einzelne Währung vornehmen.

Grundsatz 11: Neben der Analyse gemäss Grundsatz 10 sollte eine Bank gegebenenfalls Limits für den Umfang der Inkongruenzen ihrer Zahlungsströme über bestimmte Zeithorizonte für die Fremdwährungen insgesamt sowie einzeln für jede wichtige Währung, in der sie Geschäfte tätigt, festlegen und sie regelmässig überprüfen.

Interne Kontrollen des Liquiditätsrisikomanagements

Grundsatz 12: Jede Bank muss über ein adäquates System interner Kontrollen für das Risikomanagement-Verfahren beim Liquiditätsrisiko verfügen. Wesentlicher Bestandteil des internen Kontrollsystems sind regelmässige unabhängige Prüfungen und Bewertungen der Wirksamkeit des Systems sowie gegebenenfalls die Sicherstellung angemessener Änderungen oder Verbesserungen. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen sollten den Aufsichtsinstanzen zugänglich sein.

Rolle der Offenlegung bei der Verbesserung der Liquidität

Grundsatz 13: Jede Bank sollte über einen Mechanismus verfügen, mit dem eine angemessene Offenlegung von Informationen über die Bank sichergestellt wird, um der Öffentlichkeit ein Bild des Bankinstituts und seiner Solidität zu vermitteln.

Rolle der Aufsichtsinstanzen

Grundsatz 14: Aufsichtsinstanzen sollten in bezug auf die Liquiditätssteuerung eine unabhängige Beurteilung der Strategien, Grundsätze, Methoden und Verfahren einer Bank vornehmen. Aufsichtsinstanzen sollten verlangen, dass jede Bank über ein wirksames System verfügt, um das Liquiditätsrisiko zu messen, zu überwachen und zu begrenzen. Die Aufsichtsinstanzen sollten von jeder Bank ausreichende und aktuelle Informationen einholen, mit denen sie deren Liquiditätsrisiko beurteilen können, und darauf achten, dass die Bank über adäquate Notfallpläne für eine Liquiditätskrise verfügt.

II. Laufende Liquiditätssteuerung

A. Entwicklung einer Struktur für die Handhabung des Liquiditätsrisikos

6. Wie bei anderen Risikoarten umfasst ein solides Risikomanagement auch beim Liquiditätsrisiko die Erarbeitung einer Strategie für die Bank, die Sicherstellung einer wirksamen Überwachung durch das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung sowie einen Geschäftsbetrieb mit soliden Verfahren für die Messung, Überwachung und Begrenzung des Risikos. Die Förmlichkeit und die Komplexität des für die Steuerung der Liquidität verwendeten Verfahrens sollten dem gesamten von der Bank eingegangenen Risiko angemessen sein.

Grundsatz 1: Jede Bank sollte über eine festgelegte Strategie für die Liquiditätssteuerung im Tagesgeschäft verfügen. Diese Strategie sollte in der gesamten Bank bekanntgemacht werden.

7. Die Liquiditätsschöpfung ist eine zentrale Tätigkeit der Banken. Viele Bankgeschäfte hängen direkt oder indirekt davon ab, dass eine Bank ihren Kunden Liquidität zur Verfügung stellen kann. Die Banken sind daher für Liquiditätsprobleme besonders anfällig, ob diese lediglich ein bestimmtes Institut oder die gesamten Märkte betreffen. Praktisch jedes Finanzgeschäft oder finanzielle Engagement wirkt sich auf die Liquidität einer Bank aus. Daher müssen die Banken ihrer Liquiditätsstrategie sowie den Grundsätzen und der Praxis des entsprechenden Risikomanagements Aufmerksamkeit schenken. In der Liquiditätsstrategie sollte die allgemeine Haltung der Bank gegenüber der Liquidität, einschliesslich verschiedener quantitativer und qualitativer Zielvorgaben, zum Ausdruck kommen. Sie sollte dem Ziel der Bank Rechnung tragen, ihre Finanzkraft zu schützen und in der Lage zu sein, krisenhaften Ereignissen am Markt standzuhalten.

8. In der Liquiditätsstrategie einer Bank sollten die spezifischen Grundsätze für bestimmte Aspekte der Liquiditätssteuerung genannt werden, z.B. die Zusammensetzung von Aktiva und Passiva, der Ansatz für die Liquiditätssteuerung in verschiedenen Währungen und in bezug auf verschiedene Länder, die jeweilige Inanspruchnahme bestimmter Finanzinstrumente sowie die Liquidität und Marktfähigkeit von Aktiva. Darüber hinaus sollte eine Strategie für die Handhabung potentieller kurz- und langfristiger Liquiditätsprobleme vereinbart worden sein.

9. Die Strategie für die Handhabung des Liquiditätsrisikos sollte in der gesamten Bank bekanntgemacht werden, insbesondere da in vielen Banken die Liquiditätssteuerung nicht mehr die alleinige Verantwortlichkeit der Treasury-Funktion ist. Darüber hinaus können neue Produkte oder Geschäftsstrategien, wie die Verbriefung kommerzieller Kredite, bedeutende und manchmal komplexe Auswirkungen auf das Liquiditätsrisiko haben. Das Versagen von Betriebssystemen kann ebenfalls beträchtliche Auswirkungen zeitigen. Allen Geschäftsabteilungen in der Bank, deren Tätigkeit sich auf die Liquidität auswirkt, sollte die Liquiditätsstrategie genau bekannt sein, und sie sollten im Rahmen der genehmigten Grundsätze, Verfahren und Limits arbeiten.

10. Die Geschäftsleitung und sonstige zuständige Personen sollten genau wissen, wie sich andere Risiken, u.a. das Kredit-, das Markt- und das operationelle Risiko, auf die gesamte Liquiditätsstrategie der Bank auswirken. Beispielsweise können Kreditprobleme mit bestimmten Gegenparteien die Höhe der erwarteten Geldzuflüsse beeinträchtigen und Massnahmen der Bank erfordern.

Grundsatz 2: Das oberste Verwaltungsorgan einer Bank sollte die Strategie sowie wichtige Grundsätze im Zusammenhang mit der Liquiditätssteuerung genehmigen. Es sollte ferner sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die nötigen Schritte für die Überwachung und Begrenzung des Liquiditätsrisikos ergreift. Das oberste Verwaltungsorgan ist regelmässig über die Liquiditätssituation der Bank zu informieren; erhebliche Änderungen der aktuellen oder zu erwartenden Liquiditätsposition sind ihm unverzüglich zu melden.

11. Wegen der entscheidenden Bedeutung der Liquiditätssteuerung für den Fortbestand jeder Bank sollte das oberste Verwaltungsorgan die Strategie der Bank für die Handhabung des Liquiditätsrisikos genehmigen. Das Verwaltungsorgan sollte wichtige Grundsätze genehmigen, die das Liquiditätsrisiko der Bank regeln oder beeinflussen. Es sollte ferner die Grundsätze und Verfahren genehmigen, nach denen Befugnisse und Verantwortung für die Handhabung des eingegangenen Liquiditätsrisikos bestimmt werden.

12. Das oberste Verwaltungsorgan sollte dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung klare Richtlinien bezüglich des für die Bank im Rahmen ihrer Liquiditätsstrategie tragbaren Liquiditätsrisikos erlässt. Es sollte ferner sicherstellen, dass die Geschäftsleitung die Grundsätze und Verfahren für eine wirksame Überwachung und Begrenzung des Liquiditätsrisikos festlegt.

13. Das Verwaltungsorgan sollte die Ergebnisse und das Liquiditätsrisikoprofil der Bank überwachen und periodisch Informationen überprüfen, die aktuell und ausreichend detailliert sind, damit es das Liquiditätsrisiko der wichtigsten Portfolios der Bank sowie der Bank als Ganzes erfassen und beurteilen kann. Banken mit einer erheblichen Konzentration der Refinanzierung oder mit wesentlichen Änderungen in der Zusammensetzung der Bestände müssten von ihrem Verwaltungsorgan häufiger überprüft werden.

14. Das Verwaltungsorgan sollte ferner die Notfallplanung der Bank überprüfen für den Fall, dass Probleme bei der rechtzeitigen Refinanzierung eines Teils oder aller ihrer Geschäfte zu vertretbaren Kosten auftreten.

Grundsatz 3: Jede Bank sollte eine Geschäftsführungsstruktur haben, mit der die Liquiditätsstrategie effektiv umgesetzt wird. Diese Struktur sollte die fortlaufende Beteiligung der Mitglieder der Geschäftsleitung vorsehen. Die Geschäftsleitung muss sicherstellen, dass die Liquidität wirksam gesteuert wird und dass geeignete Geschäftsgrundsätze und Verfahrensweisen für die Kontrolle und Begrenzung des Liquiditätsrisikos festgelegt werden. Die Banken sollten Limits für die Höhe ihrer Liquiditätspositionen über bestimmte Zeithorizonte festlegen und regelmässig überprüfen.

15. Wie in anderen Bereichen des Risikomanagements sollte eine Bank auch beim Liquiditätsrisiko über eine Struktur verfügen, mit der die Liquiditätsstrategie, die Grundsätze und die Verfahren der Bank wirksam umgesetzt werden. Die oberste Ebene der Geschäftsleitung sollte die letztliche Verantwortung für die Festlegung der Liquiditätspolitik und die Überprüfung der Liquiditätsentscheidungen tragen. Die Verantwortung für die Steuerung der Gesamtliquidität der Bank sollte einer genau bestimmten Gruppe in der Bank übertragen werden. Dabei könnte es sich beispielsweise um einen Bilanzstrukturausschuss handeln, der sich aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, der Treasury-Funktion oder einer Risikomanagement-Abteilung zusammensetzt. Auf jeden Fall sollten die geeigneten Kontrollen vorhanden sein.

16. Es sollte ein Plan für häufige routinemässige Liquiditätsüberprüfungen und weniger häufige, dafür aber vertiefte Überprüfungen erstellt werden. Diese Überprüfungen bieten einer Bank die Gelegenheit, aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Liquidität und der Entwicklung ihres Geschäfts ihre Liquiditätspolitik und -praktiken zu analysieren und zu optimieren.

