Fusion

Erfolgsfaktoren aus Sicht des Risikobereichs

Die Zusammenführung zweier Risikobereiche bei einer Fusion ist herausfordernd, doch es steckt auch viel Synergiepotenzial darin. Wie die Integration im Risikobereich der DZ Hyp erfolgte, erläutert dieser Beitrag.

Natalia Kluger und Stefan Krohnsnest

Jede Fusion startet mit großen strategischen Zielen, die für die Integration gesteckt werden. Ob diese Ziele in der Praxis – und besonders in den Risikobereichen – tatsächlich realisiert werden, hängt davon ab, ob die Integration in den Prozessen, Methoden und Verfahren effizient und effektiv organisiert werden kann.

Grundvoraussetzung für fast alle Integrationsaktivitäten ist es, das Handeln auf das neue Institut auszurichten und eine Kultur zu schaffen, in der nicht aus Prinzip an bisherigen Sichtweisen festgehalten wird. Gegenseitige Wertschätzung und die Überzeugung für eine neue Idee überwinden bestehende Denkmuster. Das Top-Management kann diese Grundvoraussetzung durch entsprechende Leitplanken und Vermittlung der gemeinsamen Vision fördern und sicherstellen. Spezifisch für den Risikobereich unterstützen vier Faktoren eine erfolgreiche Integration.

Natalia Kluger ist Partnerin bei Deloitte.
E-Mail: nkluger@deloitte.de

Dr. Stefan Krohnsnest ist Bereichsleiter Risikocontrolling der DZ Hyp.
E-Mail: stefan.krohnsnest@dzhyp.de

