



# Erfolgsfaktor Liquidität

## Liquiditätssteuerung: Eckpfeiler des Genossenschaftlichen Finanzverbundes

Rolf Hermes, ehemaliger Bereichsleiter, Konzern Treasury

# Treasury – Was bedeutet das eigentlich?

„**Treasury**“ war ursprünglich die Bezeichnung für die **Schatzkammer** / das **Schatzamt** des Monarchen, d.h. verantwortlich für die Verwahrung des Staatsvermögens.



**Heute** ist es in Unternehmen und Banken die Einheit, welche die **Steuerung von Zahlungsströmen** verantwortet und damit die **ständige Zahlungsfähigkeit sicherstellt**.

Treasury ist somit **das Herz der Bank**, welches alle Zahlungsströme verknüpft und zentral den Ertrag der Bank absichert.



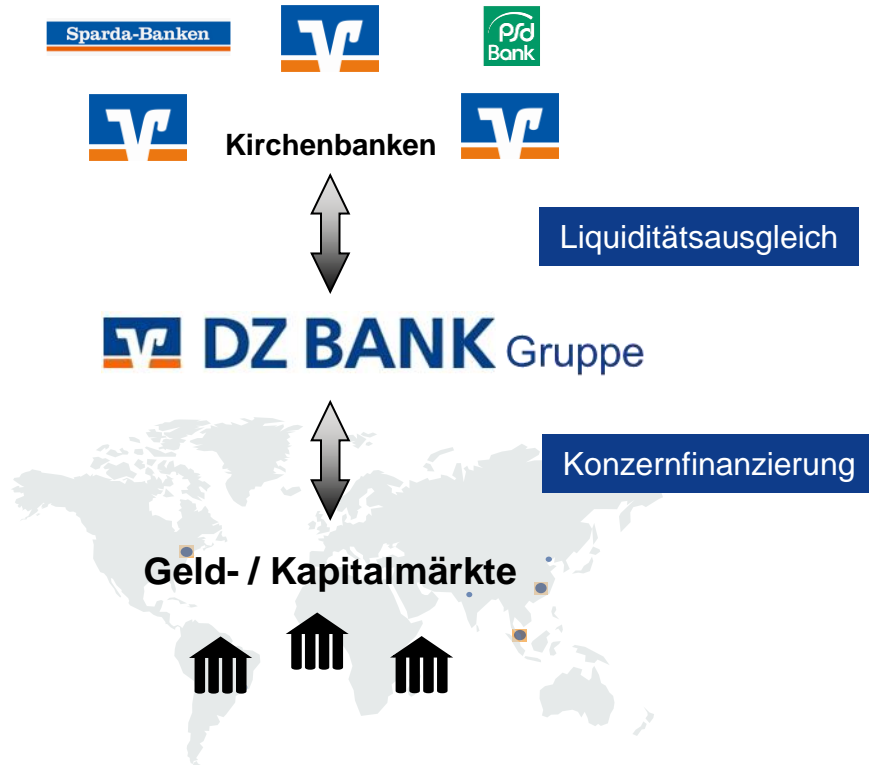


# Liquidität: Bedeutung und zukünftige Herausforderungen

# Zentrale Bedeutung der Liquiditätssteuerung im Verbund

- Liquidität ist eine zentrale Steuerungs- und Erfolgsgröße in Banken
- Der Liquiditätsausgleich im Verbund ist elementare Aufgabe der genossenschaftlichen Zentralbank und entscheidend für Sicherheit und Leistungsfähigkeit der gesamten genossenschaftlichen FinanzGruppe.
- Künftig ist von einer weiter steigenden Bedeutung auszugehen:
  - Regulatorik
  - Liquiditätsrisikomodelle
  - EZB-Politik
  - Technische Entwicklungen (z.B. Instant Payment, Digitaler Euro)

# Grundsätze zum Liquiditätsausgleich in der genossenschaftlichen FinanzGruppe ...



- ... gewährleisten die Sicherstellung einer ausreichenden Liquiditätsversorgung innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.
- ... bilden für das Zentralinstitut einen stabilen Liquiditätsrahmen, um ihrer statutsgemäßen Aufgabe des Liquiditätsausgleichs nachkommen zu können.
- ... definieren, wann eine ausreichende Liquiditätsausstattung vorliegt (Einlagen bei Zentralbank von allen Instituten  $\geq 7,5\%$  der Verbindlichkeiten aller Institute gegenüber Kunden).

$$\frac{\text{KKGuthaben} + \text{Tagesgelder} + \text{Termingelder} + \text{Schuldscheindarlehen} + \text{IHS}}{\text{Verbindlichkeiten ggü. Kunden} + \text{begebene Schuldverschreibungen}} \geq 7,5\%$$

siehe Rundschreiben des BVR vom 25.09.2015

# Funktionierender Liquiditätsausgleich stiftet Nutzen für die Genossenschaftsbanken

- Hohe Sicherheit durch ständigen Zugriff auf das Zentralinstitut
  - Geringere Kosten der Pufferhaltung
  - Engere Dispositionssteuerung
  - Jederzeitige Anlage- / Aufnahmemöglichkeit
  - Keine Eigenkapitalbelastung für Anlagen
- Bündelung der Kräfte am Geld-/Kapitalmarkt durch die DZ BANK
  - lässt Genossenschaftsbanken indirekt am Interbankenmarkt partizipieren
  - führt bei Genossenschaftsbanken zur Vermeidung bzw. Reduktion von Kosten (Personalkosten, Informationssysteme) und Risiken
- Konzentration der Genossenschaftsbanken auf Kerngeschäft sichert unser arbeitsteiliges Geschäftsmodell
- Nachlassende Kohäsion würde Verbundprivilegien und Verbundratings gefährden

