

Mehr Power

Wie die Zusammenführung der Gesamtbanksteuerung bei einer Fusion dreier Genossenschaftsbanken die Leistungsfähigkeit des neuen Instituts steigert

Bernd Jacobs und Mario Neckermann

Die drei Raiffeisenbanken in Lohr am Main, Karlstadt-Gemünden und Markttheidenfeld haben nach elfjähriger fruchtbarer Kooperation erfolgreich fusioniert. Im August 2010 entstand die Raiffeisenbank Main-Spessart. Doch trotz der langjährigen Kooperation war der Fusionsprozess kein Selbstläufer. Ein Teilprojekt beschäftigte sich dabei mit der Integration der Gesamtbanksteuerung und des Treasury.

In der Raiffeisenbank Lohr am Main, eine der drei Fusionspartner, arbeitete der Vorstand bereits seit dem Jahr 2005 mit der KC Risk AG zusammen. Zuerst lag der Schwerpunkt der Zusammenarbeit in einem Projekt zur Implementierung des Treasury sowie entsprechender Prozesse und der Optimierung der Gesamtbanksteuerung. Ab 2007 lagerte das Institut das Treasury auf den externen Partner aus. Hauptgrund: Dieser steuerungsrelevante Geschäftsbereich sollte professionalisiert werden.

Denn auch das Treasury einer Genossenschaftsbank hat durch entsprechend professionelle Entscheidungen zur Gesamtbanksteuerung Ergebnisbeiträge beizusteuern. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund des bestehenden Strukturnachteils der neuen Raiffeisenbank Main-Spessart, da sie zum Fusionszeitpunkt in ihrer Bilanz nur über eine Kundenkreditquote von knapp 44 Prozent verfügte. Der Eigengeschäftsanteil ist entsprechend hoch ertrags- und steuerungsrelevant.

Seit dem Frühjahr 2008 wurden die Fusionsabsichten der drei genossenschaftlichen Institute konkreter, das erwähnte Teilprojekt zur Integration der Gesamtbanksteuerung und des Treasury aufgesetzt. Hier erfolgte die Einbindung der Handels- und Überwachungsvorstände sowie der Unternehmenssteuerung sowie des Controllings. Auch die KC Risk wurde frühzeitig eingebunden.

Voraussetzungen geschaffen

Zunächst wurde Mitte 2009 ein Parametrisierungsworkshop durchgeführt. Hier ging

es darum, die Voraussetzungen zu schaffen, um die neue Bank mit vereinheitlichten Parametern darstellen zu können. Dazu wurden einheitliche Parameter (Elastizitäten, Ablauffiktionen, Positionsparameter etc.), Verlängerungsannahmen hinsichtlich der Festzinsgeschäfte und Geschäftsstrukturszenarien erarbeitet. Die Vereinheitlichung dieser Parameter wurde daraufhin im Gesamtvorstand der drei Fusionspartner beschlossen und in die Software VR-Control Zinsmanagement übernommen.

Nun konnten die ersten Fusionsanalysen für das Zinsbuch mit einheitlichen Parametern für die drei Einzelbanken erstellt werden, die anschließend im Rahmen einer manuellen Überleitungsrechnung in die noch fiktive neue Gesamtbank überführt wurden.

Durch einen hohen Willen zur Abstimmung der Controller wurden schnell konstruktive Vorschläge zur Vereinheitlichung aufgearbeitet und die entsprechenden Zinsbuchanalysen erstellt. Zudem diskutierten die Beteiligten intensiv über die verfolgten strategischen Ziele mit dem von einem Fusionspartner eingebrachten Spezialfonds.

Es ging allen Beteiligten vor allem um die neutrale Darstellung der bisher verfolgten Steuerungsstrategien und die Verdeutlichung der Strukturen der drei Banken, die sich doch deutlich voneinander unterschieden. Ziel war es hierbei, bereits frühzeitig konkrete Steuerungsaspekte für die künftige Gesamtbank zu erhalten. Die Ableitung erster Handlungsleitlinien und Ideen zur Ertrags- und Zukunftssicherung der Raiffeisenbank Main-Spessart stand im Fokus. Im

Oktober 2009, März 2010 und Juni 2010 wurde diese Fusionsanalyse des Zinsbuchs mit unterschiedlichen Datenstichtagen durchgeführt. Die wichtigsten Analyseerkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ▶ Zinsergebnistrichter und -höhe sind plausibel durch die Bilanzstruktur, Höhe der Fristentransformation und die Eigenkapitalausstattung zu erklären.
- ▶ Das barwertige Zinsänderungsrisiko der neuen Bank liegt auf einem moderaten Niveau.
- ▶ Es ist ein deutliches Ertragspotenzial durch Cash-flow-Glättung vorhanden (bei gleichem Risiko ein um rund 200.000 Euro höheres Zinsergebnis p.a.).
- ▶ Klumpungen im Depot-A waren moderat, allerdings sehr kleinteilig (über 120 einzelne Emittenten und über 250 Wertpapiere im Bestand).
- ▶ Das Depot-A war stark rentenlastig und es bestanden darüber hinaus große Unterschiede zwischen gedeckten und ungedeckten Quoten sowie hinsichtlich der Komplexität.

