

Ausgabe 01/2026

# ibi insights

ibi

# LIQUIDITÄTSMANAGEMENT IM EILSCHRITT: VOM TAGESENDE- ZUM REAL-TIME-ANSATZ



## 1. EINLEITUNG

Das Liquiditätsmanagement zählt zu den Kernfunktionen des Bankbetriebs. Es gewährleistet, dass ein Institut jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Basierte es vor Kurzem noch auf einer tageweisen Planung, so ist es heute hochdynamisch und in Echtzeit zu steuern. Die mit dieser Liquiditätsstellung verbundenen Kosten und Risiken sind hierbei zu optimieren.

Zusätzlich gewinnt das Liquiditätsrisikomanagement, auch getrieben von regulatorischen Vorgaben, zunehmend an Bedeutung.

Das bisherige Modell war auf eine Bewertung der Liquiditätsposition am Morgen, Monitoring über den Tag sowie eine Feinsteuerung am Abend ausgerichtet. Dieses Vorgehen funktionierte, solange Zahlungsverkehr in Batches abgewickelt wurde und Settlement-Prozesse planbare Zeitfenster aufwiesen.



### CARSTEN GROSS

Carsten Gross ist Leading Consultant bei der syracom AG und verantwortet als Produktmanager den Zahlungsverkehr und das Liquiditätsmanagement. Seit über 25 Jahren begleitet er Finanzinstitute bei bedeutenden Transformations- und Produktentwicklungsprojekten. Sein Schwerpunkt liegt dabei auf der Verknüpfung von IT- und Fachbereichen, um Organisationen zukunftssicher aufzustellen.



### HENDRIK KURZ

Hendrik Kurz ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der syracom AG. Er ist seit knapp 30 Jahren als Projektmanager und Fachexperte bei Finanzinstituten in den Bereichen Liquiditätsmanagement, Zahlungsverkehr, Treasury, Handel und Abwicklung tätig. Seine besondere Stärke liegt im tiefgehenden Verständnis für komplexe bankfachliche Anforderungen sowie deren Auswirkungen auf Organisation, Prozesse und IT-Systeme.



Verschiedene aktuell parallel stattfindende Entwicklungen erzwingen nun fundamentale Anpassungen. Neue Strukturen im Zahlungsverkehr und Wertpapiergeschäft treiben einen Paradigmenwechsel hin zu einer Intraday-Verarbeitung voran. Gleichzeitig eröffnen technologische Innovationen, wie KI, Machine Learning und Echtzeit-Datenverarbeitung, neue Möglichkeiten Effizienzpotentiale zu heben.

Finanzinstitute müssen diese Entwicklungen berücksichtigen, Kosten senken, Risiken managen, und zugleich Ertragspotenziale erschließen. Das Liquiditätsmanagement muss sich an diese gravierenden strategischen, organisatorischen und technologischen Veränderungen anpassen und diese gezielt zu seinem Vorteil nutzen.

## 2. MARKTFAKTOREN IM PAYMENT- UND WERTPAPIERGESCHÄFT

### A) Instant Payments: Wegfall zeitlicher Arbitragemöglichkeiten

Seit November 2024 müssen Finanzinstitute in der EU Instant Payment-Überweisungen innerhalb von zehn Sekunden ausführen – kontinuierlich an allen Tagen und rund um die Uhr. Diese regulatorische Vorgabe führt zu einem Strukturbruch gegenüber der bisherigen Batch-Verarbeitung. Zuvor konnten Zahlungsströme gegeneinander aufgerechnet werden. Das Liquiditätsmanagement managte Nettopositionen.

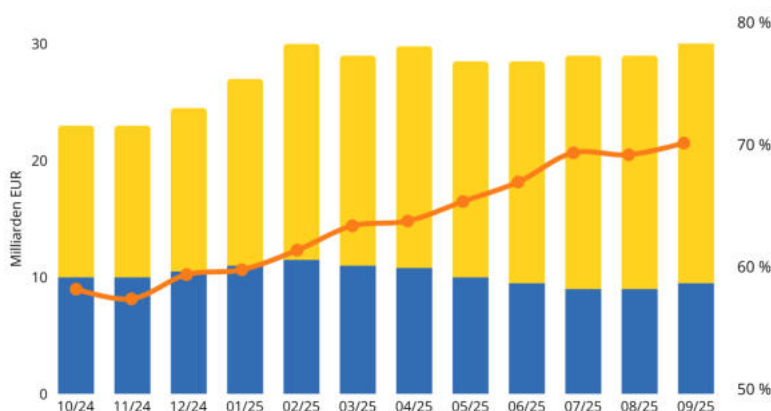
Durch Instant-Payment-Bedingungen mit einem Wegfall von Betragsgrenzen könnten erhebliche Herausforderungen und Risiken entstehen, die das Finanzinstitut individuell über Transaktionslimits managen muss. Die Folge ist eine Erhöhung der Liquiditätspuffer (siehe nachstehende Statistik der ECB) im 24/7/365-Betrieb, insbesondere über Wochenenden und Feiertage, was zu signifikanten Opportunitätskosten führt.