# Welche Verbundprivilegien gilt es schützen?

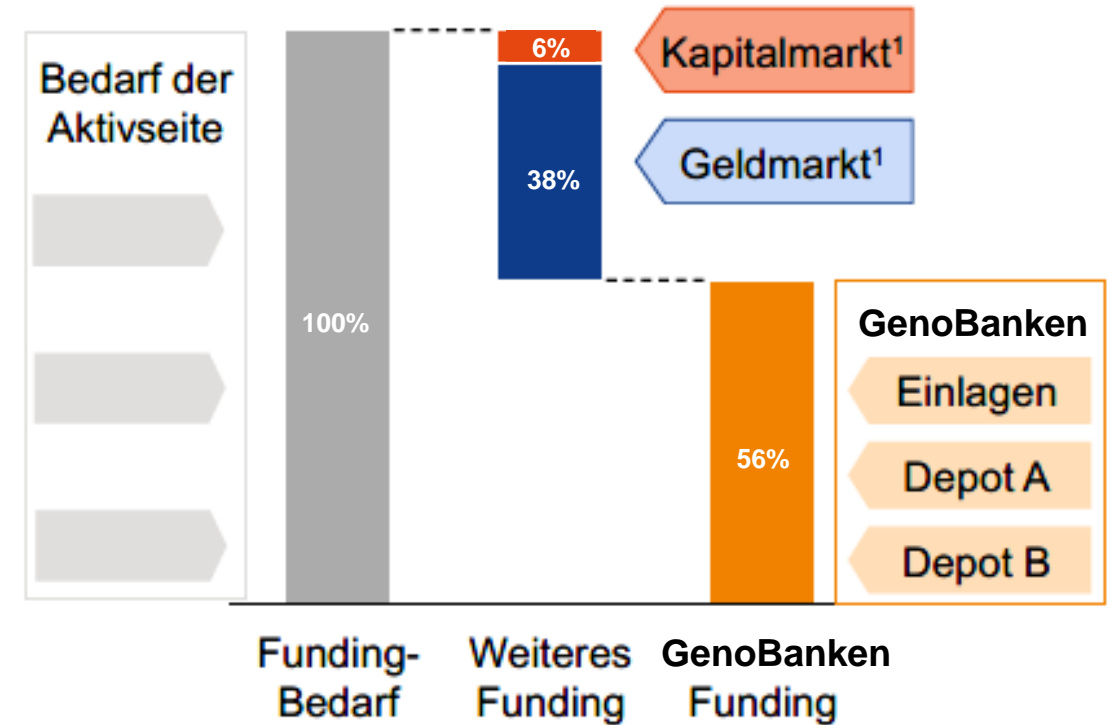
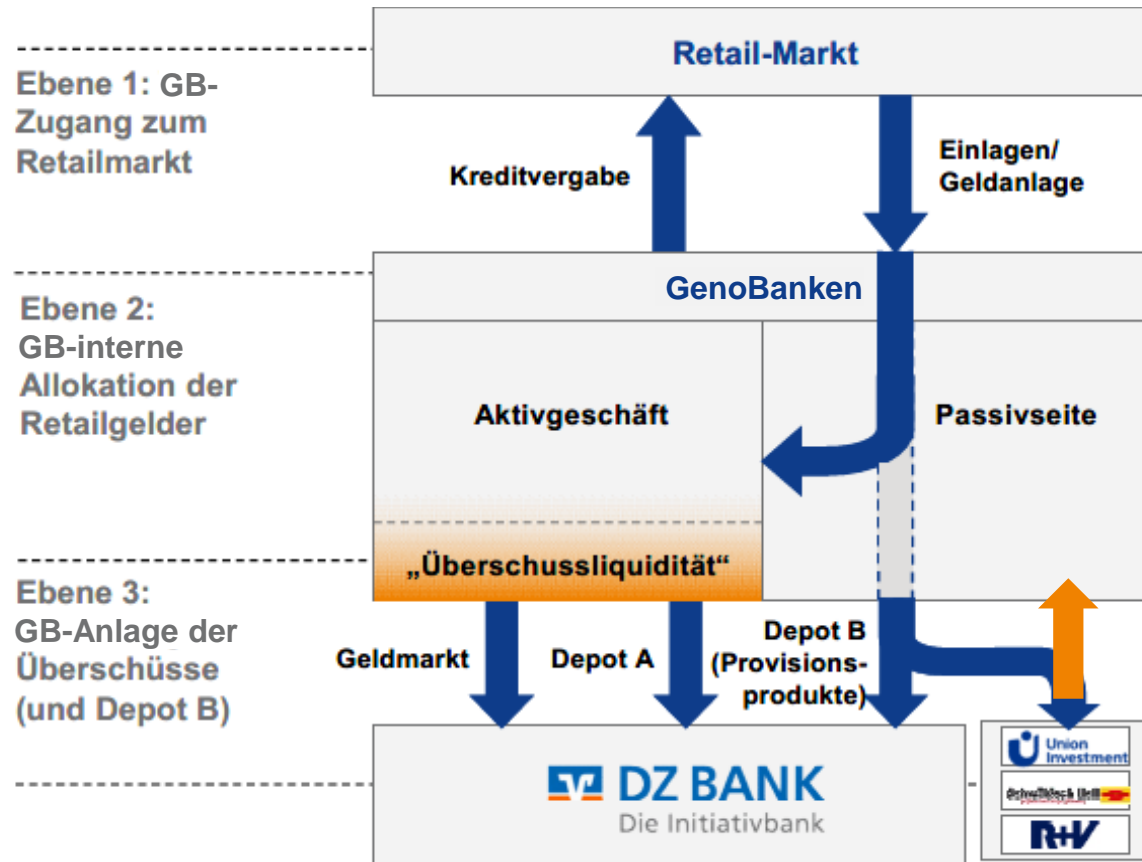
Beispielhafte Privilegien, die seitens der Aufsicht den Mitgliedern unserer FinanzGruppe gewährt werden:

- **Nullgewichtung** von Forderungen an Mitglieder der GFG im Kreditrisiko-Standardansatz
- Risikopositionen ggü. Mitgliedern der GFG sind von der **Anrechnung auf die Großkreditobergrenze ausgenommen**
- Risiken aus Bonitätsveränderungen bei **OTC-Derivaten**, die zwischen Mitgliedern der GFG gehandelt wurden, sind **nicht mit Eigenkapital zu unterlegen**
- **Keine zentrale Clearingpflicht** für OTC-Derivate, die mit der Zentralbank gehandelt werden
- Öffnungsklauseln in den MaRisk, wie bspw. die Möglichkeit des Verzichts auf Ausstiegsprozesse bei verbundinternen Auslagerungen

Gewährung obiger Privilegien ist jedoch an Bedingungen geknüpft

- Alle Beteiligten **sind Mitglied** eines institutsbezogenen **Sicherungssystems**
- Sicherstellung einer **Liquiditätshaltung** im Verbund- Mindestliquiditätshaltung **7,5%**

# Liquiditätsfluss innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und die Auswirkungen auf die DZ BANK Bilanz



<sup>1</sup>Geldmarkt (Laufzeiten < 1 Jahr), Kapitalmarkt (Laufzeiten > 1 Jahr)