1. Transparenz schaffen

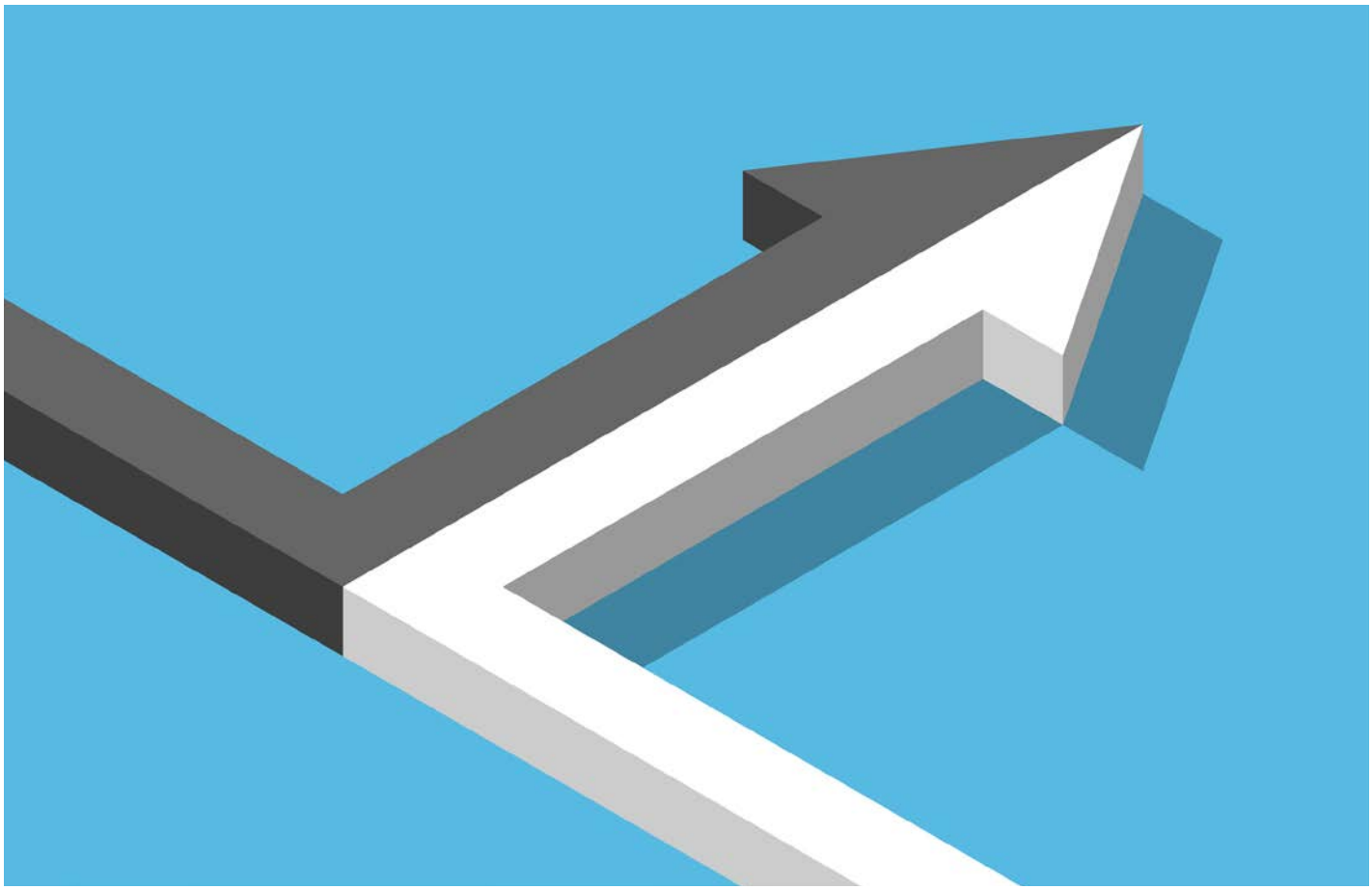
Transparenz hat oberste Priorität am Anfang eines Integrationsvorhabens. Ziel einer „Transparenzphase" zu Beginn ist es, die in den jeweiligen Risikobereichen verwendeten Methoden, Prozesse und Verfahren aufzunehmen und gegeneinander abzugleichen. Das schafft die Grundlage für eine fundierte Entscheidung über das fachliche Zielbild des Risikobereichs des neuen Instituts – beispielsweise die verwendeten Modelle, Risikoberichte und relevanten Steuerungskennzahlen. Zudem dient sie als Input für die Entscheidung über die IT-Architektur. Auch wenn zwei Fusionspartner auf den ersten Blick Ähnlichkeiten aufzuweisen scheinen, sollte nicht unterschätzt werden, dass die Umsetzungen im Detail sehr unterschiedlich gestaltet sein können. Ein wesentlicher Teil der Transparenzphase ist es, diese potenzielle Vielfalt der Mess- und Steuerungsansätze zu verstehen und neu zu bewerten.

Die Transparenzphase ist abgeschlossen, wenn die wesentlichen fachlichen Themen durchdrungen und Entscheidungen durch die relevanten Gremien getroffen wurden. Im Anschluss sollte der Fokus auf der Vorbereitung des „Day 1" – des ersten Tags des fusionierten Instituts – liegen.

Drei Aspekte sollten in der Transparenzphase unbedingt beachtet werden:

Die nötigen und richtigen Ressourcen investieren

Zeit und Personal sind knapp bei einer Integration, weil Stakeholder typischerweise schnell Erfolge sehen möchten und das Personal



Die Zusammenführung zweier Risikobereiche bei einer Fusion ist herausfordernd, doch es steckt auch viel Synergiepotenzial darin

gleichzeitig in Linienaktivitäten gebunden ist. Dennoch müssen Ressourcen in ausreichendem Maße für die Transparenzphase investiert werden. Wichtig ist es, in dieser entscheidenden Phase den richtigen Fokus zu setzen. So sollte man sich nicht mit Fragen beschäftigen, auf die längst Antworten durch übergreifende Entscheidungen gefunden worden sind. Bei der DZ-Hyp-Integration haben sich die beiden Institute in neun Monaten einen Überblick verschafft. In diesen Prozess wurden alle Fachspezialisten eingebunden, um die richtigen Themen in der nötigen Detailtiefe zu beleuchten und gleichzeitig den „Day 1" nicht zu gefährden. Frühzeitig wurden übergreifende Entscheidungen getroffen. So wurde festgelegt, grundsätzlich die Systeme der vormaligen DG Hyp zu nutzen und die Bestandsgeschäfte der vormaligen WL Bank in diese Systeme zu migrieren. Durch diese Entscheidung hat sich das Integrationsvorhaben im Risikobereich auf die Ausgestaltung der definierten Systeme anstatt auf Grundsatzfragen zu den passenden Systemen konzentriert.