Die stark unterschiedlichen Depot-A-Strategien sorgten dafür, dass die Schaffung einer gemeinsamen Zinsbuch- und Depot-A-Strategie für die neue Gesamtbank frühzeitig in den Mittelpunkt des Interesses rückte. In diesem Kontext wurde die Übergangsphase von Oktober 2009 bis Juli 2010 zu folgenden Maßnahmen genutzt:

- ▶ Abstimmung bei Neuinvestitionen im Depot-A bezüglich der Laufzeiten und Emittenten (keine weiteren strukturierten Investments, gute Bonitäten, Steigerung der Gedeckt-Quote),
- ▶ Abstimmung der Ausstattung der Sicht-, Spar- und Termineinlagen (Laufzeiten, Konditionen, Zinsstaffeln etc.),

- Konzeption des gemeinsamen Limitsystems (Struktur- und Emittentenlimite),
- Konzeption eines gemeinsamen Kompetenz- und Steuerungssystems,
- Erarbeitung der gemeinsamen Eigengeschäftsstrategie.

Eigengeschäftsstrategie

Im Rahmen der gemeinsamen Teilprojektsitzungen zur Integration der Gesamtbanksteuerung und des Treasury, in denen die Fusionsanalysen zum Zinsbuch eine wesentliche Rolle spielten, wurde die Eigengeschäftsstrategie konkretisiert. Einige ausgewählte Leitsätze daraus:

- „Wir schließen nur Geschäfte ab, die wir verstehen.“

- „Wir streben eine gedeckelt Quote von mindestens 50 Prozent in Bezug auf das Depot-A-Volumen an.“
- „Im Nachgang zur Fusion soll ab September 2010 bei den Käufen auf die neue Bankgröße geachtet werden (größere Losgrößen im Rahmen der verabschiedeten Limite). Die Anzahl der Emittenten und Wertpapiere soll ein überschaubares Maß erreichen.“
- „Der Spezialfonds wird als ein Instrument zur Glättung der Jahresergebnisse eingesetzt. Zukünftig erfolgt hier der Aufbau der Asset Allocation und die Legung von dauerhaften stillen Reserven.“

Aus den formulierten Leitsätzen wurde Mitte 2010 eine Reihe von konkreten

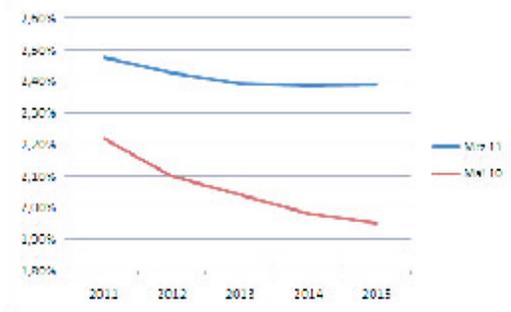
strategischen Maßnahmen abgeleitet und formuliert:

- Angestrebt wird eine ausgewogene Fälligkeit des gesamten Zinsbuchs.
- Die Blockbildung von Wiederanlagen soll vermieden werden.
- Es sollen Zusatzerträge aus dem hohen Depot-A-Volumen erzielt werden (etwa durch die Nutzung der WP-Leihe).
- Die Asset Allocation wird laufend geprüft.
- Die bestehenden Derivate sollen hinsichtlich ihrer Sicherungswirkung auf Gesamtbankebene analysiert werden.
- Interbanken-Refinanzierungen (kurzfristige Tender und langfristige Refinanzierungsdarlehen) sollen abgebaut werden.

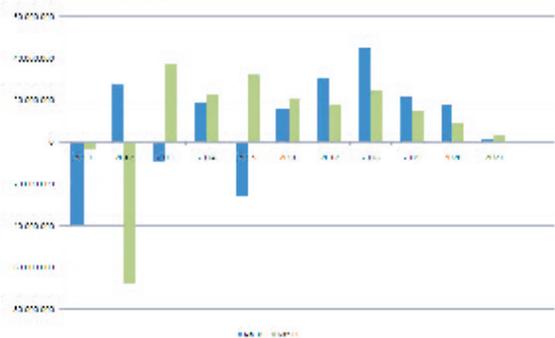


Effekte aus Steuerungssicht

Zinsspanne Szenario „unveränderte Zinsen“



Cash Flow



Zinstrichter (Best/Worst-Case Szenario)



Basel-II Kennziffer

Basel-II Kennziffer 1130 BP adhoc	
Mär 10	13,81%
Mär 11	11,17%

„Dieses Projekt haben wir erfolgreich mit der DG HYP finanziert.“

Ulve Schütze-Vorwick,
Mitglied des Vorstands der
Volksbank Bochum Witten eG

- Klumpenrisiken im Depot-A in Einzeladressen außerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe sollen verringert werden.
- Der nicht-strategische Depot-A-Bestand soll definiert, ermittelt und dann eine entsprechende Abbaustrategie erarbeitet werden.
- Die Anlagestrategie des bestehenden Spezialfonds wird überarbeitet.
- Es sollen Zinserträge aus der Fristentransformation erzielt werden.