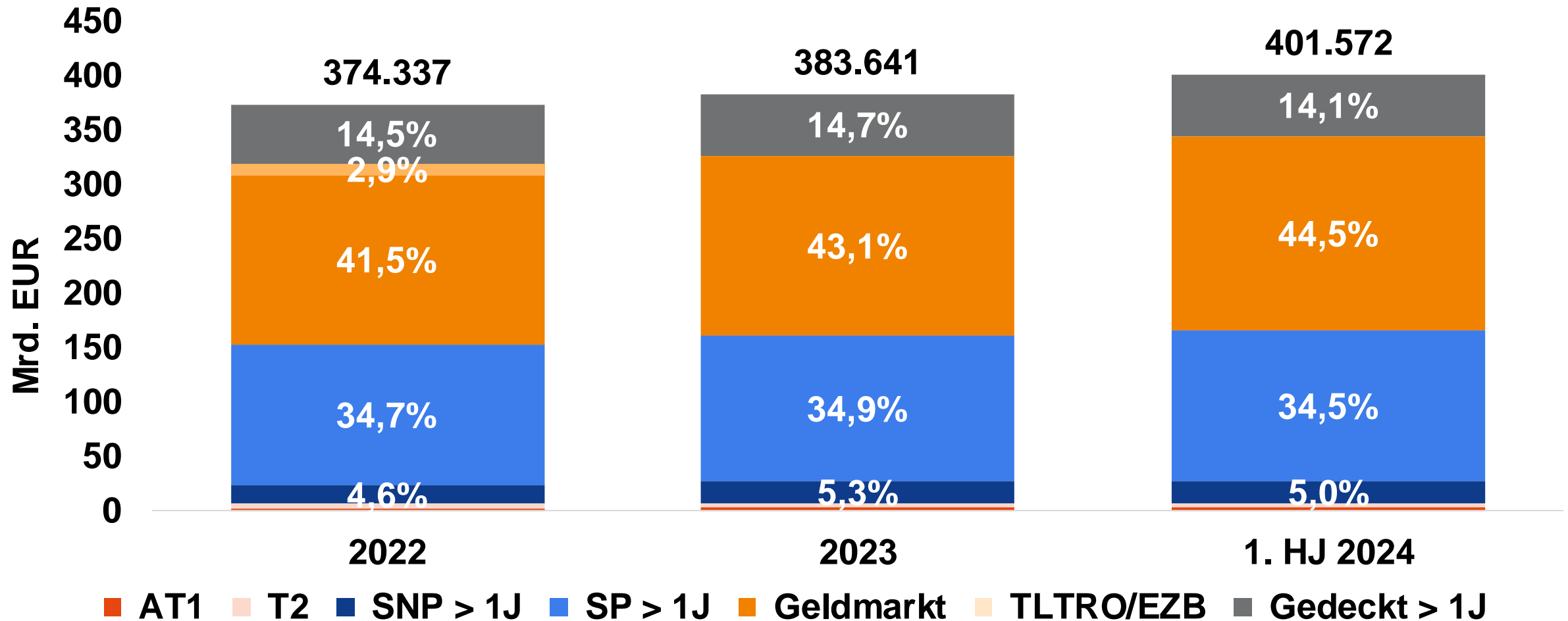


# Der zusätzliche Finanzierungsbedarf der DZ BANK Gruppe wird global gedeckt



- DZ BANK AG, Frankfurt
- Branches
- Subsidiary DZ PRIVATBANK Luxembourg

# Der Refinanzierungsmix (hier DZ BANK Gruppe) war in den letzten Jahren kaum verändert



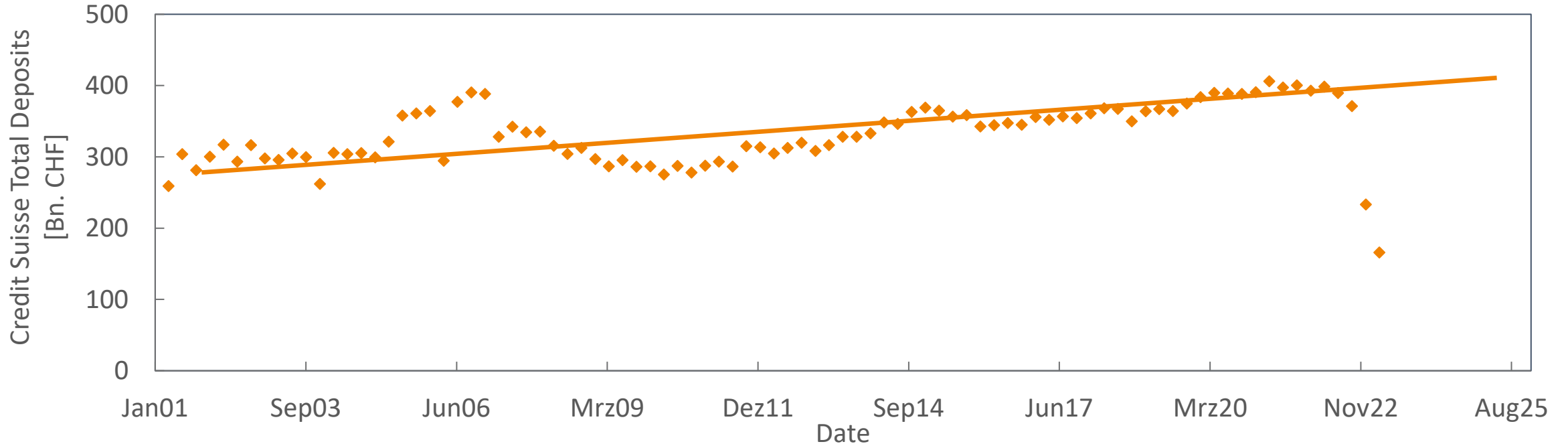
Quelle: DZ BANK, eigene Berechnungen, Stand: 30.06.2024