## Übernachtliquidität in EUR in TIPS

### LIQUIDITÄT IN TIPS NACH KONTOTYP

(Tagesdurchschnitte am Ende des Geschäftstags)

● ASTA ● DCA ● Anteil der DCA an der Gesamtliquidität (Night-Side Averages)



Im September 2025:

- Die durchschnittliche über Nacht in TIPS gehaltene Liquidität betrug 32,3 Mrd. €
- Dieser Wert ist 10,6 % höher als im August 2025 und 41,6 % höher als im September 2024
- 70,7 % der Liquidität wurden in TIPS-DCAs gehalten (im Vergleich zu ASTAs)
- Der Anteil der in TIPS-DCA gehaltenen Liquidität ist im Zeitverlauf gestiegen

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Europäischen Zentralbank (EZB), inspiriert von einer EZB-Grafik ([https://www.ecb.europa.eu/paym/target/target-professional-use-documents-links/tips/shared/pdf/tipsmeetdoc/ecb.tipsmeetdoc251021\\_TIPS-CG-4.2.en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/paym/target/target-professional-use-documents-links/tips/shared/pdf/tipsmeetdoc/ecb.tipsmeetdoc251021_TIPS-CG-4.2.en.pdf))

### B) Wertpapiergeschäft:

#### Verkürzte Abwicklungszyklen

In den USA wurde das Settlement bereits von T+2 auf T+1 verkürzt. Europa plant denselben Schritt und verfolgt das Ziel eines Echtzeit-Settlements. Dadurch verringert sich die verfügbare Zeit für die Liquiditätsbeschaffung und die Stellung von Sicherheiten deutlich.

### C) Digitaler Euro: Strukturelle Einlagenrisiken

Der zu erwartende digitale Euro wird ein elektronisches, gesetzliches Zahlungsmittel der EZB und nationalen Zentralbanken sein und damit echtes Zentralbankgeld darstellen. Die Umwandlung von Bankeinlagen in digitalen Euro entzieht Finanzinstituten Liquidität und verkürzt ihre Bilanz. Vorgesehene Schutzmechanismen wie Haltelimits (z. B. 3.000 Euro pro Person) mindern das Risiko, beseitigen es aber nicht. Abflüsse von Einlagen können die Refinanzierungsstruktur erheblich verändern. Zudem besteht die Gefahr, dass sich die Dynamik im Falle eines digitalen Bank-Runs erhöht: Anders als bei Bargeld wären massive Abflüsse nicht durch Filial- oder Automatenkapazitäten begrenzt. Die Folge wären höhere Liquiditätspuffer, der Bedarf an meist teurer Kapitalmarktrefinanzierung und der Druck auf Liquiditätskennzahlen.

### D) TARGET2: Erweiterte Betriebszeiten

Es ist zu erwarten, dass sich die TARGET2 Betriebszeiten in Richtung 24/7 verschieben. Diese Entwicklung ist bereits in anderen Regionen sichtbar. Instant Payments und die globale Marktintegration verlangen eine kontinuierliche Liquiditätsverfügbarkeit – rund um die Uhr, auch an Wochenenden und Feiertagen. Die vorgesehene Interoperabilität des Eurosystems mit Retail- und Wholesale-Settlement-Systemen in anderen Zeitzonen, etwa in Asien und den USA, erhöht den Druck hin zu einem Fulltime-Liquiditätsmanagement. Dieses umfasst neben Liquiditätssteuerung und Risikomanagement auch Faktoren wie technischen Support, Service für marktnahe Bereiche sowie das Krisen- und Notfallmanagement.