17. Die Geschäftsleitung der Bank muss Entscheidungen zur Struktur der Liquiditätssteuerung treffen. Sie kann die Liquiditätssteuerung vollständig zentralisieren, sie kann sie dezentralisieren und einzelnen Geschäftsabteilungen die Verantwortung für ihre eigene Liquidität zuweisen, unter Vorbehalt der von der Geschäftsleitung festgelegten Limits, oder sie kann sich für eine Kombination von beidem entscheiden. Auf jeden Fall sollte die Steuerungsstruktur ausreichend flexibel sein, gleichzeitig aber sicherstellen, dass die vom obersten Verwaltungsorgan genehmigte Liquiditätsstrategie wirksam umgesetzt werden kann. Unabhängig von der Struktur ist es von wesentlicher Bedeutung, dass enge Kontakte bestehen zwischen den Personen, die für die Liquidität verantwortlich sind, und denen, die die Marktbedingungen überwachen, sowie anderen Personen mit Zugang zu wichtigen Informationen, z.B. den Verantwortlichen für das Kreditrisikomanagement. Besonders wichtig ist dies bei der Entwicklung und Analyse von Krisenszenarien.

18. Die Geschäftsleitung einer Bank sollte Limits festlegen, um eine angemessene Liquidität sicherzustellen, und diese Limits sollten von der Aufsichtsinstanz überprüft werden. Die Limits können eventuell aber auch von der Aufsichtsinstanz festgelegt werden. Limits können beispielsweise für folgendes festgelegt werden:

- I. Die kumulierten Inkongruenzen von Zahlungsströmen (d.h. der kumulierte Nettofinanzierungsbedarf in Prozent der gesamten Passiva) über bestimmte Zeiträume, z.B. nächster Tag, nächste fünf Tage, nächster Monat. Bei der Berechnung dieser Inkongruenzen ist die Marktfähigkeit liquider Aktiva konservativ einzuschätzen, mit einem Abschlag sollten die Preisvolatilität sowie eine eventuelle Preisminderung im Falle eines Zwangsverkaufs berücksichtigt werden, und es sollten wahrscheinliche Abflüsse infolge der Inanspruchnahme von Kreditzusagen etc. einbezogen werden.
- II. Liquide Aktiva in Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Auch hier sollte ein Abschlag für die Preisvolatilität vorgenommen werden. In diese Kategorie sollten nur sehr liquide Aktiva eingestuft werden, d.h. nur Aktiva, für die voraussichtlich auch in Krisenzeiten ein offener Markt besteht.

19. Eine Bank sollte die wahrscheinlichen Auswirkungen verschiedener Krisenszenarien auf ihre Liquiditätsposition analysieren und ihre Limits entsprechend festlegen. Die Limits sollten der Grösse, Komplexität und Finanzlage der Bank angemessen sein. Die Geschäftsleitung sollte auch die Verfahren und Genehmigungen festlegen, die bei Abweichungen von Grundsätzen und Limits nötig sind.

20. Die Geschäftsleitung sollte für angemessene interne Kontrollen sorgen, um die Integrität ihres Risikomanagements für das Liquiditätsrisiko sicherzustellen.

Grundsatz 4: Eine Bank muss über angemessene Informationssysteme für die Messung, Überwachung, Begrenzung und Meldung des Liquiditätsrisikos verfügen. Die Meldungen müssen auf zeitnaher Basis an das oberste Verwaltungsorgan, die Geschäftsleitung sowie sonstige zuständige Personen erfolgen.

21. Ein wichtiges Element bei der Handhabung des Liquiditätsrisikos ist ein Managementinformationssystem, das so gestaltet ist, dass es dem obersten Verwaltungsorgan, der Geschäftsleitung sowie sonstigen zuständigen Personen zeitnahe Informationen über die Liquiditätsposition der Bank liefert. Ein gut ausgebautes Managementinformationssystem ist unverzichtbar für fundierte Entscheidungen im Zusammenhang mit der Liquidität. Ein solches System sollte so flexibel sein, dass es die verschiedensten möglichen Situationen erfassen kann. Das Managementinformationssystem sollte imstande sein, die Liquiditätsposition in den wichtigsten Währungen zu berechnen, in denen die Bank Geschäfte tätigt, und zwar sowohl einzeln als auch zusammengefasst. Jede Bank sollte in der Lage sein, ihre Liquiditätsposition auf täglicher Basis für kürzere Zeithorizonte (z.B. über fünf Tage) und für eine Reihe spezifischer Zeiträume danach, auch in einer fernerer Zukunft, zu berechnen, damit sie ihren Nettofinanzierungsbedarf wirksam steuern und überwachen kann.

22. Das Managementinformationssystem sollte dazu eingesetzt werden, die Einhaltung der festgelegten Grundsätze, Verfahren und Limits der Bank zu überprüfen. Die Meldung des gemessenen Risikos sollte möglichst rasch erfolgen, und das aktuelle Risiko ist gegebenenfalls mit den bestehenden Limits zu vergleichen. Das Informationssystem sollte es darüber hinaus der Geschäftsleitung ermöglichen, die Bedeutung von Trends beim gesamten Liquiditätsrisiko der Bank abzuschätzen. Annahmen sind genau darzulegen, so dass die Geschäftsleitung die Gültigkeit und Kohärenz der wichtigsten Annahmen beurteilen und die Auswirkungen verschiedener Krisenszenarien erkennen kann.

B. Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs

Grundsatz 5: Jede Bank sollte ein Verfahren für die laufende Messung und Überwachung des Nettofinanzierungsbedarfs schaffen.

23. Ein wirksames Mess- und Überwachungsverfahren ist für eine angemessene Handhabung des Liquiditätsrisikos von zentraler Bedeutung. Auf ganz elementarer Ebene beinhaltet die Messung der Liquidität die Schätzung aller Mittelzuflüsse und -abflüsse einer Bank, um potentielle zukünftige Finanzierungslücken zu ermitteln. Darin einzuschliessen ist der Finanzierungsbedarf für ausserbilanzielle Verpflichtungen. Für die Messung des Liquiditätsrisikos stehen mehrere Techniken zur Verfügung, von einfachen Berechnungen und statischen Simulationen anhand aktueller Bestände bis zu höchst anspruchsvollen Modellen. Da alle Banken Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds und der Marktbedingungen spüren, ist die Beobachtung von Trends in der Wirtschaft und an den Märkten ein Schlüsselfaktor im Liquiditätsrisikomanagement.

24. Ein wichtiger Aspekt der Liquiditätssteuerung sind Annahmen über den zukünftigen Finanzierungsbedarf. Während einige Mittelzuflüsse und -abflüsse leicht zu berechnen oder vorausszusehen sind, müssen die Banken auch Annahmen über den zukünftigen Liquiditätsbedarf sowohl auf sehr kurze Sicht als auch über längere Zeiträume treffen. Ein wichtiger zu beachtender Faktor ist die zentrale Rolle, die der Ruf einer Bank dabei spielt, ob sie ohne weiteres und zu tragbaren Konditionen Zugang zu Finanzierungen erhält. Aus diesem Grund sollten die für die Steuerung der Gesamtliquidität verantwortlichen Mitarbeiter der Bank jegliche Information kennen (z.B. die Ankündigung eines Ertragsrückgangs oder einer Rückstufung durch eine Rating-Agentur), die sich auf die Einschätzung der Solidität der Bank durch den Markt und die Öffentlichkeit auswirken kann.

25. Während sich früher viele Banken für ihren Finanzierungsbedarf hauptsächlich auf einen Kernbestand von Einlagen stützten, steht den Banken im heutigen Marktumfeld ein breites Spektrum an Finanzierungsquellen offen, die bei der fortlaufenden Liquiditätssteuerung zu berücksichtigen sind. Mittelzuflüsse ergeben sich beispielsweise aus fällig werdenden Forderungen, verkäuflichen Aktiva ohne feste Laufzeit, verfügbaren Einlagen, vereinbarten Kreditlinien, die beansprucht werden können, und in wachsendem Ausmass aus der Verbriefung. Die Zuflüsse sind den Mittelabflüssen gegenüberzustellen, die sich unter anderem aus fällig werdenden Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten ergeben, insbesondere fest zugesagten Kreditlinien, die beansprucht werden können. Zu Mittelabflüssen kann es aber auch durch unerwartete Ereignisse kommen.

26. Ein Fristigkeitenfächer ist ein nützliches Instrument, um sowohl auf Tagesbasis als auch in einer Reihe von festgelegten Zeiträumen die Mittelzuflüsse und Mittelabflüsse miteinander zu vergleichen. Für die Analyse des Nettofinanzierungsbedarfs wird ein Fristigkeitenfächer erstellt und der kumulative Nettomittelüberschuss bzw. das kumulative Nettomitteldefizit an ausgewählten Fälligkeitsterminen berechnet. Der Nettofinanzierungsbedarf einer Bank wird ermittelt, indem - ausgehend von Annahmen hinsichtlich der künftigen Entwicklung von Aktiva, Passiva und ausserbilanziellen Posten - ihre zukünftigen Zahlungsströme analysiert werden und anschliessend der kumulative Nettoüberschuss oder -fehlbetrag im Zeitrahmen für die Liquiditätseinschätzung berechnet wird.

27. Bei der Gestaltung eines Fristigkeitenfächers muss eine Bank jeden Mittelzufluss oder -abfluss einem bestimmten Kalendertermin von einem Ausgangspunkt an, in der Regel dem folgenden Tag, zuordnen. (Um Mittelströme bestimmten Kalenderdaten zuzuordnen, muss eine Bank über die Konventionen und Zeitrahmen der Clearing- und Abwicklungssysteme Bescheid wissen, die sie in Anspruch nimmt.) Als erster Schritt können die Mittelzuflüsse nach dem Termin eingereicht werden, an dem Forderungen fällig werden, oder nach einer vorsichtigen Schätzung des Zeitpunkts, zu dem Kreditlinien beansprucht werden können. Ebenso können Mittelabflüsse nach dem Fälligkeitstermin von Verbindlichkeiten, dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem ein Gläubiger eine vorzeitige Rückzahlung verlangen kann, oder dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem Eventualverpflichtungen beansprucht werden können, eingeordnet werden. Ohne weiteres marktgängige Aktiva können im Fristigkeitenfächer im frühesten Zeitpunkt, zu dem sie verwertet werden können, eingetragen werden. Die Bank oder die Aufsichtsinstanz sollte erwägen, welcher Abschlag auf die so eingeordneten Aktiva zur Berücksichtigung des Marktrisikos anzuwenden ist. Erhebliche Zins- und andere Zahlungen sind ebenfalls einzubeziehen. Gewisse Annahmen können überdies aufgrund bisheriger Erfahrungen getroffen werden. Die Differenz zwischen Mittelzuflüssen und -abflüssen in jedem Zeitraum - der Überschuss oder das Defizit - wird zum Ausgangspunkt für die Messung des künftigen Liquiditätsüberschusses oder -defizits einer Bank zu einer Reihe von Zeitpunkten.