**2023: Bewährungsprobe für den  
Genossenschaftlichen Liquiditäts-  
verbund wurde bestanden**

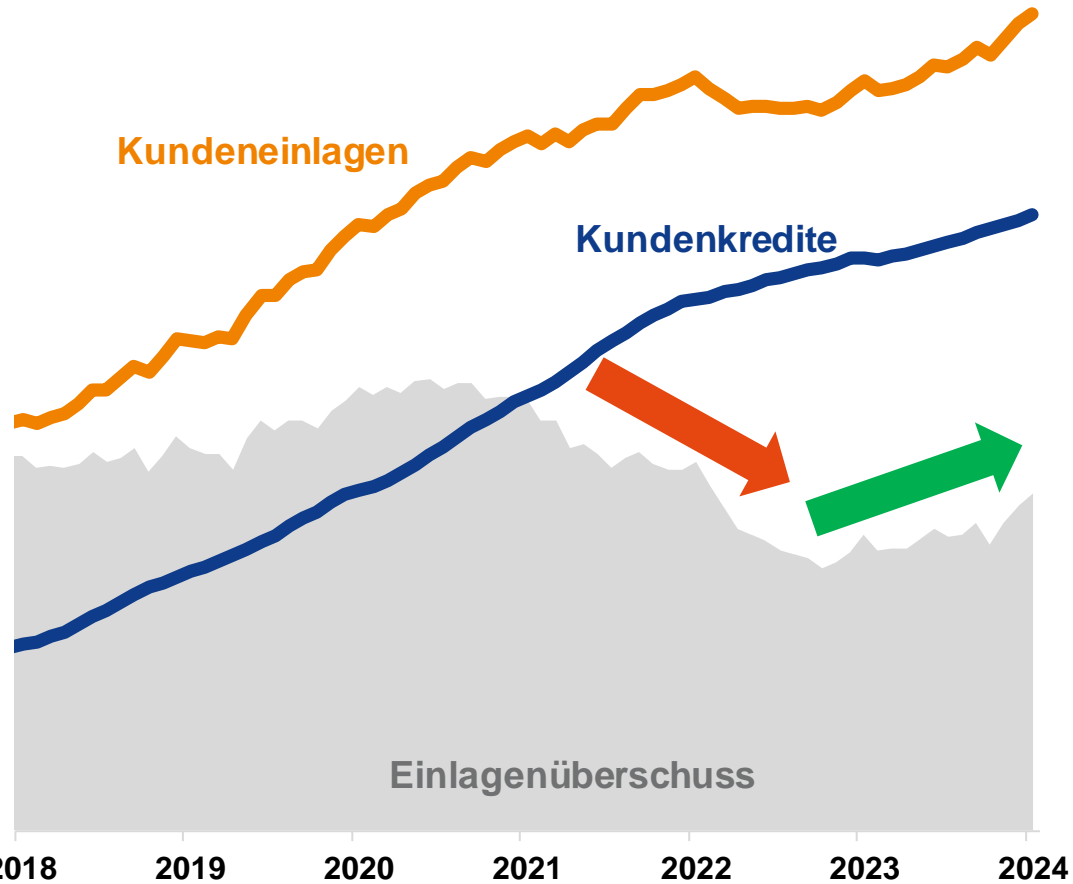
# “Kapital (Liquidität) ist ein scheues Reh”

## Die Grenzen von Modellen und regulatorischen Kennziffern

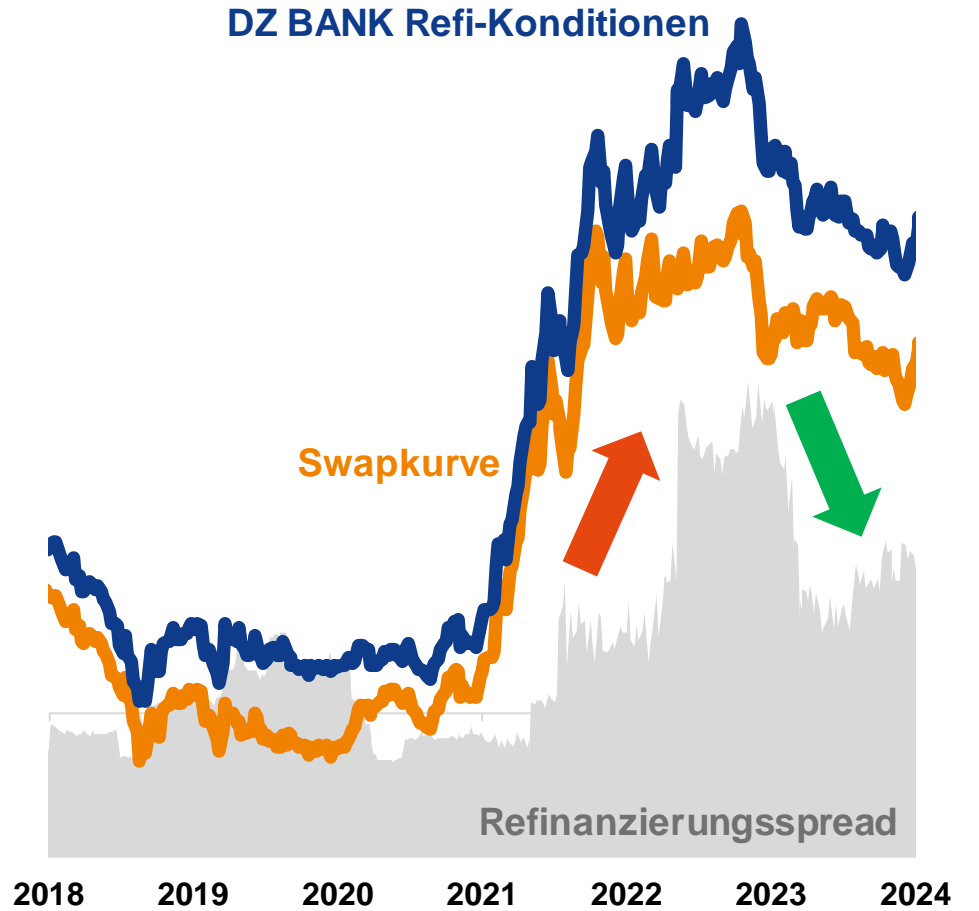


- Es wird also auch künftig darauf ankommen, **Entwicklungen intensiv zu beobachten**, mögliche **Veränderungen zu antizipieren** ...
- ... und in die Banksteuerung einfließen zu lassen. Die Einhaltung der regulatorischen Kennziffern ist notwendig aber nicht hinreichend
- Auch neue Technologien können das Risiko tendenziell erhöhen