### E) Regulatorik: Zunehmender Druck

Die Aufsicht betrachtet Intraday-Liquiditätsrisiken zunehmend intensiver. Bisher lag der Fokus der Überwachung vor allem auf Kennzahlen, die auf Basis von Tagesendpositionen ermittelt wurden. Die Liquidity Coverage Ratio (LCR) verlangt z. B. ausreichend hochliquide Aktiva (HQLA) vorzuhalten, um einen 30-tägigen Liquiditätsengpass zu überstehen. Aufsichtsbehörden nehmen nun an, dass kritische Liquiditätsengpässe binnen Stunden entstehen können und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten sind. So wird bereits heute in aufsichtsrechtlichen Prüfungen verstärkt auf die Einhaltung der verbindlichen Vorgaben für die Steuerung von Intraday Liquiditätsrisiken geachtet (SREP & ILAAP). Die EZB-Richtlinie „Sound Practices for Managing Intraday Liquidity Risk“ fordert zudem ein kontinuierliches Echtzeit-Monitoring aller wesentlichen Zahlungsströme und den Nachweis, dass Sicherheiten (Collateral) innerhalb von Minuten mobilisiert werden können. Diese Erwartungen werden sukzessive in aufsichtsrechtlichen Prüfungen integriert. Besondere Bedeutung haben dabei Intraday-Stress-Testing-Anforderungen: Szenarien zu Gegenparteienausfällen, System-Nichtverfügbarkeit durch Cyberangriffe sowie zur Resilienz gegenüber den beschriebenen Marktentwicklungen müssen im Detail betrachtet werden.



### 3. DIE TRANSFORMATION MANAGEN

Um diesen Entwicklungen zu begegnen, muss sich das Liquiditätsmanagement strategisch, operativ und technologisch neu aufstellen.

#### A) Governance-Strukturen

Liquiditätsmanagement wird zunehmend mehr zu einer strategischen Funktion mit entsprechender Governance. Da Intraday-Liquidität als eigenständiges Risikofeld definiert ist, unterliegt es regulatorischen Vorgaben. Hierzu gehören insbesondere klare Zuständigkeiten bis hin zum Vorstand, Eskalationswege und Notfallpläne. Es muss klar sein, wer die Verantwortung trägt, wer bei Engpässen entscheidet und welche Limite verbindlich gelten. Nur so ist ein Finanzinstitut in Notfall – auch außerhalb der eigentlichen Geschäftszeiten – innerhalb kürzester Zeit reaktions- und handlungsfähig.

#### B) 24/7-Operations und organisatorische Transformation

Mit Instant Payments und den Entwicklungen auf globalen Kapitalmärkten wird Liquiditätsmanagement zur Rund-um-die-Uhr-Aufgabe, denn Liquiditätsengpässe kennen keine Geschäftszeiten. Kritische Funktionen müssen im Schichtbetrieb organisiert werden. Und international tätige Institute müssen eine globale Operations-Struktur etablieren, die regions- und zeitzoneübergreifend arbeitet. Das ist mehr als eine strukturelle Anpassung und geht über die Entwicklung der Mitarbeiter-Kompetenzen hinaus. Es bedeutet einen kulturellen Wandel im Treasury – weg vom klassischen Handelstags-Denken, hin zu einer Funktion, die kontinuierlich einsatzbereit ist und deren Prozesse, Systeme und Governance auf Dauerbetrieb ausgelegt sind.

