

# Refinanzierungssteuerung in verändertem Marktumfeld

**Die aktuelle Situation erfordert integrierte Planung und solides Refinanzierungsrisikomanagement**



**Die Zeiten günstiger und leicht verfügbarer Refinanzierung sind vorerst vorbei. Zudem haben die jüngsten Turbulenzen am Bankenmarkt Risiken aus unzureichender Diversifikation bei hoher Marktvolatilität aufgezeigt. Refinanzierungsrisikostategie und -planung gewinnen in diesem Kontext an Bedeutung für Banken.**

Die Nachwirkungen der Coronapandemie und die Energiekrise aufgrund geopolitischer Entwicklungen haben insbesondere in den USA und Europa für einen starken Anstieg der Inflationsraten gesorgt, sodass eine entschiedene Reaktion der Zentralbanken erforderlich wurde. Die Zinsen wurden massiv erhöht – der Leitzins der EZB stieg um 400 Basispunkte innerhalb eines Jahres. Nach mehr als einem Jahrzehnt der Niedrigzinspolitik der Zentralbanken sind somit die Zeiten, in denen sich Banken auf billige, stabile und leicht zugängliche Finanzierung mit Zentralbankzinsen um die Nullgrenze verlassen konnten, vorerst vorbei. Infolgedessen rücken auch Refinanzierungsrisiken zunehmend in den Fokus der Aufsichtsbehörden, welche beispielsweise wie die EZB vermehrt On-Site-Inspections (OSI) durchführen.

Insbesondere die Turbulenzen am amerikanischen Bankenmarkt Anfang 2023 haben die potenziellen Folgen eines sich schnell verändernden Marktumfelds und die Komplexität des Liquiditäts- und Refinanzierungsmanagements aufgrund der Verflechtung von Kapital-, Zins- und Liquiditätsrisiken

verdeutlicht. Im aktuellen Marktumfeld sollten Banken daher jetzt reagieren und die folgenden drei Themenfelder diskutieren:

- Robustheit der Refinanzierungspläne zur Sicherstellung einer soliden und nachhaltigen Refinanzierung
- Berücksichtigung der Lehren aus den jüngsten Marktstörungen zur Verbesserung der kurzfristigen Liquiditätsstressmodelle
- Weiterentwicklung von Liquiditätsnotfallplänen

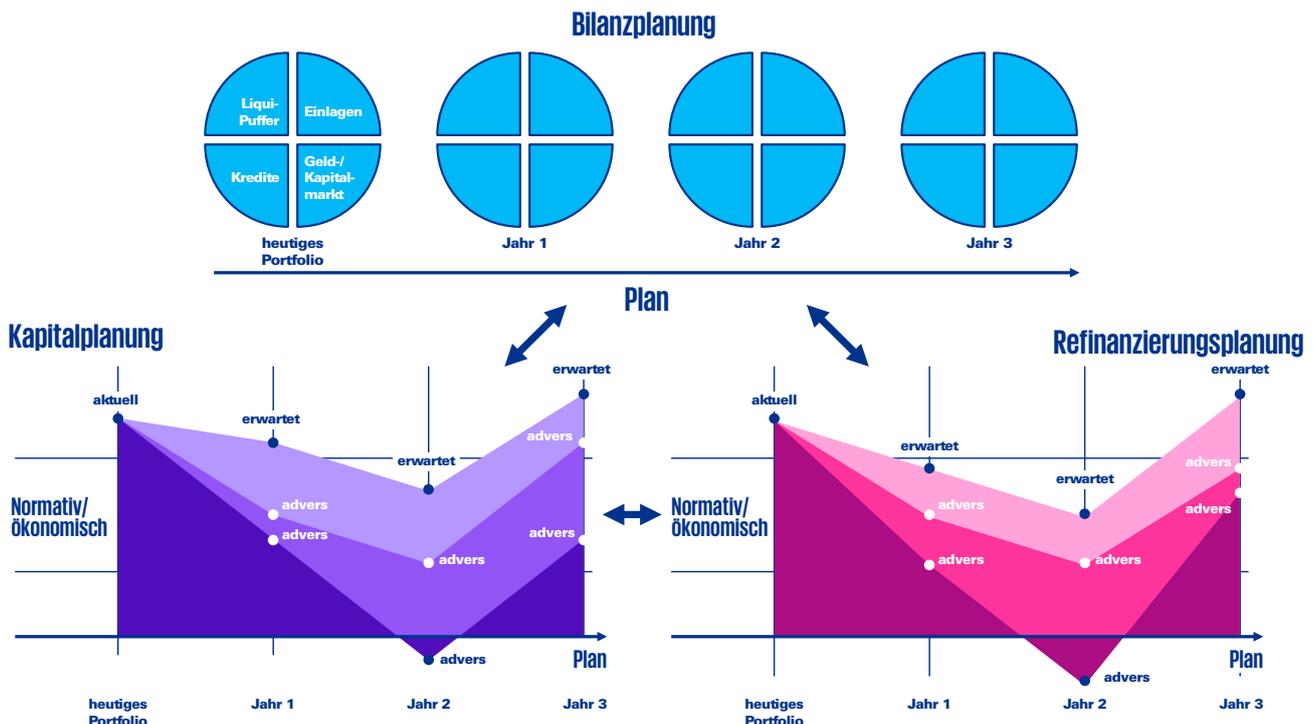
**Banken benötigen solide Refinanzierungspläne, um Zusammenhänge zwischen Liquidität und Refinanzierung, Kapital und Marktparametern ganzheitlich steuern zu können.**