# Der Genossenschaftliche Liquiditätsverbund hat 2023 dem „realen“ Liquiditäts-Stresstest standgehalten



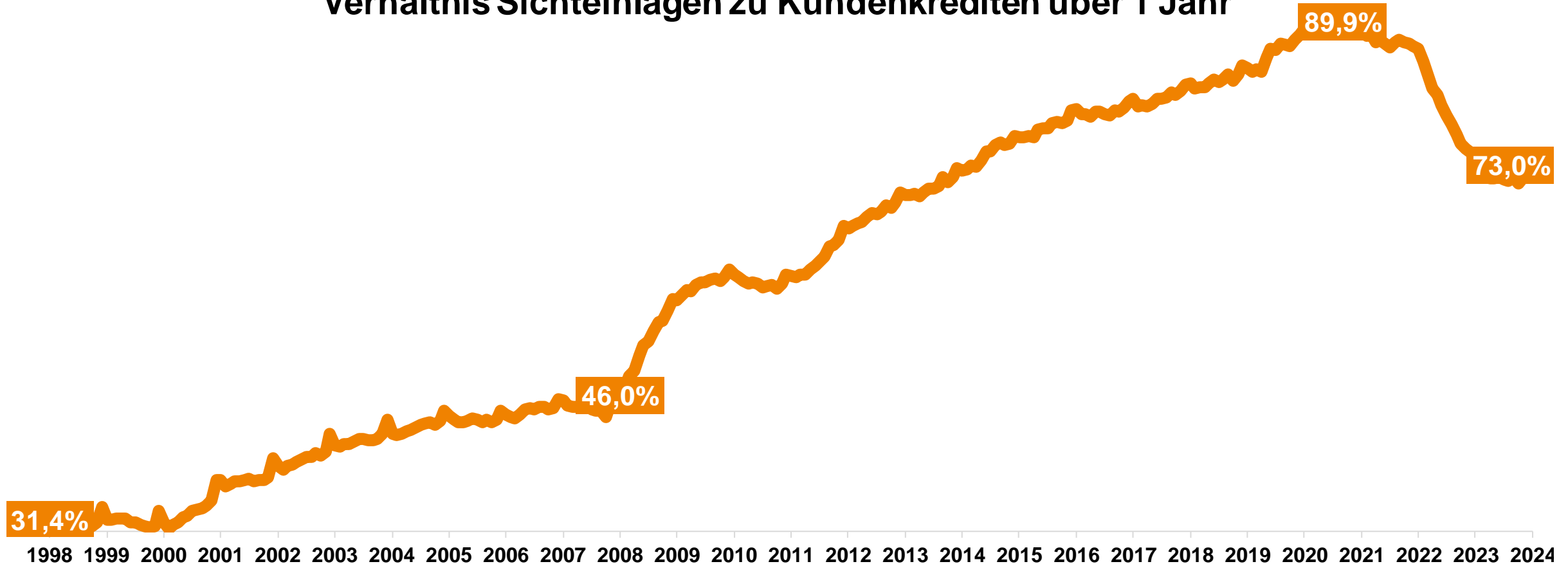
Quelle: Deutsche Bundesbank, Stand: 31.12.2024



Quelle: DZ BANK HDB, eigene Berechnungen, Stand: 31.12.2024

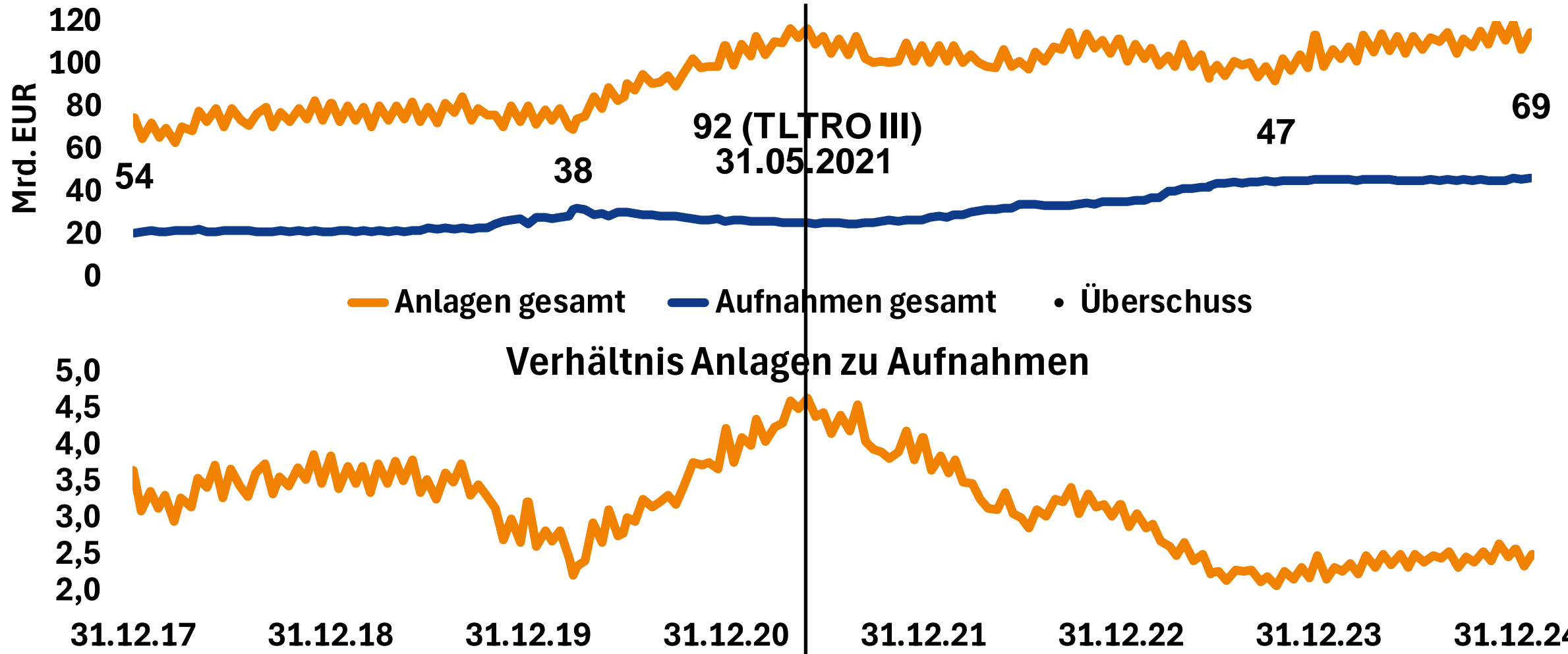
# Die Bodensatzprodukte sind in Relation zum langfristigen Kreditgeschäft rückläufig, liegen aber weiterhin bei über 70%