28. Der Zeitrahmen für eine aktive Liquiditätssteuerung ist im allgemeinen recht kurz, einschliesslich der Innertagesliquidität. Insbesondere sind bei jeglichen Liquiditätsproblemen die ersten Tage für die Aufrechterhaltung der Stabilität von zentraler Bedeutung. Der angemessene Zeitrahmen hängt von der Art der Geschäfte der Bank ab. Banken, die sich auf kurzfristige Finanzierungen stützen, werden sich vor allem auf die sehr kurzfristige Steuerung ihrer Liquidität konzentrieren (z.B. bis zu fünf Tagen). Im Idealfall sollten diese Banken in der Lage sein, ihre Liquiditätsposition für diesen Zeitraum auf täglicher Basis zu berechnen. Andere Banken (d.h. solche, die weniger stark von den kurzfristigen Geldmärkten abhängig sind) können ihren Nettofinanzierungsbedarf über einen etwas längeren Zeitraum aktiv steuern, z.B. auf ein bis drei Monate hinaus.

29. Darüber hinaus sollten die Banken auch für entferntere Perioden Daten sammeln und ihre Liquiditätsposition überwachen. In der Regel stellt eine Bank beträchtliche Finanzierungslücken in weiter entfernten Zeiträumen fest und sollte sich bemühen, diese Lücken durch Beeinflussung der Laufzeit von Transaktionen zu schliessen. Das Erheben von Daten für entfernte Zeiträume gibt der Bank am ehesten die Möglichkeit, eine Lücke zu schliessen, lange bevor sie tatsächlich entsteht. Die Aufsichtsinstanzen erachten es auch als wichtig, dass sich ein etwaiger verbleibender Kreditbedarf auf einen Betrag beschränkt, den die Bank erfahrungsgemäss ohne weiteres am Markt beschaffen kann. Selbstverständlich müssen Banken, die an den Märkten für längerfristige Aktiva und Passiva aktiv sind, einen längeren Zeithorizont verwenden als Banken, die an den kurzfristigen Geldmärkten aktiv und daher in der Lage sind, Finanzierungslücken kurzfristig zu schliessen. Aber selbst diese zweite Kategorie von Banken findet es oft lohnend, die Laufzeit neuer Transaktionen so festzulegen, dass Lücken auch in einer entfernteren Zukunft geschlossen werden. Ein längerer Zeithorizont liefert womöglich auch nützliche Informationen für strategische Entscheidungen über das Ausmass, in dem bestimmte Märkte in Anspruch genommen werden können.

Grundsatz 6: Eine Bank sollte ihre Liquidität analysieren, indem sie mehrere Fallszenarien durchspielt.

30. Bei der Einschätzung, ob eine Bank ausreichend liquide ist, hängt viel vom Verhalten der Zahlungsströme unter verschiedenen Umständen ab. Bei der Analyse der Liquidität müssen somit vielfältige Fallszenarien durchgespielt werden. In jedem Szenario sollte eine Bank versuchen, jeder grossen positiven oder negativen Liquiditätsschwankung, die eintreten könnte, Rechnung zu tragen. Die Szenarien sollten sowohl interne (bankspezifische) als auch externe (marktbezogene) Faktoren einbeziehen. Die Liquiditätssteuerung erfolgt zwar in der Regel unter „normalen“ Umständen, doch muss die Bank auch auf aussergewöhnliche Umstände vorbereitet sein.

31. Eine Bank muss die Zahlungsströme aus jeder Art von Aktiva und Passiva zeitlich einordnen, indem sie das wahrscheinliche Verhalten dieser Zahlungen im jeweils geprüften Szenario einschätzt. Diese Entscheidungen über den jeweiligen Zeitpunkt und den Umfang der Zahlungsströme sind ein unverzichtbarer Bestandteil der Gestaltung des Fristigkeitenfächers in jedem Szenario. Bei jeder Finanzierungsquelle zum Beispiel muss die Bank bestimmen, ob die Verbindlichkeit: 1) bei Fälligkeit in vollem Umfang zu tilgen ist, 2) über die nächsten Wochen schrittweise zurückgeführt werden kann oder 3) mit grosser Wahrscheinlichkeit erneuert werden kann oder bei Bedarf zur Verfügung steht. Bei ihren Entscheidungen kann sich die Bank von ihrer bisherigen Erfahrung mit den Geldströmen und ihrer Kenntnis der Marktusancen leiten lassen, oft - vor allem in schwierigen Szenarien - spielt jedoch das Ermessen eine grosse Rolle. Eine Bank wird nie über perfekte Informationen verfügen, wenn sie zwischen verschiedenen Vorgehensweisen wählen muss, und dies erfordert einen vorsichtigen Ansatz, der eine Bank den Mittelzuflüssen eher spätere und den Mittelabflüssen eher frühere Daten zuordnen lässt.

32. Die zeitliche Zuordnung von Mittelzuflüssen und -abflüssen im Fristigkeitenfächer kann daher je nach Szenario unterschiedlich sein, und die Annahmen können stark voneinander abweichen. Beispielsweise kann eine Bank aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen annehmen, dass sich ihre Möglichkeiten, in einer bankinternen Liquiditätskrise die Höhe und den Zeitpunkt zukünftiger Zahlungsströme aus einem Bestand verkäuflicher Aktiva zu kontrollieren, nur unwesentlich von den normalen Verhältnissen unterscheiden. In einer allgemeinen Marktkrise können diese Möglichkeiten jedoch drastisch eingeschränkt werden, wenn nur wenige Institute bereit oder imstande sind, weniger liquide Aktiva gegen Barmittel

zu übernehmen. Hingegen kann eine Bank, die am Markt hohes Ansehen genießt, von einer Flucht in die Qualität profitieren, wenn potentielle Einleger ihre Mittel möglichst sicher unterbringen wollen. Wenn eine Bank eine solche Beurteilung vornimmt, sollte sie daher nicht nur ihre eigene bisherige Erfahrung berücksichtigen, sondern auch die Erfahrungen anderer Banken in einer Liquiditätskrise.

33. Die Entwicklung des Liquiditätsprofils einer Bank im Rahmen eines oder mehrerer Szenarien kann tabellarisch oder grafisch dargestellt werden; dabei wird der Saldo der erwarteten Mittelzuflüsse und -abflüsse zu verschiedenen Zeitpunkten sowie täglich über einen bestimmten Zeitraum kumuliert. Mit Hilfe einer vereinfachten Liquiditätsgrafik lässt sich die Entwicklung des kumulativen Nettoüberschusses oder -defizits in den wichtigsten von der Bank verwendeten Szenarien vergleichen, so dass man genaueren Einblick in die Liquidität einer Bank erhält und kontrollieren kann, wie konsequent und realistisch die Annahmen für die betreffende Bank sind. Beispielsweise kann eine erstklassige Bank unter normalen Umständen sehr liquide aussehen und dies auch in einer allgemeinen Marktkrise bleiben; sie würde nur in einer bankinternen Krise unter Illiquidität leiden. Eine schwächere Bank hingegen kann in einer allgemeinen und in einer bankinternen Krise gleichermaßen illiquide sein.

Grundsatz 7: Eine Bank sollte die Annahmen, die bei der Liquiditätssteuerung verwendet werden, häufig darauf überprüfen, ob sie immer noch gültig sind.

34. Da die zukünftige Liquiditätsposition einer Bank von Faktoren beeinflusst wird, die nicht immer genau vorhersehbar sind, müssen die Annahmen häufig darauf überprüft werden, ob sie noch stimmen, vor allem angesichts des raschen Wandels an den Bankkreditmärkten. Die Gesamtzahl der wichtigsten Annahmen ist jedoch recht begrenzt. In diesem Abschnitt sollen die Liquiditätsannahmen in vier grobe Kategorien unterteilt werden: a) Aktiva, b) Passiva, c) ausserbilanzielle Geschäfte und d) sonstige Annahmen.

a) Aktiva

35. Annahmen über den zukünftigen Aktivabestand einer Bank umfassen die mögliche Marktfähigkeit dieser Aktiva und ihre Verwendung als Sicherheiten, was die Mittelzuflüsse erhöhen könnte, den Umfang, in dem Forderungen geschaffen und im Rahmen von Verbriefungsprogrammen veräußert werden, sowie das Ausmass, in dem fällig werdende Forderungen erneuert und neue Forderungen erworben werden. In einigen Ländern haben die Aufsichtsinstanzen eine Tendenz der Banken festgestellt, sich stärker auf einen Bestand liquider Aktiva („Liquiditätsvorrat“) zu stützen, um die grössere Unsicherheit über das Verhalten der Inhaber von Passiva auszugleichen.

36. Bei der Ermittlung der Höhe der potentiellen Aktiva einer Bank sind drei Fragen zu beantworten:

- Bei welchem Teil fällig werdender Forderungen ist die Bank zu einer Erstreckung oder Erneuerung bereit und imstande?
- In welchem Umfang wird mit neuen Kreditbegehren gerechnet, denen stattgegeben wird?
- In welchem Umfang ist mit der Inanspruchnahme von Kreditzusagen zu rechnen, die eine Bank refinanzieren muss? Diese Kreditzusagen können die Form von zuge-

sagten Handelskrediten ohne Negativklausel und Sicherheitsauflagen haben, so dass eine Bank aus rechtlichen Gründen nicht davon zurücktreten kann, selbst wenn sich die Finanzlage des Kreditnehmers verschlechtert hat, oder auch von zugesagten Handelskrediten mit Negativklausel, die einige Kunden in Krisenszenarien beanspruchen könnten, sowie von sonstigen Handels- und Verbraucherkreditlinien.