Eine passende Struktur festlegen

Die geeignete Struktur für die Durchführung der Transparenzphase ist meist nicht die Linienorganisation. Zum einen gibt es im Zweifel unterschiedliche Strukturen und Aufgabenverteilungen bei den Integrationspartnern. Zum anderen unterstützt die Linienorganisation nicht dabei, vollständige und konsistente Lösungen über Bereiche hinweg zu schaffen. So gibt es einige Fragestellungen, die interdisziplinär gelöst werden müssen, und viele, bei denen mehrere Bereiche verantwortlich sind.

Die passende Struktur erfüllt vier Kriterien:

- Vollständigkeit: Sie deckt alle Themengebiete der Risikobereiche ab.
- Konsistenz: Sie verknüpft bereichsübergreifende Themen miteinander, um Konsistenz sicherzustellen.
- Komplexitätsreduktion: Sie bricht die Themen auf ein akzeptables Komplexitätsniveau herunter, auf dem die relevanten Fragen in der verfügbaren Zeit gelöst werden können.
- Innovationskraft: Damit außerhalb der gewohnten Struktur Lösungen aus der Perspektive des neuen Instituts entwickelt werden können.

Für die DZ Hyp wurde eine prozessorientierte Sicht auf die Risikothemen gewählt. Die Struktur wurde unabhängig von der Linienorganisation in Form interdisziplinärer Teams aufgesetzt, sodass bereichsübergreifend in fachlichen Themen gedacht werden konnte.

Drei Jahre dauerte der Integrationsprozess

In dieser Struktur waren Zuständigkeiten eindeutig zugeordnet.

Die Konsistenz der erarbeiteten Ergebnisse wurde durch ein übergreifendes Risikosteuerungskonzept sichergestellt. Hier wurden an zentraler Stelle die in den interdisziplinären Teams ausgearbeiteten Ergebnisse zusammengeführt und gegeneinander abgeglichen, um im Falle von Inkonsistenzen wichtige Impulse zu geben.

Rechtzeitig Entscheidungen treffen

Die Entscheidungen in der Transparenzphase geben Klarheit über das gemeinsame Ziel und den anstehenden Fahrplan. Bei jeder Integration existieren Fragestellungen, die ein hohes Maß an Abhängigkeiten aufweisen sowie frühzeitig identifiziert, diskutiert und entschieden werden müssen. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass zu viele Handlungsalternativen über einen zu langen Zeitraum diskutiert und somit Ressourcen vergeudet werden. Auch nach Abschluss der Integration unterstützt ein gut dokumentierter Entscheidungsprozess dabei, den gegangenen Weg nachzuvollziehen.

Für die DZ-Hyp-Integration wurde ein zentrales Entscheidungsregister aufgebaut, über das wesentliche Entscheidungen herbeigeführt und in dem die Ergebnisse dokumentiert wurden. Ausgewählte Themen wurden dabei aufgrund ihrer Abhängigkeiten zeitlich priorisiert, beispielsweise die Ausprägung der zukünftigen IRBA-Ratingsysteme. Die Zuordnung der Kunden zu Ratingsystemen beeinflusst unmittelbar die Prozesse und notwendigen Tätigkeiten in den Markt- und Marktfolgebereichen, sodass eine frühzeitige Festlegung für viele Beteiligte vorteilhaft war.