## Verhältnis Sichteinlagen zu Kundenkrediten über 1 Jahr



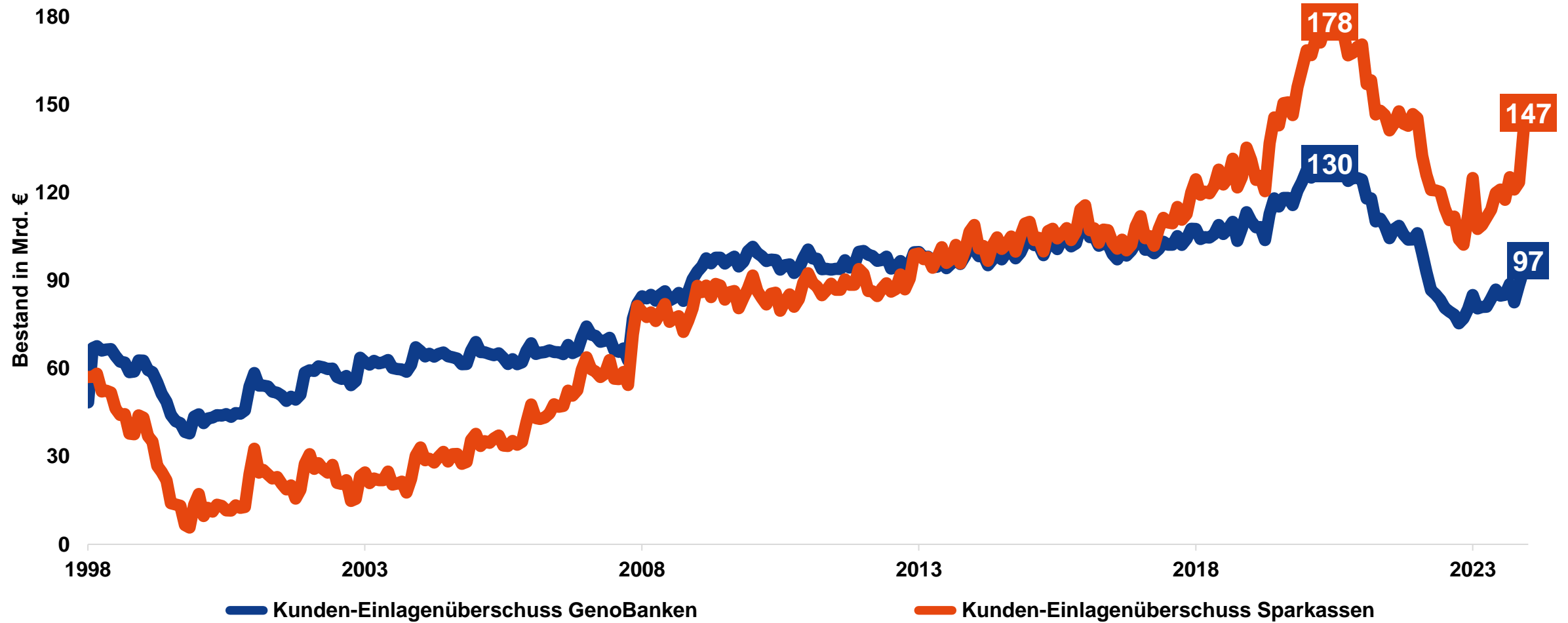
Quelle: Deutsche Bundesbank, Stand: 31.12.2024

# Anlagen und Aufnahmen aller GenoBanken bei der DZ BANK inkl. der Wertpapiere – die Volatilität gilt es bestmöglich für die GBG auszusteuern



Quelle: DZ BANK, eigene Berechnungen, Stand: 31.01.2025

# Einlagenüberschuss der Sparkassen noch volatiliter als bei GenoBanken



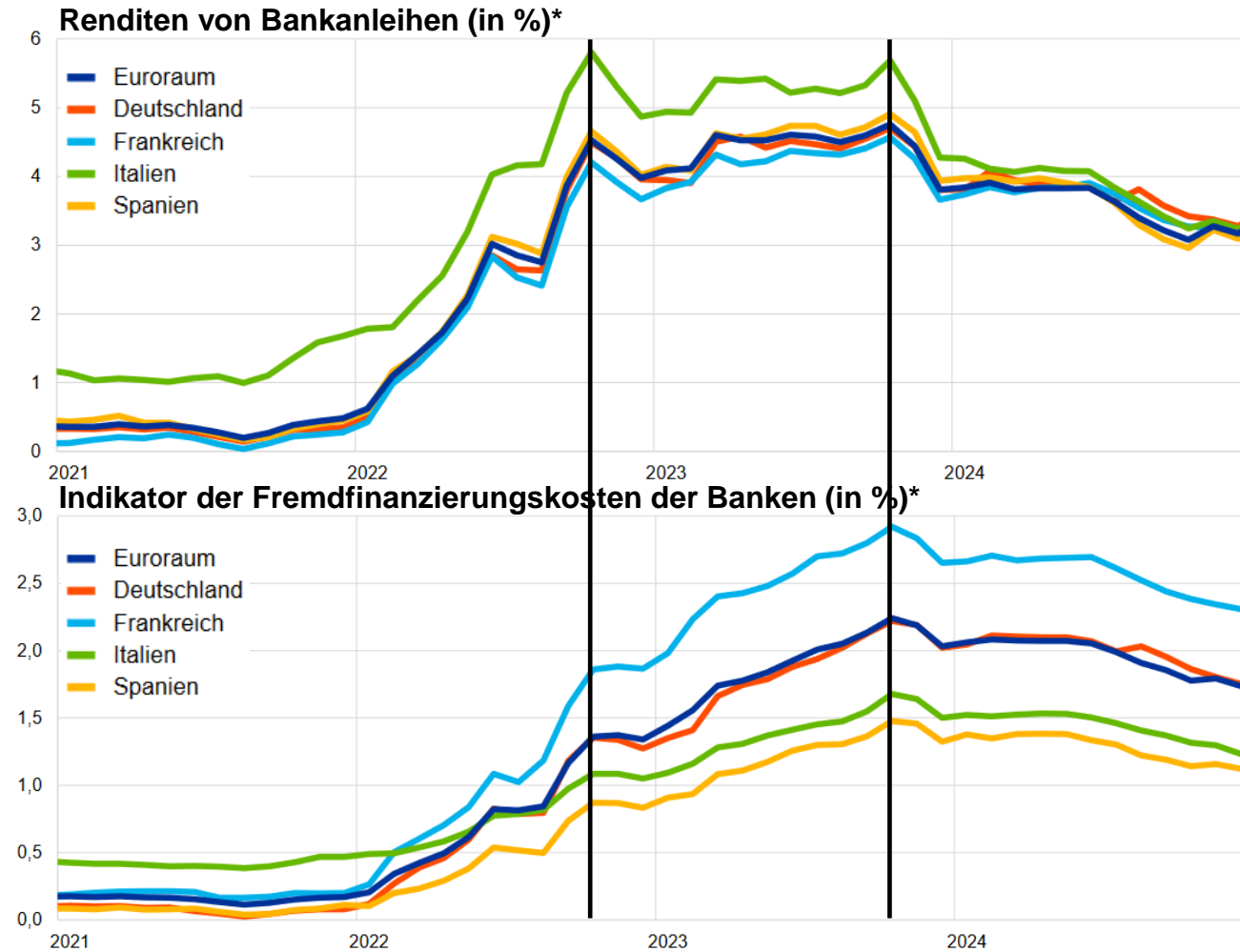
Quelle: Deutsche Bundesbank, Stand: 31.12.2024