Bei der Einschätzung ihres üblichen Finanzierungsbedarfs verwenden einige Banken historische Daten zu Erstreckungen, Inanspruchnahmen und neuen Kreditanträgen; andere führen eine statistische Analyse durch, wobei sie saisonale und andere Faktoren berücksichtigen, die sich ihrer Meinung nach auf die Kreditnachfrage auswirken (z.B. bei Verbraucherkrediten). Eine Bank kann aber auch pragmatische Hochrechnungen erstellen oder für ihre grösseren Kunden eine Fall-zu-Fall-Beurteilung vornehmen und für die übrigen Kunden historische Erfahrungswerte anwenden.

37. Inanspruchnahmen und neue Kreditanträge sind potentielle Liquiditätseinbussen für eine Bank. Dennoch steht der Bank ein gewisser Spielraum zur Verfügung, um diese Posten je nach den herrschenden Bedingungen zu kontrollieren. Beispielsweise könnte eine Bank in einer kritischen Lage beschliessen, gewisse Geschäftsbeziehungen zu opfern, indem sie die Gewährung von Krediten, die sie unter normalen Umständen genehmigen würde, verweigert oder indem sie es ablehnt, nicht verbindliche Kreditzusagen einzulösen.

38. Das Wachstum der Sekundärmärkte für verschiedene Forderungskategorien hat den Banken zusätzliche Möglichkeiten eröffnet, mehr Aktiva rascher zu veräussern oder zu verbriefen. Unter normalen Umständen können solche Aktiva rasch, problemlos und zu tragbaren Kosten flüssig gemacht werden, und viele Banken beziehen solche Aktiva in ihre Analyse der verfügbaren Mittelquellen ein. Verlässt sich eine Bank jedoch allzu sehr auf die Verbriefung und den Verkauf von Aktiva wie z.B. Krediten, um sich Liquidität zu beschaffen, weckt dies Bedenken, inwieweit die Bank tatsächlich imstande ist, ihren Finanzierungsbedarf mit Mittlereingängen aus dem Forderungsverkauf zu decken. Die jüngsten Marktturbulenzen haben gezeigt, dass der Verkauf oder die Verbriefung von Forderungen nicht unbedingt ein erfolgversprechender Weg zur Beschaffung von Liquidität ist.

39. Bei der Bestimmung der Marktfähigkeit können die Aktiva in vier Gruppen, nach ihrem Grad relativer Liquidität, unterteilt werden:

- Zur liquidesten Kategorie gehören u.a. Barmittel und Staatspapiere, die in den routinemässigen Offenmarktgeschäften der Zentralbank als Sicherheit dienen können; diese Aktiva können entweder verwendet werden, um Liquidität von der Zentralbank zu erhalten, oder sie können verkauft, in Pensionsgeschäften abgegeben oder auf andere Weise als Sicherheit am Markt eingesetzt werden.
- Eine zweite Kategorie umfasst sonstige marktfähige Wertpapiere, z.B. Aktien, sowie Interbankkredite, die zwar verkäuflich sein mögen, die aber unter ungünstigen Umständen an Liquidität einbüssen.
- Weniger liquide ist das verkäufliche Kreditportfolio einer Bank. Hier sind Annahmen über einen realistischen Plan für die Verwertung der Aktiva einer Bank zu entwickeln. Einige Aktiva können zwar an sich marktfähig sein, sind jedoch innerhalb des Zeitrahmens der Liquiditätsanalyse als unverkäuflich anzusehen.

- Zur illiquidesten Kategorie gehören im wesentlichen nicht marktfähige Aktiva wie nicht ohne weiteres verkäufliche Kredite, Bankgebäude und Investitionen in Tochtergesellschaften sowie möglicherweise auch notleidende Kredite.
- In jeder Kategorie sind die an Dritte verpfändeten Aktiva abzuziehen.

40. Der Einordnung liegt der Gedanke zugrunde, dass verschiedene Banken den gleichen Vermögenswert wegen Unterschieden in ihrer Portfolioverwaltung unterschiedlichen Kategorien im Fristigkeitenfächer zuordnen können. Beispielsweise kann ein Kredit von einer Bank als ein mässig liquider Vermögenswert angesehen werden, der innerhalb des Zeitrahmens der Liquiditätsanalyse erst spät verwertbar ist. Eine andere Bank hingegen, die an einem Markt tätig ist, wo Kredite häufig abgetreten werden, die routinemässig in alle Kreditverträge eine Abtretungsklausel aufnimmt und die ein Netz von Kunden aufgebaut hat, mit denen sie Kreditverkaufsverträge abschliesst, wird ihn als ziemlich rasch und sicher verwertbar einstufen.

41. Bei der Einordnung der Aktiva muss eine Bank ausserdem bestimmen, wie die Liquidität eines Aktivums in verschiedenen Szenarien beeinflusst wird. Einige Aktiva, die unter normalen Geschäftsbedingungen sehr liquide sind, büssen vielleicht bei ungünstigen Verhältnissen an Liquidität ein. Diese Asymmetrie der Liquidität wird immer mehr zu einem Problem, da die Märkte für Instrumente mit höherem Kreditrisiko und für strukturierte Finanzgeschäfte expandiert haben. Infolgedessen kann die Bank bestimmte Aktiva je nach dem Szenario, das sie gerade prüft, unterschiedlich einordnen.

b) Passiva

42. Wenn eine Bank die Passivseite ihrer Bilanz mit Blick auf Finanzierungsquellen analysiert, muss sie die Merkmale ihrer Mittelgeber und der Finanzierungsinstrumente genau kennen. Um die mit ihren Passiva verbundenen Geldströme zu schätzen, untersucht eine Bank zunächst das Verhalten ihrer Passiva unter normalen Geschäftsbedingungen, wobei folgendes ermittelt wird:

- der übliche Umfang von Erneuerungen von Einlagen und sonstigen Verbindlichkeiten;
- die tatsächliche Laufzeit von Einlagen ohne vertraglich festgelegte Fälligkeit, z.B. von Sichteinlagen und vielen Arten von Sparkonten;
- die übliche Zuwachsrate neuer Einlagekonten.

43. Wie bei der Beurteilung von Krediterneuerungen und von neuen Kreditanträgen kann eine Bank die tatsächliche Laufzeit ihrer Passiva mit Hilfe verschiedener Methoden bestimmen, z.B. historischen Verhaltensmustern der Einlagen. Bei den Sichteinlagen, ob von Privat- oder Firmenkunden, führen viele Banken eine statistische Analyse durch, die saisonale Faktoren, Zinsempfindlichkeiten und sonstige wirtschaftliche Faktoren berücksichtigt. Bei Grosseinlegern kann eine Bank eine Einzelfallbeurteilung der Wahrscheinlichkeit einer Erneuerung vornehmen. Angesichts zunehmender Anlagealternativen zu Einlagen sind solche Einschätzungen der Verhaltensmuster von Passiva schwieriger geworden.

44. Bei der Prüfung der mit den Passiva verbundenen Zahlungsströme unter ungünstigen Umständen (bankinterne Probleme oder allgemeine Marktprobleme) sollte eine Bank sich vier grundlegende Fragen stellen:

- Welche Finanzierungsquellen dürften ihr unter allen Umständen erhalten bleiben, und kann sie diese erweitern?
- Welche Finanzierungsquellen dürften sich im Falle von Problemen allmählich verschliessen und in welchem Tempo? Könnte das Rückzugstempo mittels des Zinssatzes für Einlagen unter Kontrolle gehalten werden?
- Welche fällig werdenden Verbindlichkeiten oder Verbindlichkeiten ohne vertraglich festgelegte Fälligkeit dürften bei den ersten Anzeichen von Problemen sofort eingefordert werden? Bestehen Verbindlichkeiten mit der Möglichkeit vorzeitiger Kündigung, die vermutlich genutzt würde?
- Verfügt die Bank über Back-up-Fazilitäten, die sie in Anspruch nehmen könnte, und wenn ja, unter welchen Umständen?

45. In die beiden erstgenannten Kategorien von Passiva fallen Entwicklungen von Geldströmen, welche die direkt aus den vertraglichen Fälligkeiten hochgerechneten Mittelabflüsse tendenziell reduzieren. Neben den oben genannten Passiva bieten die Eigenmittel der Bank sowie Terminverbindlichkeiten, die nicht im Zeithorizont der Liquiditätsanalyse fällig werden, ein Liquiditätspolster. Langfristige Verbindlichkeiten sind eine besonders wichtige Form von Liquiditätspolstern.

46. Die Passiva, die in die erste Kategorie fallen, dürften selbst im schlimmsten Fallszenario bei der Bank bleiben. Ein Kernbestand an Einlagen verbleibt in der Regel bei einer Bank, weil sich in manchen Ländern Privateinleger und kleine Firmen darauf verlassen können, dass das staatliche Sicherheitsnetz sie vor Verlusten schützt, oder weil die Kosten eines Bankwechsels, vor allem bei gewissen Geschäftsdienstleistungen wie Transaktionskonten, auf sehr kurze Sicht vielleicht abschreckend hoch sind.

47. Zur zweiten Kategorie - Passiva, die bei eher leichten Problemen bei der Bank bleiben und in einer Krise nur langsam abgezogen werden dürften - gehören vielleicht Verbindlichkeiten wie Kerneinlagen, die nicht schon in der ersten Kategorie berücksichtigt wurden. Neben den Kerneinlagen können in einigen Ländern auch bestimmte Arten von Interbankfinanzierungen in Problemzeiten bei einer Bank bleiben. Die Erfahrungen einer Bank mit Erstreckungen sowie die Erfahrungen anderer Institute mit Problemen dürften bei der Erstellung eines Zeitplans für diese Zahlungsströme hilfreich sein.