#### C) Datenmanagement

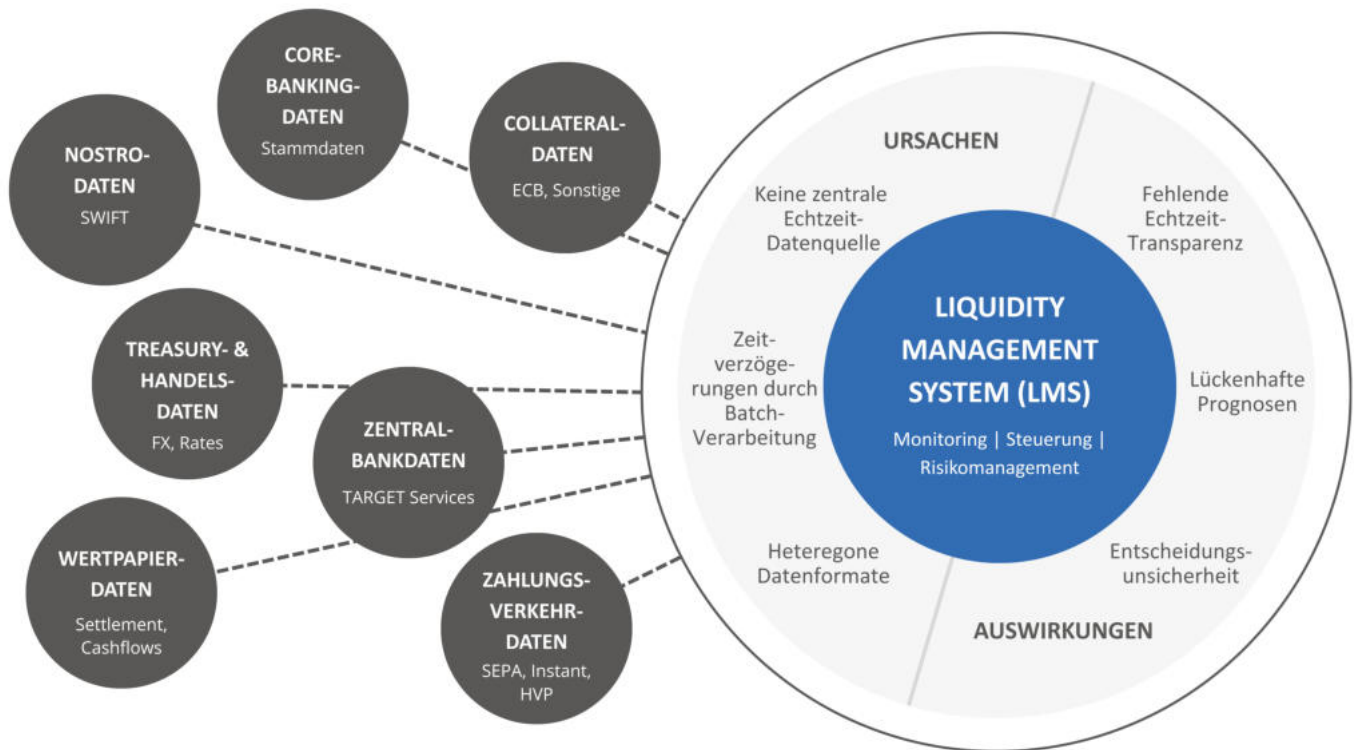
Informations- und Datenmanagement ist eine Kernherausforderung des Liquiditätsmanagements. Wann und zu welchem Zeitpunkt sind welche Mittel verfügbar, welche Zahlungseingänge und -ausgänge sind zu erwarten und wo drohen Engpässe? All das hängt davon ab, wie vollständig, aktuell und verlässlich die verfügbaren Informationen sind. Mit Echtzeit-Zahlungsverkehr und verkürzten Settlement-Zyklen verschärft sich diese Abhängigkeit weiter: Entscheidungen, die früher innerhalb von Stunden getroffen wurden, müssen nun in Minuten erfolgen und ausgeführt werden.

Um qualitativ hochwertige Daten und Informationen direkt an das Liquiditätsmanagement zu liefern, muss eine Vielzahl von Quellen „angezapft“ werden. Die u. a. Informationen zum Zahlungsverkehr, Kontostände (Zentralbankkonten, Nostrokonten etc.), Wertpapier-Settlements, ReFi-Geschäfte, Collateral-Bestand beinhaltet (vgl. nachfolgende Grafik). Darüber hinaus braucht der Liquiditätsmanager aktuelle Marktinformationen beispielsweise zu Wechselkursen und Zinsentwicklung. In der Vergangenheit konnte er alle Informationen erst am Tagesende verarbeiten. Heute müssen Daten kontinuierlich und in Echtzeit verfügbar sein – und dies über Geschäftsbereiche, Währungen und geografischen Standorte hinweg.

Genauso wichtig wie die Geschwindigkeit ist auch die Qualität der Daten. Die Daten und Informationen müssen von den Fachbereichen ohne Medienbrüche und Verluste an das Liquiditätsmanagement übergeben werden. Sie müssen aktuell, vollständig, integer und konsistent sein. Andernfalls drohen Informationslücken. Bestehende infrastrukturelle Hürden wie unterschiedliche Formate, Medienbrüche, fehlende Timestamps und Batch-Systeme erfordern gezielte Investitionen in die Infrastruktur.

## Echtzeitsteuerung der Liquidität

Herausforderungen bei der Datenanlieferung



### D) Technologie-Roadmap

Für das Intraday-Liquiditätsmanagement ist Technologie Mittel zum Zweck. API-basierte Schnittstellen, Cloud-Architekturen und Echtzeit-Datenströme schaffen die Grundlage, damit Informationen ohne Brüche und Verzögerung dorthin gelangen, wo sie gebraucht werden. Hierfür muss das Treasury eng mit anderen Bereichen (IT, Zahlungsverkehr etc.) eines Finanzinstituts zusammenarbeiten und eine Technologie-Roadmap entwickeln und umsetzen. Diese kann aus kurz-, mittel-, und langfristigen Meilensteinen bestehen.