Durch die Fusion zweier erfolgreicher Immobilienfinanzierer – der DG Hyp und der WL Bank – entstand mit der DZ Hyp am 27. Juli 2018 rückwirkend zum 1. Januar 2018 eine führende Immobilien- und Pfandbriefbank am deutschen Markt.
Der Integrationsprozess erstreckte sich über drei Jahre – von der Unterzeichnung des Memorandum of Understanding über die „Day 1" Readiness bis zum Abschluss der technischen Migration von Geschäften.

2. Prioritäten setzen für „Day-1"-Readiness

Der „Day 1" ist der wichtigste Meilenstein jeder Integration. Entscheidend ist dabei eine klare Priorisierung der Themen aus Perspektive der Relevanz für „Day 1" – unabhängig von ihrer grundsätzlichen Wichtigkeit. Eine einfache Frage hilft, „Day-1-kritische" Themen zu identifizieren: Bei welchen Themen ist ein integrierter Blick auf das neue Institut zwingend erforderlich und wo kann eine temporäre Parallelsteuerung aus Risikogesichtspunkten vertreten werden?

Der Zeitpunkt und die Instrumente der Integration richten sich nach dieser Priorisierung. Bei „Day-1-kritischen" Themen sollte frühzeitig in nachhaltige Lösungen und Verfahren für eine integrierte Sicht ab „Day 1" investiert werden. Darunter fallen Themen, bei denen eine Sicht auf das Gesamtportfolio sowie die Diversifikationseffekte erforderlich ist. Typischerweise werden zeitlich begrenzt Abweichungen zum Zielbild auftreten. Mit Blick darauf können Risikoberichte genutzt werden, um Entscheidungsträgern Transparenz darüber zu verschaffen, bei welchen Risikoarten und -kennzahlen Einschränkungen existieren und bis wann diese abgestellt werden können.

Bei Themen mit niedriger Priorität ist eine Minimalkonfiguration mit einem temporären Parallellauf ab „Day 1" möglich. Dabei handelt es sich um diejenigen Aspekte, bei denen eine zeitweise Beibehaltung getrennter Berechnungen und Prozesse zu keinen signifikanten Verzerrungen in der Risikosteuerung führt. Eine Minimalkonfiguration kann typischerweise für nichtfinanzielle Risiken genutzt werden.

„Day-1-kritisch" waren bei der DZ Hyp die Portfoliomodelle für das Kredit-, Marktpreis- und Liquiditätsrisiko. Für das Kreditrisiko musste durch die DZ Hyp selbst eine integrierte Sicht auf das gemeinsame Portfolio bereits zu „Day 1" aufgebaut werden (siehe Fallbeispiel später im Text). Für das Marktpreis- und Liquiditätsrisiko war durch die zentrale Risikomessung der DZ-Bank-Gruppe eine integrierte Sicht bereits sichergestellt. Weiterführende Umsetzungen und Anpassungen in Richtung des Zielbilds erfolgten sukzessive.

3. Die Chancen nutzen

In jeder Integration steckt die Chance, gleichzeitig auch Quick Wins und Modernisierungen zu realisieren. Bei der Zusammenführung bestehender Prozesse, Verfahren und Systeme kommt es darauf an, die bisherigen Vorgehensweisen zu hinterfragen und für

das neue Institut zu gestalten. Das kann erfordern, auf Gewohntes zu verzichten und neue Wege zu gehen. Dabei ist Folgendes besonders wichtig:

- Potenziale erkennen
  Das Ziel besteht darin, diejenigen Prozesse, Verfahren und Systeme zu identifizieren, die Quick-Win-Potenzial besitzen. Auszuschließen sind hier häufig Themen mit externen Zustimmungspflichten etwa durch die Bankenaufsicht.
- Realistische Ziele setzen
  Bei der Modernisierung sollte man sich nicht übernehmen. Eine umfassende Neueinführung von Risikomodellen beispielsweise kann schwierig nebenbei umgesetzt werden. Die Weiterentwicklung von Risikoberichten ist jedoch in gewissem Maße über die reine Zusammenführung hinaus möglich.
- „Day-1"-Readiness in den Mittelpunkt stellen
  Die Vorbereitung des „Day 1" des neuen Instituts ist und bleibt der Mittelpunkt eines Integrationsprojektes. Wichtig ist, dass dessen Ziele nicht gefährdet werden.