48. Zur dritten Kategorie gehören die übrigen Passiva mit einer Fälligkeit, einschliesslich einige, bei denen die Fälligkeit nicht vertraglich festgelegt ist, wie z.B. Einlagen von Grosskunden. Für jedes Szenario wird hier eine vorsichtige Haltung eingenommen und von der Annahme ausgegangen, dass diese verbleibenden Verbindlichkeiten zum frühestmöglichen Termin getilgt werden müssen, vor allem in den Krisenszenarien, da diese Mittel in Staatspapiere und andere Zufluchtswerte fliessen können. Faktoren wie Diversifizierung und Aufbau solider Kundenbeziehungen werden bei der Einschätzung des Mittelabflusses und der Möglichkeit einer Bank, Mittel zu ersetzen, als besonders wichtig angesehen. Qualitativ sehr hochstehenden Banken können allerdings bei Marktproblemen mehr Grosskundeneinlagen als sonst zufließen, selbst wenn bei anderen Marktteilnehmern die Mittelzuflüsse

versiegen. Die Banken sollten sich jedoch nicht allzu sehr auf eine solche Finanzierungsquelle verlassen, denn die Kunden könnten sich gerade so gut dafür entscheiden, Bargeld zu halten oder ihr Vermögen aus dem inländischen Bankensystem herauszunehmen.

49. Einige Banken, z.B. kleinere Banken in regionalen Märkten, verfügen vielleicht auch über Kreditlinien, die sie zum Ausgleich von Mittelabflüssen in Anspruch nehmen können. Diese Art von Kreditfazilitäten ist zwar bei grösseren Banken eher selten, ihre mögliche Inanspruchnahme könnte jedoch in die Liquiditätsannahmen einer Bank einfließen. Bestehen für solche Fazilitäten Negativklauseln, dürften sie allerdings von beschränktem Wert sein, vor allem bei einer bankinternen Krise.

c) *Ausserbilanzielle Geschäfte*

50. Eine Bank sollte ferner die Möglichkeit prüfen, dass sich beträchtliche Zahlungsströme aus ihren ausserbilanziellen Geschäften ergeben (abgesehen von den schon erwähnten Kreditzusagen). Der Eventualcharakter der meisten ausserbilanziellen Instrumente macht die Steuerung der ausserbilanziellen Mittelströme noch komplexer. Insbesondere in Krisensituationen können ausserbilanzielle Verpflichtungen zu erheblichen Liquiditätsabflüssen führen.

51. Eventualverpflichtungen wie Akkreditive und Bankgarantien sind für eine Bank potentiell mit erheblichen Mittelabflüssen verbunden, die aber in der Regel nicht mit der Situation der Bank selbst zusammenhängen. Eine Bank kann den „normalen“ Umfang von Mittelabflüssen unter Routinebedingungen ermitteln und dann schätzen, wie stark sich diese Mittelabflüsse zu Zeiten von Anspannungen erhöhen können. Eine allgemeine Marktkrise kann jedoch zu einer starken Zunahme der Inanspruchnahme von Akkreditiven führen, weil am Markt die Fälle von Zahlungsunfähigkeit oder Konkurs zunehmen.

52. Ebenfalls potentiell zu Mittelabflüssen führen können Swaps, geschriebene ausserbörsliche Optionen, sonstige Zins- und Devisenterminkontrakte, Einschussforderungen sowie Vereinbarungen über vorzeitige Auflösung. Da ausserbörsliche Derivate und Deviseninstrumente Kontrakte mit Kapitalaustausch sind, dürften die Gegenparteien stark auf die Bonitätseinstufung der Bank achten und eventuell die Sicherstellung einer vorzeitigen Auszahlung im Falle einer Bonitätsrückstufung oder abnehmender Kreditwürdigkeit der Bank verlangen.

d) *Sonstige Annahmen*

53. Bei der alleinigen Betrachtung von Instrumenten könnten einige Faktoren mit erheblichen Auswirkungen auf die Liquiditätslage einer Bank übersehen werden. Abgesehen vom Liquiditätsbedarf im Zusammenhang mit ihren Eigengeschäften benötigen Banken auch Mittel für andere Transaktionen. Beispielsweise bieten zahlreiche Grossbanken ausländischen Banken Korrespondenzbankdienstleistungen an oder eröffnen kleineren inländischen Banken und sonstigen Finanzinstituten Zugang zu Zahlungsverkehrssystemen. Wenn eine Bank ihren Korrespondenzbanken Clearing-Dienstleistungen anbietet, insbesondere für Handelsgeschäfte, ist der Wert ihres Zahlungsverkehrs oft hoch genug, um ihre Liquiditätsgesamtposition zu beeinflussen. Eine Bank sollte solche Kunden um Voraussagen zu ihrem Zahlungsverkehr ersuchen, damit sie ihren Liquiditätsbedarf planen kann; es dürfte allerdings eine gewisse Unvorhersehbarkeit bestehen bleiben. Im Falle der Zahlungseingänge ist die

Korrespondenzbank darauf angewiesen, dass der Zahlungsabsender die Zahlung wie erwartet leistet. Werden Zahlungspläne geändert, wird die Information möglicherweise mit Verzögerung an die zahlende Bank weitergeleitet. Im Falle von Zahlungsausgängen hat die Bank zwar möglicherweise eine gewisse Kontrolle darüber, wann am Tag sie die Zahlung leistet, für bestimmte Zahlungen müssen aber unter Umständen Termine innerhalb des Tages eingehalten werden. Die Bank bleibt jedoch dem Risiko einer Annullierung bzw. Verzögerung einer Zahlung ihres Kunden oder einer unerwarteten Notwendigkeit, eine Zahlung zu leisten, ausgesetzt.

54. In Echtzeit-Bruttoabwicklungssystemen (RTGS-Systemen) können unerwartete Schwankungen bei den Zahlungen ihrer Kunden eine Bank zwingen, Innertageskredit aufzunehmen, um Zahlungen ausführen zu können. Die meisten Zentralbanken sind bereit, zu diesem Zweck Liquidität innerhalb des Tages bereitzustellen; viele verlangen dabei allerdings von den Banken erstklassige Sicherheiten. Die Banken in solchen Ländern müssen daher vielleicht einen Bestand von Wertpapieren halten, die der Zentralbank nötigenfalls verpfändet oder mittels eines Pensionsgeschäfts abgegeben werden können.

55. Wenn die Kunden nicht in der Lage sind, ihre Tagesendpositionen genau vorauszuberechnen, können die Zahlungsbanken spät am Tag mit unerwarteten Positionen auf ihrem Abwicklungskonto bei der Zentralbank konfrontiert sein. Dann müssen sie Mittel über Nacht am Markt aufnehmen oder plazieren, oder aber sie müssen die von der Zentralbank angebotenen Tagesgeldfazilitäten in Anspruch nehmen. Auch hier hat eine Bank, wenn sie Mittel bei der Zentralbank aufnehmen muss, sehr wahrscheinlich Sicherheiten zu stellen.

56. Darüber hinaus sind Gemeinkosten wie Miete, Gehälter und Steuern zwar in der Regel nicht so bedeutend, dass sie in die Liquiditätsanalysen der Banken einbezogen werden, in einigen Fällen können sie jedoch ebenfalls zu Mittelabflüssen führen.

C. Offenhalten des Marktzugangs

Grundsatz 8: Jede Bank sollte periodisch ihre Massnahmen zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen zu den Inhabern von Passiva sowie zur Diversifizierung der Passiva überprüfen, und sie sollte nach Möglichkeit sicherstellen, dass sie bei Bedarf Aktiva veräussern kann.

57. Eine entscheidende Komponente der Liquiditätssteuerung ist die Prüfung des Marktzugangs und die Kenntnis verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten. Einfach ausgedrückt: Eine Bank muss wissen, mit wieviel Finanzierung sie vom Markt sowohl unter normalen als auch unter ungünstigen Umständen rechnen kann.

58. Die Geschäftsleitung muss sicherstellen, dass der Marktzugang von den zuständigen Mitarbeitern in der Bank aktiv gepflegt wird. Beziehungen können bestehen mit Geschäftspartnern im Handel, Korrespondenzbanken, Firmenkunden und Zahlungsverkehrssystemen. Der Aufbau einer soliden Beziehung zu den wichtigsten Mittelgebern kann bei einem Liquiditätsproblem hilfreich sein und einen festen Bestandteil der Liquiditätssteuerung einer Bank darstellen. Die Häufigkeit der Kontakte und die Häufigkeit der Inanspruchnahme einer Finanzierungsquelle sind zwei mögliche Indikatoren der Solidität einer solchen Beziehung.

59. Eine Konzentration der Finanzierungsquellen erhöht das Liquiditätsrisiko. Um zu kontrollieren, ob ihre Passiva angemessen diversifiziert sind, muss eine Bank daher prüfen, wie stark sie von bestimmten Finanzierungsquellen abhängig ist, sowohl auf Ebene der einzelnen Quelle als auch nach Art des Instruments, Art des Mittelgebers und nach Marktregion. Darüber hinaus sollte sie nach Möglichkeit die Verwendung interner Finanzierung für ihre einzelnen Geschäftsstellen kennen und bewerten. Die Treasury-Abteilung oder eine andere genau bestimmte Gruppe in der Bank sollte für die Überwachung der verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten und ihrer aktuellen Entwicklung verantwortlich sein. In jeder Bank muss die Geschäftsleitung stets über die Zusammensetzung, die Merkmale und die Diversifizierung der Finanzierungsquellen informiert sein.

60. Die Entwicklung von Märkten für den Verkauf von Aktiva oder die Auslotung von Vereinbarungen, in deren Rahmen eine Bank Kredit gegen Aktiva aufnehmen kann, sind ein weiteres Element beim Offenhalten des Marktzugangs. Die Einfügung von Abtretungsklauseln in Kreditverträge und die Häufigkeit der Inanspruchnahme einiger Märkte für den Verkauf von Aktiva sind zwei mögliche Indikatoren dafür, inwiefern eine Bank in Krisenszenarien in der Lage ist, Aktiva zu verwerten.

D. Notfallplanung

Grundsatz 9: In jeder Bank sollten Notfallpläne vorhanden sein, die eine Strategie für die Handhabung von Liquiditätskrisen und Verfahren zur Schliessung von Finanzierungslücken in einer Krisensituation umfassen.