Refinanzierungspläne gewinnen in Zeiten verknappter Liquidität an Bedeutung und sind zur Sicherstellung einer nachhaltigen Refinanzierungsposition unabdingbar. Insbesondere die umfassenden Anforderungen der EZB an Szenarioanalysen für Kapital und Liquidität stellen viele Banken jedoch bis heute vor Herausforderungen.

Zeitnah zur Verfügung stehende, konsistente und solide Daten für die Berechnung von internen und regulatorischen Liquiditätskennzahlen und für die Finanz- und Refinanzierungsplanung bilden die Grundlage für einen ganzheitlichen Refinanzierungsplan. Die Daten sollten konsistente Informationen für verschiedene Produkte, Währungen, Rechtseinheiten und Zeithorizonte enthalten. Insbesondere auch aus technischer Sicht (verfügbare Attribute, Namenskonventionen usw.) ist die Konsistenz zwischen den verschiedenen Datensätzen sicherzustellen. Darüber hinaus kann eine Stärkung von Governance und Kontrollen rund um die Daten ebenfalls dazu beitragen, eine angemessene Datenqualität zu gewährleisten.

Abbildung 1:

**Holistische Bilanz-, Kapital- und Refinanzierungsplanung**



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Davon ausgehend können Banken anschließend auf Grundlage umfassender und konsistenter Liquiditäts-, Refinanzierungs- und Planungsdatensätze die Harmonisierung von Strategie, Planung und Risikomanagement aus methodischer Sicht vorantreiben.

Zu diesem Zweck sollten Banken die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Planungsprozessen bewerten, einschließlich der strategischen Geschäfts- und Finanzplanung, der Kapitalplanung sowie der Finanzierungsplanung. Besondere Aufmerksamkeit sollte den Planungsannahmen (z. B. makroökonomische Parameter und Entwicklung des Neu- und Bestandsgeschäfts) in jedem Planungsszenario und den daraus resultierenden Maßnahmen der Geschäftsleitung gewidmet werden. Unabhängig vom ursprünglichen Grund für eine Managementmaßnahme sollten deren Folgen im Hinblick auf Kapital, Refinanzierung und geschäftsstrategische Gesichtspunkte untersucht werden. Dazu gehören sowohl prognostizierte Auswirkungen auf Kapital- und Liquiditätsrisikokennzahlen als auch Analysen darüber, wie sich eine solche Maßnahme auf die Wahrnehmung durch Kunden und Gegenparteien auswirken könnte. Auch Zweitrundeneffekte, zum Beispiel durch eine mögliche Verschlechterung der Reputation, wären hierbei zu untersuchen.

Schließlich sollten Banken Strategien entwickeln, um in allen Planungsszenarien

Risikokonzentrationen entlang relevanter Dimensionen wie Laufzeiten, Währungen, Kundengruppen und Branchen zu bewerten und abzumildern.

Um ihre Refinanzierungsplanung zu stärken, sollten Banken somit zunächst eine robuste Datengrundlage schaffen, anschließend die methodische Konsistenz sicherstellen und darauf aufbauend umfassende Steuerungsstrategien entwickeln.