# Künftige Herausforderungen: EZB-Politik und Überschussliquidität

# Tatsächliche Refinanzierungskosten der Banken reagieren unterproportional und mit Zeitverzögerung im Vergleich zu Renditen für Bankanleihen

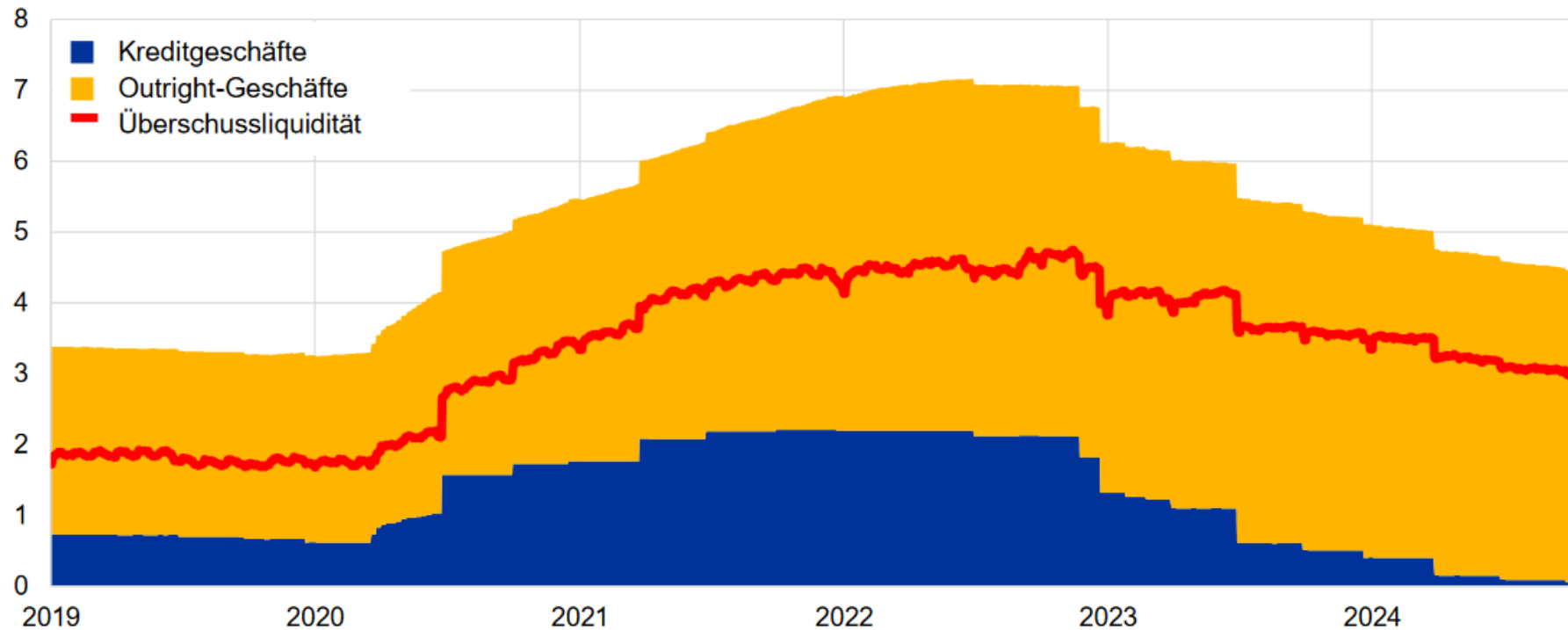


- Nach den Zinserhöhungen im Jahr 2022 verbesserten viele Banken ihr Zinsergebnis, da die durchschnittlichen Einlagenkonditionen aufgrund der geringen Anpassungselastizität und des hohen Anteils an günstigen Sichteinlagen weniger stark stiegen.
- Durch den starken Wettbewerb und Konkurrenzprodukte wie Bundesanleihen sind die Fremdfinanzierungskosten deutlich gestiegen.
- Ein wesentlicher Treiber waren Umschichtungen von günstigen Sichteinlagen in höher verzinsten Produkten.
- Seit Herbst 2023 sind die Renditen für Bankanleihen stark gesunken, die Fremdfinanzierungskosten der Banken jedoch nur leicht.

\*Wirtschaftsbericht der EZB 1/2025

# Die angestrebte Bilanzverkürzung der EZB wirkt Zinssenkungen entgegen

Entwicklung der täglich über Offenmarktgeschäfte bereitgestellten Liquidität und der Überschussliquidität (in Bio. €)\*



Steigende Spreads sind bei hohem Refinanzierungsbedarf öffentlicher Schuldner nicht auszuschließen, was sich auch auf andere Marktsegmente auswirken könnte (Crowding Out)

Quelle: EZB.

Anmerkung: Die jüngsten Angaben beziehen sich auf den 22. Oktober 2024.

\*Wirtschaftsbericht der EZB 8/2024



# Künftige Herausforderungen: Technologische Entwicklung (z.B. Instant Payment)

# Auswirkungen der Instant Payments Regulation (IPR)\*

## Instant Payments Regulation Verordnung (EU) 2024/886

\*Alle Zahlungsdienstleister in den EURO-Ländern müssen bis 9. Januar 2025 den Empfang und bis 9. Oktober 2025 das Versenden von Echtzeitüberweisungen (Instant Payments) ermöglichen. Dabei darf keinerlei preisliche Diskriminierung für Instant Payments gegenüber normalen anderen Zahlungen erfolgen. Gleichzeitig wird die Betragsgrenze von 100 T€ ab 9. Oktober 2025 aufgehoben

## Auswirkungen auf DZ BANK sowie Genossenschafts- und Kooperationsbanken

Ökonomische  
Auswirkungen

Regulatorische  
Auswirkungen

Prozessuale Auswirkungen

Technische Auswirkungen

## Empfehlung von Maßnahmen

Maßnahmen  
bis Oktober 2025

Maßnahmen  
ab Oktober 2025

- **Verpflichtende Einführung**
- **Auswirkungen auf das Liquiditätsmanagement**
- **Potentielle Maßnahmen wegen im Vergleich zum Status Quo (stark) steigenden Volumina**

\* Payment services - European Commission ([europa.eu](https://europa.eu))

\* stark vereinfacht, Verordnung ist deutlich umfangreicher

# Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit (Überziehung technisch unmöglich) von Instant Payments für Kunden sicherzustellen, wird empfohlen ...