61. Ob eine Bank in der Lage ist, sowohl kurz- als auch langfristigen Störungen bei der rechtzeitigen Refinanzierung einiger oder aller ihrer Geschäfte zu tragbaren Kosten standzuhalten, hängt unter Umständen auch vom Umfang ihrer formellen Notfallplanung ab. Da sich die Banken immer weniger auf einen Kernbestand von Einlagen als eine stabile Finanzierungsquelle stützen und immer stärker sekundäre Finanzierungsquellen in Anspruch nehmen, sind Notfallpläne wichtiger denn je. Wirksame Notfallpläne geben Antwort auf zwei wichtige Fragen:

- Hat die Geschäftsleitung eine Strategie für die Handhabung einer Krise?
- Verfügt die Geschäftsleitung über Verfahren, um in einem Notfall Mittel zu beschaffen?

Die Geschäftsleitung muss diese Fragen realistisch beantworten, um zu ermitteln, wie es der Bank unter abnormalen, ungünstigen Umständen ergehen könnte. Darüber hinaus muss die Geschäftsleitung die Art von Ereignissen erkennen und verstehen, die zum Einsatz der Notfallpläne führen können.

a) Strategie

62. Eine Notfallplanung für Liquiditätsprobleme sollte sich aus mehreren Elementen zusammensetzen. Am wichtigsten sind diejenigen, die die Koordinierung auf Ebene der Geschäftsleitung betreffen. Ein Notfallplan muss Verfahren zur Sicherstellung eines aktuellen und ununterbrochenen Informationsflusses festlegen, der den Mitgliedern der Geschäftsleitung genau die Informationen verschafft, die sie für rasche Entscheidungen benötigen. Eine

klare Aufteilung der Verantwortlichkeit ist erforderlich, damit alle Mitarbeiter wissen, was in einer Problemsituation von ihnen erwartet wird.

63. Ein weiteres wichtiges Element des Plans ist eine Strategie für bestimmte Massnahmen zur Veränderung des Verhaltens von Aktiva und Passiva. Zwar kann eine Bank Annahmen darüber aufstellen, wie sich ein Aktivum oder ein Passivum unter bestimmten Umständen verhalten wird (wie weiter oben erörtert), doch ist sie vielleicht in der Lage, dieses Verhaltensmuster zu ändern. Beispielsweise kann eine Bank, gestützt auf ihre Annahmen zum Umfang der künftigen Mittelzuflüsse aus verkäuflichen Aktiva und der Abflüsse infolge von Einlagenrückzügen, zu dem Schluss kommen, dass sie in einer Krise mit einem Liquiditätsdefizit konfrontiert wäre. Tritt die Krise ein, kann die Bank jedoch möglicherweise dank aggressiverer Taktik ihre Aktiva besser verkaufen, oder sie kann Aktiva verkaufen, die sie unter normalen Umständen nicht verkauft hätte, und so ihre Mitteleinnahmen erhöhen.

64. Ein weiteres Element der Notfallplanung ist die Pflege der Beziehungen zu den Inhabern von Passiva, Kreditnehmern sowie Gegenparteien in Handels- und Ausserbilanzgeschäften. Wenn sich die Probleme verschärfen, muss die Bank entscheiden, welche Aktiva zu veräussern sind. In der Regel überprüft eine Bank die gesamte Aktivseite ihrer Bilanz und wählt diejenigen Aktiva aus, deren Abgabe sich am wenigsten auf Geschäftsbeziehungen und auf die Einschätzung der Solidität der Bank durch die Öffentlichkeit auswirkt (z.B. Staatspapiere). Gleichzeitig gewinnen die Beziehungen zu den Inhabern von Passiva unter ungünstigen Umständen an Bedeutung. Wenn die für die Passivseite zuständigen Gelddisponenten im Rahmen der Strategie der Bank in relativ ruhigen Zeiten enge und fortlaufende Beziehungen zu Geschäftspartnern und bedeutenden Gläubigern pflegen müssen, dann dürfte die Bank auch unter aussergewöhnlichen Umständen besser in der Lage sein, sich Mittel zu beschaffen.

b) Back-up-Liquidität

65. Die Notfallplanung sollte ferner Verfahren zur Schliessung von Finanzierungslücken in einer ungünstigen Lage enthalten. Den Banken stehen dazu mehrere Finanzierungsquellen zur Verfügung, u.a. bisher ungenutzte Kreditfazilitäten. Je nachdem, wie gross die Liquiditätsprobleme sind, kann sich eine Bank veranlasst - oder gezwungen - sehen, eine oder mehrere dieser Quellen in Anspruch zu nehmen. In der Planung sollte so genau wie möglich festgehalten werden, welche Beträge der Bank aus diesen Quellen zur Verfügung stehen und unter welchen Szenarien sie sie in Anspruch nehmen kann. Eine Bank sollte darauf achten, dass sie sich nicht allzu sehr auf Back-up-Kreditlinien verlässt; sie muss die verschiedenen Bedingungen - z.B. Anzeigefristen - kennen, die möglicherweise ihrem raschen Zugriff auf solche Kreditlinien im Wege stehen. Eine Bank sollte sogar über eine Notfallplanung für Zeiten verfügen, in denen ihre Back-up-Kreditlinien nicht mehr zur Verfügung stehen.

66. Eine Bank sollte prüfen, unter welchen Umständen und für welche Zwecke sie fest zugesagte Finanzierungslinien einrichten will, für die sie eine Provision zahlt und die ihr in Ausnahmesituationen zur Verfügung stünde, wenn die nicht fest zugesagten Fazilitäten versiegen.

c) *Verbriefungsprogramme*

67. Rückgriffsklauseln bei Forderungsverkäufen, Liquiditätsfazilitäten für Verbriefungsprogramme sowie die Auslöser für eine vorzeitige Tilgung bei bestimmten Verbriefungstransaktionen können für Institute, die in solchen Sekundärmarkt-Kreditgeschäften tätig sind, ein erhebliches Liquiditätsrisiko mit sich bringen. Ein Bankinstitut sollte darauf achten, dass seine Notfallplanung für Liquiditätsprobleme das potentielle Risiko ihres Sekundärmarkt-Kreditgeschäfts vollumfänglich berücksichtigt. Bei der Emission neuer forderungsunterlegter Wertpapiere sollte die emittierende Bank die potentiellen Auswirkungen auf ihre Liquidität zu Beginn jeder Transaktion und dann während der gesamten Laufzeit der Wertpapiere ermitteln, um ihren künftigen Finanzierungsbedarf besser berechnen zu können.

68. Die Notfallplanung einer Bank sollte berücksichtigen, dass im Falle der vorzeitigen Tilgung umlaufender forderungsunterlegter Wertpapiere eventuell eine Ersatzfinanzierung beschafft werden muss, und die möglichen alternativen Finanzierungsquellen benennen. Zu beachten ist, dass die vorzeitige Tilgung forderungsunterlegter Wertpapiere einer Bank deren Fähigkeit, sich zu refinanzieren – entweder durch eine Anchlussmission oder durch eine sonstige Mittelaufnahme – beeinträchtigen kann, da der Ruf der Bank bei Anlegern und Kreditgebern möglicherweise leidet.

III. Liquiditätssteuerung in Fremdwährungen

69. Nach den Währungsproblemen, die in den neunziger Jahren an etlichen Märkten auftraten, ist jetzt offensichtlich, dass sich die Liquiditätssteuerung bei Banken mit internationaler Präsenz wegen der Behandlung von Aktiva und Passiva in verschiedenen Währungen aus zwei Gründen noch komplizierter gestaltet. Erstens sind die Banken den Inhabern ihrer Passiva an Fremdwährungsmärkten oft weniger gut bekannt. Im Falle von Besorgnis am Markt, vor allem wenn diese im Zusammenhang mit dem geschäftlichen Umfeld der Bank in deren Sitzland steht, können diese Gläubiger vielleicht nicht so gut oder so rasch wie die inländischen Kunden Gerüchte von Tatsachen unterscheiden. Zweitens kann die Bank im Krisenfall Liquidität in Landeswährung und die erforderlichen Fremdwährungstransaktionen nicht unbedingt rechtzeitig mobilisieren, um einen Mittelbedarf in Fremdwährung zu decken. Besonders wichtig sind diese Aspekte für Banken mit Positionen in Währungen, für die der Devisenmarkt nie sonderlich liquide ist.

Grundsatz 10: Jede Bank sollte über ein System zur Messung, Überwachung und Begrenzung ihrer Liquiditätspositionen in den wichtigsten Währungen, in denen sie Geschäfte tätigt, verfügen. Eine Bank sollte nicht nur ihren gesamten Liquiditätsbedarf in Fremdwährungen und die tragbare Inkongruenz zusammen mit ihren Verpflichtungen in Landeswährung abschätzen, sondern auch eine gesonderte Analyse ihrer Strategie für jede einzelne Währung vornehmen.

70. Wenn eine Bank in Fremdwährungen tätig ist, ist sie dem Risiko ausgesetzt, dass eine plötzliche Änderung der Wechselkurse, der Marktliquidität oder von beidem ihre vorhandenen Liquiditätsinkongruenzen massiv verstärkt. Solche Stimmungsumschwünge am Markt können entweder durch inländische Faktoren oder durch Ansteckungseffekte von Entwicklungen im Ausland ausgelöst werden. In beiden Fällen muss die Bank vielleicht feststellen, dass sich ihre Finanzierungslücke in Fremdwährungen vergrößert hat. Darüber hinaus können Fremdwährungsforderungen plötzlich „zweifelhaft“ werden, insbesondere wenn die

Kreditnehmer das Fremdwährungsrisiko nicht angemessen abgesichert haben. Die Asien-Krise der späten neunziger Jahre zeigte deutlich, wie wichtig es ist, dass die Banken ihre Fremdwährungsliquidität auf Tagesbasis feinsteuern.