Bei der DZ-Hyp-Integration war es das Ziel, die Risikoberichterstattung an das Management im Zuge der „Day-1"-Vorbereitung zu modernisieren und zu verschlanken. In der Transparenzphase wurde erkannt, dass Anzahl und Umfang der Berichte reduziert werden können, ohne steuerungsrelevante Informationen zu verlieren. Im Ergebnis wurden die Risikoberichtslandkarte zu „Day 1" erheblich verschlankt, die Erstellungszeit der Berichte verringert und die Grundlage für künftige Automatisierungen gelegt (siehe Fallbeispiel 1).

4. Kommunikation mit der Aufsicht frühzeitig angehen

Im Rahmen von Integrationen existieren Themen, deren Bearbeitung einen größeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Diese sind typischerweise verbunden mit externen Zustimmungspflichten im aufsichtsrechtlichen Umfeld. Das Interesse der Bankenaufsicht an einer Fusion ist berechtigterweise groß – eine entsprechende Kommunikation ist daher entscheidend.

Aus der Risikoperspektive ist die Vereinheitlichung von internen Risikomodellen essenziell. Diese ist insbesondere bei internen Risikomodellen für die Säule 1 von der Genehmigung der Bankenaufsicht abhängig. Damit ist der Fortschritt des Integrationsvorhabens direkt an diese Genehmigung geknüpft.

Bei der Vereinheitlichung von Risikomodellen sollten drei Aspekte beachtet werden:

- Aufsicht einbinden
  Frühzeitig muss der Kontakt zur Aufsicht aufgenommen werden, um einen regelmäßigen Austausch zu etablieren. Erste Erwartungen hat die EZB in ihrem Leitfaden „Guide on the supervisory approach to consolidation in the banking sector" bereits kommuniziert.
- Kritische Zustimmungspflichten abstimmen
  In welchem Umfang die Aufsicht in den Integrationsprozess eingebunden werden möchte, ist individuell abzustimmen. Bei einigen Themen besteht typischerweise eine Zustimmungspflicht der Bankenaufsicht (insbesondere IRBA-Systeme), teilweise ist lediglich eine Information gewünscht.
- Fahrplan zur Umsetzung und Genehmigung entwickeln
  Ein realistischer Fahrplan für die Vereinheitlichung der internen Risikomodelle muss entwickelt und mit wesentlichen Meilensteinen des gesamten Integrationsvorhabens synchronisiert werden. Teil dieses Fahrplans muss der aufsichtsrechtliche Genehmigungsprozess sein.

Für die DZ-HYP-Integration wurde insbesondere zur Vereinheitlichung der IRBA-Systeme ein dezidierter Aktionsplan entwickelt.

Fallbeispiel: Integrierte Kreditportfoliomodellierung zu „Day 1"

Bei der DZ-Hyp-Integration ist es so gelungen, ab „Day 1" die Funktion des Risikobereichs sicherzustellen und gleichzeitig in der danach folgenden Zusammenführung erhebliche Synergien zu verwirklichen. Das folgende Fallbeispiel stellt das Vorgehen im Rahmen der Integration vertiefend dar und konkretisiert die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren.

Ab „Day 1" ist eine aussagefähige Analyse der Risikotragfähigkeit im Rahmen des ICAAP zwingend erforderlich. Die notwendigen Risikokapitalbedarfe werden über Portfoliomodelle berechnet, sodass die Portfoliozusammensetzung eine wesentliche Rolle spielt. Diversifikationseffekte und Risikokonzentrationen zwischen den Portfolios beider Institute müssen erkannt und gemessen werden.