... ausreichend Liquidität auf dem SCT Instant Konto vorzuhalten

... Instant Payments auch nachts und am Wochenende durchgeführt werden können, sollte dies bei der Pufferbildung berücksichtigt werden

- Das Institut ermittelt einmal monatlich den höchsten Nettoliquiditätsabfluss auf dem SCT Instant Konto, der durch Instant Payments Zahlungen in den letzten 12 Monaten von einem auf den anderen Geschäftstag entstanden ist.
- Dieser Betrag wird zuzüglich eines begründbaren Zuschlages pro Tag auf dem Instant Payment Konto während des jeweiligen Monats vorgehalten.
- Es gilt zu berücksichtigen, dass an Wochenenden und Feiertagen keine aktive Steuerung möglich ist
- Entwicklungen über Änderungen im Nutzungsverhalten müssen beobachtet und ggf. sofort angepasst werden

**Mut** Leistungsfähigkeit  
Partnerschaftlichkeit  
Sicherheit **Erfolg**  
Weltoffenheit  
**Innovation**  
Nachhaltigkeit  
Konsequenz

## Steuerungsmöglichkeiten für das Liquiditätsrisiko

# Welcher Steuerungsimpuls steht im Vordergrund?



Was ist das Ziel der Steuerung?

Zinsen ▲  
Kupons behalten

01  
ZÄR  
reduzieren

Einlagenüberhang ▼  
Kundeneinlagen kürzer /  
NSFR ▼

02  
LQR  
reduzieren

beides gleichzeitig

03  
ZÄR & LQR  
reduzieren

- Anmerkung: DZ BANK unterscheidet für ihr eigenes Buch konsequent zwischen Zins- und Liquiditätsrisiko und steuert beide Risiken möglichst unabhängig voneinander aus.



# Handlungsimpulse für die Zins- und Liquiditätssteuerung



- NPP-Zinsderivate (ggf. nur Zinsswaps)
- Produkte-/Märktekatalog
- Überprüfung strategisches Zielprofil  
ZÄR / IRRBB / SREP

- Überprüfung Refinanzierungsquellen
  - ✓ EZB-Tender / ECMS
  - ✓ Repos
  - ✓ kündbare Refinanzierungsdarlehen
  - ✓ klassische Refinanzierungsdarlehen
- Pfandbriefpooling
- Liquiditätskurve (Kosten, Risiko, RTF)

# Auf den Punkt gebracht



Liquidität aus Kundeneinlagen bleibt zentraler Erfolgsfaktor für die GFG



EZB-Politik wird weiterhin große Auswirkungen haben



Regulator wird Anforderungen an die LQ-Steuerung tendenziell erhöhen



Getrennte Steuerung der Zins- und Liquiditätsrisiken ist empfehlenswert

# Haftungsausschluss / Disclaimer

Dieses Dokument wurde von der DZ BANK AG Deutsche Zentral- Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main („DZ BANK“) erstellt und ist ausschließlich zur Verteilung an geeignete Gegenparteien im Sinne des § 67 WpHG mit Geschäftssitz in der Bundesrepublik Deutschland bestimmt. Dieses Dokument dient ausschließlich Informationszwecken. Es darf nur von denjenigen (juristischen) Personen genutzt werden, an die es von der DZ BANK verteilt wurde. Dieses Dokument stellt weder ein öffentliches Angebot noch eine Aufforderung zur Abgabe eines Angebots zum Erwerb von Wertpapieren oder Finanzinstrumenten dar. Die DZ BANK ist insbesondere nicht als Anlageberater oder aufgrund einer Vermögensbetreuungspflicht tätig. Dieses Dokument ist keine Finanzanalyse. Es kann eine eigenverantwortliche Prüfung der Chancen und Risiken der dargestellten Produkte unter Berücksichtigung der jeweiligen individuellen Investitionsziele nicht ersetzen. Alle hierin enthaltenen Bewertungen, Stellungnahmen oder Erklärungen sind diejenigen des Verfassers des Dokuments und stimmen nicht notwendigerweise mit denen der Emittentin oder dritter Parteien überein. Die DZ BANK hat die Informationen, auf die sich das Dokument stützt, aus als zuverlässig erachteten Quellen übernommen, ohne jedoch alle diese Informationen selbst zu verifizieren. Dementsprechend gibt die DZ BANK keine Gewährleistungen oder Zusicherungen hinsichtlich der Genauigkeit, Vollständigkeit oder Richtigkeit der hierin enthaltenen Informationen oder Meinungen ab. Die DZ BANK übernimmt keine Haftung für unmittelbare oder mittelbare Schäden, die durch die Verteilung und/oder Verwendung dieses Dokuments verursacht werden und/oder mit der Verteilung und/oder Verwendung dieses Dokuments im Zusammenhang stehen. Eine Investitionsentscheidung bezüglich irgendwelcher Wertpapiere oder sonstiger Finanzinstrumente sollte auf der Grundlage eines Prospekts oder Informationsmemorandums sowie der allein maßgeblichen Emissionsbedingungen der Wertpapiere erfolgen und auf keinen Fall auf Grundlage dieses Dokuments. Unsere Bewertungen können je nach den speziellen Anlagezielen, dem Anlagehorizont oder der individuellen Vermögenslage nicht oder nur bedingt geeignet sein. Da Trading-Empfehlungen stark auf kurzfristigen technischen Aspekten basieren, können sie auch im Widerspruch zu anderen Aussagen der DZ BANK stehen. Die Inhalte dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Zeitpunkt der Erstellung des Dokuments. Sie können aufgrund künftiger Entwicklungen überholt sein, ohne dass das Dokument geändert wurde.

Frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung.

**Mut** Leistungsfähigkeit  
Partnerschaftlichkeit  
Sicherheit **Erfolg**  
Weltoffenheit  
**Innovation**  
Nachhaltigkeit  
Konsequenz

## Erfolgsfaktor Liquidität

Liquiditätssteuerung: Eckpfeiler des  
Genossenschaftlichen Finanzverbundes

DZ BANK FORUM Eigengeschäft und Banksteuerung 2025  
März 2025, Rolf Hermes