**Eine Überprüfung der kurzfristigen Liquiditätsstressmodelle kann dazu beitragen, sicherzustellen, dass diese auch in einem veränderten Marktumfeld angemessen sind.**

Kundeneinlagen sind in vielen Banken der größte Risikofaktor für einen kurzfristigen Liquiditätsstress. Die bestehenden Einlagemodelle der meisten Banken wurden in Zeiten niedriger und stabiler Zinssätze parametrisiert und ein stark verändertes Marktumfeld häufig nicht angemessen berücksichtigt. Bei der Überprüfung dieser Modelle sollte daher das nun deutlich volatilere Zinsumfeld einbezogen werden, wobei gegebenenfalls eine Neudefinition von Bodensatz und weniger stabilen Einlagen erforderlich sein kann. Darüber hinaus sollte bei der Überprüfung berücksichtigt werden, dass Kundengruppen, die früher als homogen angenommen wurden, sich unter neuen Umständen heterogen verhalten könnten und umgekehrt.



Speziell jüngste Liquiditätskrisen bei US-Banken haben gezeigt, wie die zunehmende Vernetzung von Kunden über soziale Medien im Falle einer schlechten Reputation zu homogenen und extrem schnellen Kundenreaktionen führen können.

Um solche Refinanzierungskonzentrationen zu mindern, könnten Banken das potenzielle Kundenverhalten unter verschiedenen Szenarien tiefergehend untersuchen und hierfür verstärkt auf das in den Geschäftsbereichen vorhandene Kundenverständnis zurückgreifen.

**Bereits im normalen Geschäftsumfeld müssen die Verfügbarkeit geeigneter Notfallmaßnahmen und eine durchdachte Steuerung in Stresssituationen sichergestellt werden.**

Schließlich haben die jüngsten Entwicklungen einmal mehr gezeigt, wie wichtig umfassende Notfallpläne sind, die verschiedene Arten von idiosynkratischen und Marktschocks berücksichtigen. In vielen Banken sind die Notfallprozesse jedoch nicht ausreichend etabliert und getestet.

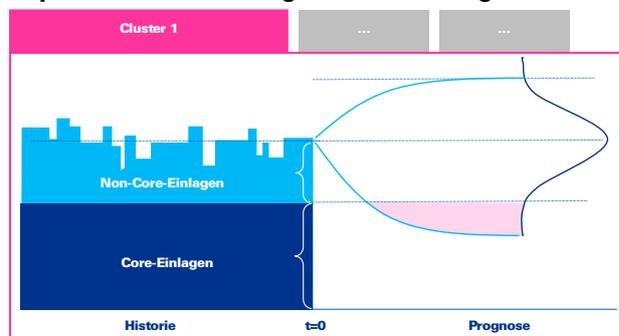
Eine rechtzeitige und wirksame Kommunikation ist der Schlüssel zur Bewältigung einer Krise. Ressourcen müssen im Notfall sehr schnell verfügbar sein. Die Steuerung des Liquiditätsrisikos in einem Liquiditätsstress, einschließlich des Übergangs von Business as usual zum Liquiditätsnotfall und vom Liquiditätsnotfall zum Sanierungs- oder sogar Abwicklungsfall sollte klar definiert und von allen involvierten Parteien gut verstanden werden.

Sobald in einer Krise Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen, sollten deren Auswirkungen auf Reputation, Kapital und Liquidität angemessen berücksichtigt werden können.

Die betroffenen Banken sollten zudem wissen, wie sie in einem schweren und möglicherweise existenzbedrohendem Stressfall, in dem die üblichen Liquiditäts- und Finanzierungskanäle nicht mehr zur Verfügung stehen, auch nicht liquide Vermögenswerte zeitnah mobilisieren und die Entwicklung ihrer Liquiditätsposition prognostizieren können.

All diese Aspekte können in einer unvorhergesehenen Krise nicht ad hoc gehandhabt werden, sondern erfordern eine gründliche Planung und Überprüfung bereits im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit.

Abbildung 2:  
**Liquiditätsrisiko-Einlagenmodellierung**



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Friedenstraße 10  
81671 München

Tersteegenstraße 19-23  
40474 Düsseldorf

Am Flughafen/The Squire  
60549 Frankfurt am Main



**Dr. Stefan Markwardt**  
Partner,  
Financial Services  
M +49 174 9205651  
smarkwardt@kpmg.com



**Patrick Lausberg**  
Senior Manager,  
Financial Services  
M +49 151 61721855  
plausberg@kpmg.com



**Thilo Heykendorf**  
Senior Specialist,  
Financial Services  
M +49 160 5558730  
thiloheykendorf@kpmg.com

---

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2023 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.