Im Rahmen der Transparenzphase wurden die Portfolios und die Kreditportfoliomodelle der beiden Vorgängerinstitute verglichen. Es kristallisierte sich schnell heraus, dass das zukünftige Modell durch Erweiterung des in der festgelegten Ziel-IT-Architektur bereits umgesetzten Modells erreicht werden sollte. Die ähnlichen Portfoliostrukturen der Fusionspartner waren hierfür von Vorteil. Die Modellanbindung des Portfolios eines Instituts war damit bereits sichergestellt, und es konnte auf eine aufwendige und risikoreiche Neuimplementierung eines vollständigen Modells verzichtet werden.

Die zentrale Herausforderung bestand darin, dass eine Zusammenführung der Portfolios in den bestandsführenden Systemen der Ziel-IT-Architektur nicht zu „Day 1"

erfolgte. Für das Kreditrisiko wurde daher abgewogen und entschieden, die auslaufenden bestandsführenden Systeme bereits zu „Day 1“ temporär direkt an das Kreditportfoliomodell anzubinden und so eine integrierte Messung in einem Modell zu realisieren. Fachliche und technische Ressourcen im Kreditrisikocontrolling wurden auf diese Anbindung fokussiert.

In der Umsetzung dieser Lösung mussten die Informationen und einzelnen Felder der neu anzubindenden bestandsführenden Systeme konsistent abgebildet werden. Datenfeldkataloge und klare Definitionen sowie eine intensive Testphase haben geholfen, die Zusammenführung sukzessive zu vervollständigen und fehlende Informationen zu generieren. Fachlich musste die Modellparametrisierung auf neue Teilportfolios erweitert oder verfeinert werden. Zudem wurde mit verschiedenen Auswirkungsanalysen gezeigt, welche Effekte durch die Zusammenführung zu „Day 1“ zu erwarten waren. Erfolgsfaktoren waren der intensive Austausch zwischen den in beiden Instituten zuständigen Mitarbeitenden und das Erkennen des gemeinsamen Ziels einer Umsetzung zu „Day 1“.

Die zusätzliche und zeitlich begrenzte Anbindung der neuen Bestandssysteme sollte zudem rückbaufähig implementiert werden, damit das System nach den Portfoliozusammenführungen reibungsfrei weiterbetrieben werden kann. Es wurde die Chance genutzt, auf Basis der vorhandenen Datenbankstruktur parallel eine optimierte, modernisierte und zukunftsfähige Struktur zu implementieren. Zwischenzeitlich bestand das Risiko, die Informationsbreite zu hoch zu wählen – auch, weil im Rahmen der Anbindung für das Kreditportfoliomodell zusätzlich Synergien zur Risikoberichterstattung gehoben werden sollten. Auf potenziell nützliche, aber nicht notwendige Informationen musste in Teilen verzichtet werden, um das Ziel der Produktivnahme zu „Day 1“ nicht zu gefährden.

Insgesamt konnte erreicht werden, dass ab „Day 1“ eine integrierte Kreditportfoliomodellierung inklusive Datenhaushalt in der Zielarchitektur umgesetzt wurde, in die eine bis zur vollständigen Datenmigration erforderliche interimistische Anbindung des abzulösenden Bestandssystems modular und rückbaufähig integriert war. Sunk Costs konnten so weitgehend vermieden werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die konsequente Beachtung der genannten Grundregeln den Erfolg bei den fachlichen Integrationsthemen im Risikocontrolling der DZ Hyp maßgeblich positiv beeinflusst hat. BI

Virtuelle General- und Vertreterversammlung – bequem von zu Hause dabei sein. Ermöglichen Sie Ihren Mitgliedern eine komfortable Teilnahme an Ihrer Versammlung über unterschiedliche Zugangswege. Ob digital, hybrid oder live vor Ort, Sie entscheiden, welches Format am besten zu Ihrer Bank und Ihren Kunden passt. Wir unterstützen Sie von der Planung über die Durchführung bis zur Dokumentation. Bisher wurden rund 300 Veranstaltungen erfolgreich umgesetzt.
Sprechen Sie uns an. Wir beraten Sie gern.

www.vr-networld.de/
online-vertreterversammlung

VR-NetWorld GmbH