71. Die jeweiligen besonderen Probleme bei der Liquiditätssteuerung in Fremdwährungen hängen von der Art der Geschäfte einer Bank ab. Einige Banken sind vielleicht besonders verwundbar, weil sie Einlagen und kurzfristige Kreditlinien in Fremdwährung für die Refinanzierung inländischer Aktiva verwenden, andere sind es, weil sie Fremdwährungsforderungen mit Landeswährung refinanzieren. Wie im gesamten Liquiditätsrisikomanagement sollte auch die Fremdwährungsliquidität unter verschiedenen Szenarien, einschliesslich Krisenszenarien, analysiert werden.

A. Refinanzierung von Aktiva in Landeswährung mit Fremdwährung

72. Wenn ein Teil der Aktiva in Landeswährung mit Fremdwährung refinanziert wird, muss eine Bank die Marktbedingungen analysieren, die ihren Zugang zu der Fremdwährung beeinträchtigen könnten, und sie muss sich darüber im klaren sein, dass Fremdwährungseinleger und -kreditgeber möglicherweise ihre Finanzierung rascher zurückziehen wollen als inländische Mittelgeber. Die Bank sollte ferner prüfen, zu welchen anderen Finanzierungsquellen sie Zugang hat, um Fremdwährungsverbindlichkeiten zu tilgen.

73. Nimmt eine Bank an, dass Einlagen in Landeswährung gegen Fremdwährung umgetauscht werden könnten, um Fremdwährungsverbindlichkeiten zu tilgen, muss sie verschiedene Devisenmarktszenarien prüfen. Sie muss dabei in Betracht ziehen, dass beim Zugang zu gewissen Märkten Schwierigkeiten auftreten können, dass die Devisenmärkte wenig liquide sein können und/oder dass der Wechselkurs plötzlich einbrechen kann. In einem solchen Umfeld ist eine Bank mit umfangreichen Finanzierungen in Form von Kreditlinien sowie Einlagen von Gross- und Privatkunden in Fremdwährungen, mit denen sie Forderungen in Landeswährung refinanziert, gegenüber Wechselkursschwankungen ihrer Landeswährung anfällig, was eine Verschärfung bestehender Liquiditätsinkongruenzen zur Folge haben kann.

74. In einer allgemeinen Marktkrise kann ein Run auf die Währung einen Run auf die Einlagen auslösen, wenn die Befürchtung aufkommt, dass die Bonität der Banken angesichts ihrer eigenen Währungsinkongruenzen und derjenigen ihrer Kunden durch die Abwertung beeinträchtigt wird. Werden darüber hinaus die Zinssätze zur Stützung des Wechselkurses stark angehoben, könnten bei den Bankkunden Probleme mit Zahlungsströmen auftreten, was die Einbringlichkeit inländischer Forderungen negativ beeinflussen könnte, so dass sich die Liquiditätssituation des Bankensektors weiter verschlechtert. Die Finanzierungskosten der Banken im Inland würden sich wegen des Zinsanstiegs ebenfalls erhöhen.

B. Refinanzierung von Fremdwährungsforderungen

75. Wenn eine Bank Kredite in anderen Währungen als ihrer Landeswährung vergibt, muss sie die verschiedenen Risiken sorgfältig prüfen. Die Geschäftsleitung der Bank muss eine gründliche und vorsichtige Beurteilung des wahrscheinlichen Zugangs zu den Devisenmärkten und der wahrscheinlichen Konvertibilität der Währungen, in der die Bank Geschäfte tätigt, vornehmen, und zwar unter all den Szenarien, in denen die Bank unter Umständen ihre Refinanzierung von einer Währung in eine andere wechseln muss. Darüber hinaus sind ver-

schiedene mögliche Szenarien für die Wechselkurse zu untersuchen, selbst wenn diese zur Zeit gebunden oder fest sind. In vielen Fällen bestünde eine wirksame und einfache Strategie für die Handhabung dieser Probleme darin, dass die Bank ebenso viele Fremdwährungsaktiva wie Fremdwährungspassiva hält.

76. Inländische Banken, die Fremdwährungskredite an inländische Schuldner vergeben, sind in mehrerer Hinsicht verwundbar, wie die Krise in Südostasien zeigte. Im Falle einer plötzlichen Abwertung sind die inländischen Schuldner vielleicht nicht mehr in der Lage, ihre Fremdwährungskredite zu bedienen oder zu tilgen, so dass für die kreditgebende Bank Cash-flow-Probleme entstehen. Eine Bank sollte den Umfang der von Schuldnern eingegangenen Fremdwährungsengagements, die Verhaltensmuster verschiedener Schuldner und das Ausmass, in dem die Schuldner Zugang zu Fremdwährungseinnahmen für die Bedienung ihrer Kredite haben, sorgfältig prüfen.

77. Auslandsbanken, die an einem bestimmten Markt Kredite in der dortigen Landeswährung vergeben, müssen ebenfalls untersuchen, in welcher Weise sie durch bestimmte ungünstige Umstände betroffen sein könnten. Im Falle von Problemen an diesem Markt oder am Heimatmarkt der Bank werden inländische Einlagen eventuell nicht erneuert. Die Bank hat in einem solchen Fall vielleicht eine Strategie, um Finanzierungsquellen in ihrer Heimatwährung anzuzapfen und die Mittel dann in die Währung des Gastlandes umzutauschen, um nötigenfalls Einleger an diesem Markt auszuzahlen. Die Bank muss prüfen, in welchem Umfang sie im Falle einer Krise am Markt des Gastlandes Finanzierungsmittel in die Währung dieses Landes umwandeln könnte.

78. Eine Bank kann den Standpunkt vertreten, dass ein derart grosser Teil ihres Liquiditätsbedarfs auf bestimmte Fremdwährungen entfällt, dass sich gesonderte Back-up-Fazilitäten rechtfertigen. In diesem Fall entwickelt der Hauptsitz oder der regionale Gelddisponent für jede einzelne Währung eine Notfallstrategie und handelt Liquiditätsauffangfazilitäten in diesen Währungen aus. Auch hier müsste die Bank untersuchen, inwieweit diese Auffangfazilitäten im Krisenfall zur Verfügung stünden.

Grundsatz 11: Neben der Analyse gemäss Grundsatz 10 sollte eine Bank gegebenenfalls Limits für den Umfang der Inkongruenzen ihrer Zahlungsströme über bestimmte Zeithorizonte für die Fremdwährungen insgesamt sowie einzeln für jede wichtige Währung, in der sie Geschäfte tätigt, festlegen und sie regelmässig überprüfen.

79. Eine Bank sollte die wahrscheinlichen Auswirkungen verschiedener Krisenszenarien auf ihre Liquiditätsposition, gegliedert nach Währungen, analysieren. Besonders wichtig ist dies für Positionen in Währungen, die nicht sehr liquide sind; zu bedenken ist allerdings, dass unter Krisenbedingungen selbst scheinbar stabile und liquide Währungen nicht ohne weiteres konvertierbar sein können, um Fremdwährungseinlagen zurückzuzahlen. Eine Bank sollte beurteilen, für welche Währungen individuelle Limits angebracht wären, und dieses Urteil regelmässig überprüfen. Hier kann auch die Aufsichtsinstanz einbezogen werden.

80. In der Regel dürfte eine Bank bei der Fremdwährungsliquidität geringere Inkongruenzen tolerieren als bei der Landeswährung. Der Umfang der Fremdwährungsinkongruenzen sollte davon abhängig gemacht werden, inwiefern die Bank in der Lage ist, Mittel an Fremdwährungsmärkten aufzunehmen, und wie gross voraussichtlich die Back-up-Fazilitäten in Fremdwährung sind, die ihr an ihrem Heimatmarkt zur Verfügung stehen.

IV. Interne Kontrollen des Liquiditätsrisikomanagements

Grundsatz 12: Jede Bank muss über ein adäquates System interner Kontrollen für das Risikomanagement-Verfahren beim Liquiditätsrisiko verfügen. Wesentlicher Bestandteil des internen Kontrollsystems sind regelmässige unabhängige Prüfungen und Bewertungen der Wirksamkeit des Systems sowie gegebenenfalls die Sicherstellung angemessener Änderungen oder Verbesserungen. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen sollten den Aufsichtsinstanzen zugänglich sein.

81. Die Banken sollten über angemessene interne Kontrollen verfügen, um die Integrität ihres Risikomanagements für das Liquiditätsrisiko zu sichern. Die internen Kontrollen sollten fester Bestandteil des internen Kontrollsystems der Bank insgesamt sein. Sie sollten einen wirksamen und effizienten Geschäftsbetrieb, verlässliche Meldungen über die Finanzlage und für Aufsichtszwecke sowie die Einhaltung der einschlägigen Gesetze, Vorschriften und geschäftspolitischen Grundsätze fördern. Zu einem wirksamen internen Kontrollsystem für das Liquiditätsrisiko gehören:

- ein starkes Kontrollumfeld;
- ein angemessenes Verfahren für die Feststellung und Beurteilung des Liquiditätsrisikos;
- Kontrollelemente wie allgemeine Grundsätze und Verfahren;
- angemessene Informationssysteme;
- laufende Überprüfung der Einhaltung festgelegter Grundsätze und Verfahren.

82. Was die Grundsätze und Verfahren der Kontrolle betrifft, so ist auf geeignete Genehmigungsverfahren, Limits, Überprüfungen und andere Mechanismen zu achten, mit denen angemessen sichergestellt werden kann, dass die Ziele der Bank beim Management des Liquiditätsrisikos erreicht werden. Viele Merkmale eines soliden Risikomanagements, darunter die Risikomessung, -überwachung und -steuerung, sind wesentliche Aspekte eines wirksamen internen Kontrollsystems. Die Banken sollten dafür sorgen, dass alle Aspekte des internen Kontrollsystems wirksam sind, auch wenn sie nicht unmittelbar Teil des Risikomanagements sind.