**Kurzfristig:** Realtime-Liquidity-Dashboards und API-Schnittstellen, um dem Liquiditätsmanagement Daten- und Informationsströme zeitnah verfügbar zu machen und anzuzeigen

**Mittelfristig:** Einsatz von Machine Learning und KI-Agenten, etwa zur Liquiditätsrisikoanalyse und Automatisierung von „Routine“-Liquiditätsflüssen

**Langfristig:** Autonome Treasury-Funktionen ersetzen weite Teile der heutigen menschlichen Aufgaben, wobei weitgehend autonome Systeme Treasury-Funktionen wie Liquiditätsprognose und -optimierung ausführen. Maschinen und KI-Agenten übernehmen nicht nur Analysen zur Erkennung von Liquiditätsbedarf, -engpässen, -überschüssen und -risiken, sondern agieren eigenmächtig in der Exekution (Cash Pooling, Funding etc.).

**Von der Vision zur Realität ist es in den meisten Treasury-Organisationen noch ein langer Weg.**

Klar ist aber, dass der Automatisierungsgrad deutlich steigen muss, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.

### E) Echtzeit- KPIs

Auch die KPIs müssen angepasst werden, um den Wandel hin zum Intraday Liquiditätsmanagement mess- und steuerbar zu machen. Traditionelle Kennzahlen, wie die Liquidity Coverage Ratio (LCR), werden zu festen Zeitpunkten ermittelt und geben wenig Aufschluss über untertägige Aktivitäten. Echtzeit-KPIs bilden die Liquiditätssituation daher dynamisch und kontinuierlich ab. Sie zeigen zu jedem Zeitpunkt, wie hoch der verfügbare Puffer ist, wie schnell Liquidität mobilisiert werden kann, wo die Bedarfsspitzen liegen und wie präzise das Cash-flow-Forecasting ist.



## 4. CHANCEN

Die Bedeutung des Liquiditätsmanagements nimmt in den letzten Jahren rapide zu. Es hat sich von einer funktionalen Rolle zu einer strategischen Komponente des Bankbetriebs entwickelt. Der damit verbundene Wandel stellt zwar verschärfte Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement, die Transformation eröffnet aber zugleich substantielle geschäftliche Chancen.

Eine gelebte Echtzeit-Steuerung erhöht die Robustheit und Resilienz eines Finanzinstituts: Liquiditätslücken werden frühzeitig erkannt und können durch Transfers und aktives Collateral-Management schnell geschlossen werden. Die optimierte Risikovorsorge schafft zugleich neue Spielräume, da Liquiditätspuffer reduziert und freigesetzte Mittel im Treasury genutzt werden können – etwa in der Geldmarktanlage oder zur Senkung von Refinanzierungskosten.

Moderne Technologien wirken dabei als Katalysator für Kosten- und Ertragsverbesserungen. Routineaufgaben werden zunehmend automatisiert, wodurch operative Kosten sinken. Verbesserte Datenqualität und -Verfügbarkeit ermöglichen ein optimiertes internes Transferpricing und damit eine präzisere Preisgestaltung gegenüber Kunden. Ein strategisches Liquiditätsmanagement erfüllt seine Funktion im Spannungsfeld regulatorischer Vorgaben und technologischem Wandel und leistet wesentliche Wertbeiträge zu Risikomanagement, Kosteneffizienz und Ertragssteuerung eines Finanzinstituts.



## 5. FAZIT

Das Liquiditätsmanagement steht vor dem größten Wandel seit Einführung des Euro. Neue Marktstrukturen sind zu berücksichtigen und strengere regulatorische Vorgaben – insbesondere im Risikomanagement – einzuhalten. Gleichzeitig bieten KI und Automatisierung erhebliche Effizienzpotenziale.

Die strategische Frage lautet nicht, ob, sondern wie Institute diese Transformation bewältigen. Die erforderlichen Investitionen in Technologie, Governance und Kompetenzentwicklung stärken Robustheit und Resilienz, senken Kosten und erschließen neuen Ertragspotenziale.

Die Entscheidung, ob Menschen oder ein autonomes Treasury diese Anforderungen besser bewältigen, wird bei erfolgreichen Treasury-Organisationen auf eine Symbiose hinauslaufen: Standardisierte Prozesse lassen sich in hohem Maß automatisieren und Analysefunktionen durch KI ergänzen.

Der Mensch bleibt dabei unverzichtbar. Allerdings verschiebt sich der Fokus auf strategische und organisatorische Entscheidungen sowie Eingriffe im Notfall.

Wer den Wandel früh gestaltet, wird nicht nur regulatorischen Anforderungen gerecht – sondern verschafft sich bereits heute einen echten Wettbewerbsvorteil.

**Carsten Gross**  
- syracom AG



**Hendrik Kurz**  
- syracom AG