Entsprechend erfolgte die Integration der neuen Eigengeschäftsstrategie in die MaRisk der Raiffeisenbank Main-Spessart.

Effekte aus Steuerungssicht

Seit August 2010 ist in der Raiffeisenbank Main-Spessart nun eine monatliche Sitzung des Steuerungskreises implementiert. Hieran nehmen der Handels- und Überwachungsvorstand, die Unternehmenssteuerung und Vertreter der KC Risk teil. Auch die weiteren Vorstandsmitglieder können teilnehmen. Durch gut vorbereitete monatliche Entscheidungsvorlagen wurde eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen umgesetzt, die in Summe sehr gute Steuerungseffekte erzeugten (siehe Abbildung):

- Das Niveau der Zinsspanne hat sich beispielsweise im Szenario „unveränderte Zinsen“ deutlich erhöht, die Abfallrisiken wurden verringert.
- Der Zinstrichter (Differenz zwischen Best- und Worst-Case-Szenario) konnte auf einem höheren Niveau deutlich eingegrenzt werden.
- Der Zinsbuch-Cash-flow wurde deutlich geglättet.

- Die Basel-II-Kennziffer konnte leicht reduziert werden, sodass die Bank auf eine mögliche Verschärfung des aufsichtsrechtlich relevanten Szenarios (plus 200 BP) gut vorbereitet ist.

Einheitliche Philosophie

Die Komplexität der Gesamtbanksteuerung ist durch die Dreierfusion und das Eigengeschäftsvolumen von rund 600 Millionen Euro deutlich angestiegen. Durch die frühzeitige Einbindung des Gesamtvorstands in die Prozesse der Gesamtbanksteuerung und des Treasury wurde die erforderliche fusionsbedingte Integration erleichtert und zügig eine einheitliche Philosophie entwickelt. Die frühzeitig zusammengeführten Zinsbücher der Fusionsbanken und die monatlichen Steuerungskreissitzungen, an denen der Gesamtvorstand teilnehmen kann, erleichterten die Findung und Umsetzung einer einheitlichen Eigengeschäftsstrategie für die fusionierte Genossenschaftsbank. Durch die Einbindung des externen Partners konnten die einzelnen Themen professionell und zügig bearbeitet und Entscheidungen herbeigeführt werden.

Der Gesamtvorstand steht hinter den getroffenen Steuerungsmaßnahmen und den einzelnen Transaktionen, die sehr gut dokumentiert sind und schnell durch die Handelsabteilung umgesetzt werden. So sind gute Voraussetzungen geschaffen worden, damit das Treasury einen adäquaten Mehrwert zu den künftigen Ergebnissen der Raiffeisenbank Main-Spessart liefern kann. Dadurch kann mittel- bis langfristig die Leistungsfähigkeit der Genossenschaftsbank gestärkt werden. Dies kommt allen Mitgliedern zugute. ■

Zu den Autoren



Bernd Jacobs ist Vorstand der Raiffeisenbank Main-Spessart eG, Lohr am Main.

E-Mail: bernd.jacobs@raiba-msp.de



Mario Neckermann ist Senior Consultant Banken bei der KC Risk AG, Nürnberg.

E-Mail: mario.neckermann@kcrisk.de



„Technisches Rathaus“
Finanzierung: DG HYP, IMMO META REVERSE
mit Volksbank Bochum Witten eG
Kunde: Großjockner S.A.r.L. – eine Tochter
der CLS Holdings plc

Gemeinsam finanzieren, gemeinsam profitieren – die IMMO META-Produkte der DG HYP.

Wenn Sie die Kreditanfrage eines Investors über 1 Mio. EUR nicht allein finanzieren möchten, ist der IMMO META das ideale Finanzierungsinstrument. Kommen Sie einfach auf uns zu! Beim IMMO META REVERSE und IMMO META REVERSE+ verhält es sich andersherum: Wir sprechen Sie an, sich an einer geeigneten gewerblichen Finanzierung zu beteiligen. So erschließen Sie sich zusätzliches Geschäft und wir teilen Risiko und Ertrag. Interessiert?



Rosenstraße 2 | 20095 Hamburg
Tel. 040/38 34-0 | Fax 040/38 34-1111 | www.dghyp.de
www.vb-wirbankerportal.de