83. Ein wichtiges Element der internen Kontrollen einer Bank in bezug auf das Liquiditätsrisiko ist auch eine regelmässige Beurteilung und Überprüfung. Beispielsweise muss sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter die festgelegten Grundsätzen und Verfahren befolgen und dass die festgelegten Verfahren tatsächlich zur Erreichung der angestrebten Ziele führen. Bei solchen Überprüfungen und Bewertungen sollten auch bedeutende Veränderungen berücksichtigt werden, die die Wirksamkeit der Kontrollen beeinträchtigen könnten. Die Geschäftsleitung sollte dafür sorgen, dass sämtliche Überprüfungen und Beurteilungen regelmässig von Personen durchgeführt werden, die von der zu überprüfenden Funktion unabhängig sind. Sind Änderungen oder Verbesserungen der internen Kontrollen angezeigt, so sollte dafür gesorgt sein, dass diese zügig durchgeführt werden.

84. Obwohl die Verfahren für die Festlegung von Limits und ihre Beachtung bei der Geschäftstätigkeit von Bank zu Bank unterschiedlich sein können, sollten regelmässige Überprüfungen durchgeführt werden, um festzustellen, ob die Bank ihre Grundsätze und Verfahren

für die Handhabung des Liquiditätsrisikos einhält. Positionen, die die festgelegten Limits überschreiten, sollten unverzüglich der entsprechenden Ebene der Geschäftsleitung gemeldet und von ihr gemäss dem Verfahren behandelt werden, das in genehmigten Grundsätzen beschrieben wird. Bei den regelmässigen Überprüfungen des Verfahrens der Liquiditätssteuerung sollten ausserdem erhebliche Änderungen bei der Art erworbener Instrumente, bei Limits und internen Kontrollen berücksichtigt werden, die seit der letzten Überprüfung eingetreten sind.

85. Die interne Revision sollte ebenfalls periodisch das Liquiditätssteuerungsverfahren auf etwaige Schwächen oder Probleme überprüfen. Diese sollten wiederum von der Geschäftsleitung rasch und wirksam angepackt werden.

V. Rolle der Offenlegung bei der Verbesserung der Liquidität

Grundsatz 13: Jede Bank sollte über einen Mechanismus verfügen, mit dem eine angemessene Offenlegung von Informationen über die Bank sichergestellt wird, um der Öffentlichkeit ein Bild des Bankinstituts und seiner Solidität zu vermitteln.

86. Die Offenlegung ist ein wichtiger Aspekt der Liquiditätssteuerung. Die Erfahrung zeigt, dass es für eine Bank, die kontinuierlich über sich informiert, leichter ist, in Zeiten der Anspannung auf die Markteinschätzung einzuwirken. Banken sollten dafür sorgen, dass der breiten Öffentlichkeit und insbesondere wichtigen Gläubigern und Geschäftspartnern laufend angemessene Informationen weitergegeben werden.

87. Im Rahmen der Notfallplanung muss eine Bank entscheiden, wie sie mit den Medien umgehen will, wenn negative Informationen über die Bank verbreitet werden. Eine geschickte Öffentlichkeitsarbeit kann dazu beitragen, dass die Bank Gerüchten entgegenwirkt, die erhebliche Abzüge von Einlagen privater und institutioneller Anleger auslösen könnten. Wenn beispielsweise erhebliche Negativinformationen über die Bank publik werden, sollte die Bank darauf vorbereitet sein, sofort anzukündigen, dass Korrekturmassnahmen ergriffen werden. Damit können die Befürchtungen der Marktteilnehmer zum Teil beschwichtigt werden, und es wird gezeigt, dass sich die höchste Ebene der Geschäftsleitung mit den bestehenden Problemen befasst.

VI. Rolle der Aufsichtsinstanzen

Grundsatz 14: Aufsichtsinstanzen sollten in bezug auf die Liquiditätssteuerung eine unabhängige Beurteilung der Strategien, Grundsätze, Methoden und Verfahren einer Bank vornehmen. Aufsichtsinstanzen sollten verlangen, dass jede Bank über ein wirksames System verfügt, um das Liquiditätsrisiko zu messen, zu überwachen und zu begrenzen. Die Aufsichtsinstanzen sollten von jeder Bank ausreichende und aktuelle Informationen einholen, mit denen sie deren Liquiditätsrisiko beurteilen können, und darauf achten, dass die Bank über adäquate Notfallpläne für eine Liquiditätskrise verfügt.

88. Die Aufsichtsinstanz sollte nachprüfen, ob die bankinternen Risikomanagement-Verfahren den Grundsätzen 1-13 in diesem Papier Rechnung tragen und ob diese Verfahren auch

tatsächlich angewandt werden. Im Rahmen einer unabhängigen Beurteilung der Strategien, Grundsätze, Methoden und Verfahren einer Bank sollte die Aufsichtsinstanz prüfen, wie gut die Geschäftsleitung der Bank deren Nettofinanzierungsbedarf in verschiedenen Szenarien handhabt. Da das oberste Verwaltungsorgan und die Geschäftsleitung letztlich für ein wirksames System des Liquiditätsrisikomanagements verantwortlich sind, sollte die Aufsichtsinstanz darauf achten, ob diese Organe aktiv an der Liquiditätssteuerung beteiligt sind und ob sie aktuelle und ausreichend detaillierte Informationen erhalten, um das Liquiditätsrisiko der Bank zu erkennen und abzuschätzen.

89. Die Aufsichtsinstanz sollte ferner die Wirksamkeit des Systems der Bank für die Messung und Überwachung des Liquiditätsrisikos beurteilen, indem sie die Methoden und die zugrundeliegenden Annahmen für die Einschätzung des künftigen Nettofinanzierungsbedarfs überprüft. Diesbezüglich sollte die Aufsichtsinstanz die Plausibilität vielfältiger Fallszenarien prüfen. Die Aufsichtsinstanz sollte sich überzeugen, dass die Geschäftsleitung regelmässig überprüft, ob die wichtigsten Annahmen mit Blick auf die bestehenden und auf sich potentiell wandelnde Marktbedingungen weiterhin gültig sind. Möglicherweise sind auch Standards der Aufsichtsinstanz für das Management des Liquiditätsrisikos sinnvoll. Diese würden in der Regel aufsichtsrechtliche Vorschriften zu bestimmten Limits oder Koeffizienten umfassen. Die Aufsichtsinstanz kann darüber hinaus Richtlinien erlassen z.B. über die Definition liquider Aktiva sowie die Behandlung nicht beanspruchter Zusagen und sonstiger ausserbilanzieller Verbindlichkeiten. Nur wirklich liquide Aktiva sollten bei der Berechnung von Liquiditätsinkongruenzen oder -koeffizienten als solche behandelt werden.

90. Die Aufsichtsinstanz könnte nachprüfen, dass ihre Liquiditätsrichtlinien auf täglicher Basis eingehalten werden. Zu diesem Zweck könnte ein standardisiertes Meldesystem verwendet werden, das vielleicht durch Berichte der Geschäftsleitung ergänzt werden kann. Diese Meldungen könnten nicht nur Angaben über die Einhaltung der kurzfristigen Limits in einer Bank enthalten, sondern der Aufsichtsinstanz auch entsprechende Informationen liefern, damit sie die Liquidität der Bank auf längere Sicht überwachen kann.

91. Betreibt eine Bank in erheblichem Umfang Fremdwährungsgeschäfte oder treten bei einer Währung Probleme auf, sollte die Aufsichtsinstanz eventuell die Banken auffordern, ihre Liquiditätspositionen in den einzelnen Währungen sowie ihr gesamtes Fremdwährungsrisiko zu melden. Der *Report of the Working Group on Strengthening Financial Systems* der G22 vom Oktober 1998 empfiehlt den Aufsichtsinstanzen, beim Erlassen von Richtlinien über die Angemessenheit der Fremdwährungsinkongruenzen der einzelnen Banken darauf zu achten, wie sich diese auf die Liquiditätsinkongruenz bzw. Finanzierungslücke in Fremdwährung des gesamten Bankensektors auswirken würden. Die Aufsichtsinstanzen sollten den Umfang dieser Gesamtlücke ins Verhältnis zu den Devisen setzen, welche die Zentralbank zur Verfügung stellen kann. Der Bericht empfiehlt, dass in Volkswirtschaften, die potentiell sehr labil sind, die Aufsichtsinstanzen darauf achten sollten, dass die gesamte Fremdwährungsinkongruenz des Bankensystems ihres Landes über einen Zeitraum von z.B. sechs Monaten einigermassen den Devisenreserven zuzüglich Bereitschaftskreditlinien, die den Währungsbehörden zur Verfügung stehen, entspricht.

92. Die Aufsichtsinstanz sollte das Liquiditätsrisiko einer Bank zusammen mit ihrer Eigenkapitalausstattung prüfen. Zu diesem Zweck benötigt die Aufsichtsinstanz von der Bank ausreichende und aktuelle Informationen, anhand derer sie das Liquiditätsrisiko der Bank beurteilen kann. Je nach Situation können angemessene Massnahmen der Aufsichtsinstanz gegenüber einer Bank mit erhöhtem Liquiditätsrisiko in der Forderung nach erhöhten Eigenmitteln und einer Neupositionierung der Forderungsbestände oder nach Refinanzierungs-

vorkehrungen zur Verminderung des Liquiditätsrisikos bestehen. Im Rahmen dieses Aufsichtsverfahrens kann die Aufsichtsinstanz vielleicht auch aufsichtsrechtliche Anforderungen für bestimmte Liquiditätslimits oder -koeffizienten festlegen.

93. Ein zentraler Aspekt eines soliden Risikomanagements beim Liquiditätsrisiko ist ein wirksames System interner Kontrollen. In dieser Hinsicht sollte die Aufsichtsinstanz das bankinterne Kontrollverfahren überprüfen, um sich zu vergewissern, dass regelmässige unabhängige Überprüfungen vorgenommen werden und dass die internen Kontrollen angemessen und zeitgerecht überarbeitet werden.

94. Die Aufsichtsinstanz sollte darüber hinaus über eine eigene Notfallplanung für Liquiditätsprobleme in einzelnen Banken oder am gesamten Markt verfügen. Um diese Notfallplanung wirksam durchzuführen, benötigt die Aufsichtsinstanz frühzeitige und genaue Informationen von Banken in einer Krise. Eine Bank sollte ihre Aufsichtsinstanz (im Herkunfts- und im Gastland) sowie die Zentralbank kontaktieren, sobald sie merkt, dass Liquiditätsprobleme am Entstehen sind.