

Thementag der GPA NRW am 07.12.2011 in Herne

## Zentrales Zins- und Schuldenmanagement auf Konzernebene

Dr. Jörg Hopfe, Abteilungsleiter Öffentliche Kunden

Bernd Kummerow, Leiter Kommunale Finanzierungen



**Hier  
drin:**  
Geld von der  
NRW.BANK

## Gliederung

- Die NRW.BANK im Überblick
- Was bietet die NRW.BANK
- Begriffliche Eingrenzung des Themas
- Grundlage und Analysen
- Themenfelder für eine Konzernsteuerung
- Fokus Finanzierung und Finanzmanagement

## Die NRW.BANK im Überblick: Zahlen & Fakten

- Eigentümer der NRW.BANK ist das Land Nordrhein-Westfalen
- Die NRW.BANK ist mit einer Bilanzsumme von 156 Mrd € die größte Landesförderbank Deutschlands
- Sie refinanziert sich auf den internationalen Kapitalmärkten mit einem jährlichen Emissionsvolumen von knapp 20 Mrd €
- Infolge der gesetzlich normierten Haftung sind sämtliche von der NRW.BANK begebenen Emissionen mit einer Solvabilitätsgewichtung von „Null“ ausgestattet
- Geschäft der NRW.BANK erfolgt wettbewerbsneutral über Banken und Sparkassen oder direkt mit der öffentlichen Hand
- Erträge der NRW.BANK kommen dem Fördergeschäft zugute
- Rechtsform: Anstalt des öffentlichen Rechts
- Die NRW.BANK beschäftigt rund 1.220 Mitarbeiter an den Standorten Düsseldorf und Münster

## Was bietet die NRW.BANK

- **Förderung**
  - Landes-, Bundes- und EU-Förderprogramme
  - Eigene Förderprogramme
- **Finanzierung**
  - Kommunalfinanzierung (Liquiditätsüberbrückungskredite und Kommunaldarlehen)
  - Infrastrukturfinanzierung, Konsortialfinanzierung
  - PPP-Finanzierungen (Forfaitierungen und Projektfinanzierungen)
- **Beratung**
  - Kommunales Finanzmanagement
  - Beratung PPP
  - Ideenwettbewerb für innovative Kommunen
  - Begleitung interkommunaler Projekte
  - Kommunale Wohnungsmarktbeobachtung
  - Aufgreifen aktueller kommunaler Themen (z.B. Rating, Demographie, Klimawandel, Stadtentwicklung)

## Begriffliche Eingrenzung des Themas

Finanz- und Schuldenmanagement auf Konzernebene:

- Erkennen, Bewerten, Steuern und Kontrollieren
- von Risiken und Chancen
- in den Bereichen Zins, Liquidität, Kontrahenten unter Wahrung der kommunalen Ziele
- unter Einbeziehung der Kernverwaltung und der kommunalen Gesellschaften.

Vielfältige Aspekte zu beachten, u.a.

- Gemeinsame Strategie
- Kompetenz-Zentrum für Produkte und Markt
- Zinsmeinung
- gemeinsame Kreditaufnahme
- Bankenpolitik (Erarbeitung Strategie, Positionierung, Einschätzung, Info)
- Organisation (set up)
- Systeme
- Bonität
- Thema Beihilfe

# Umsetzungsschritte

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

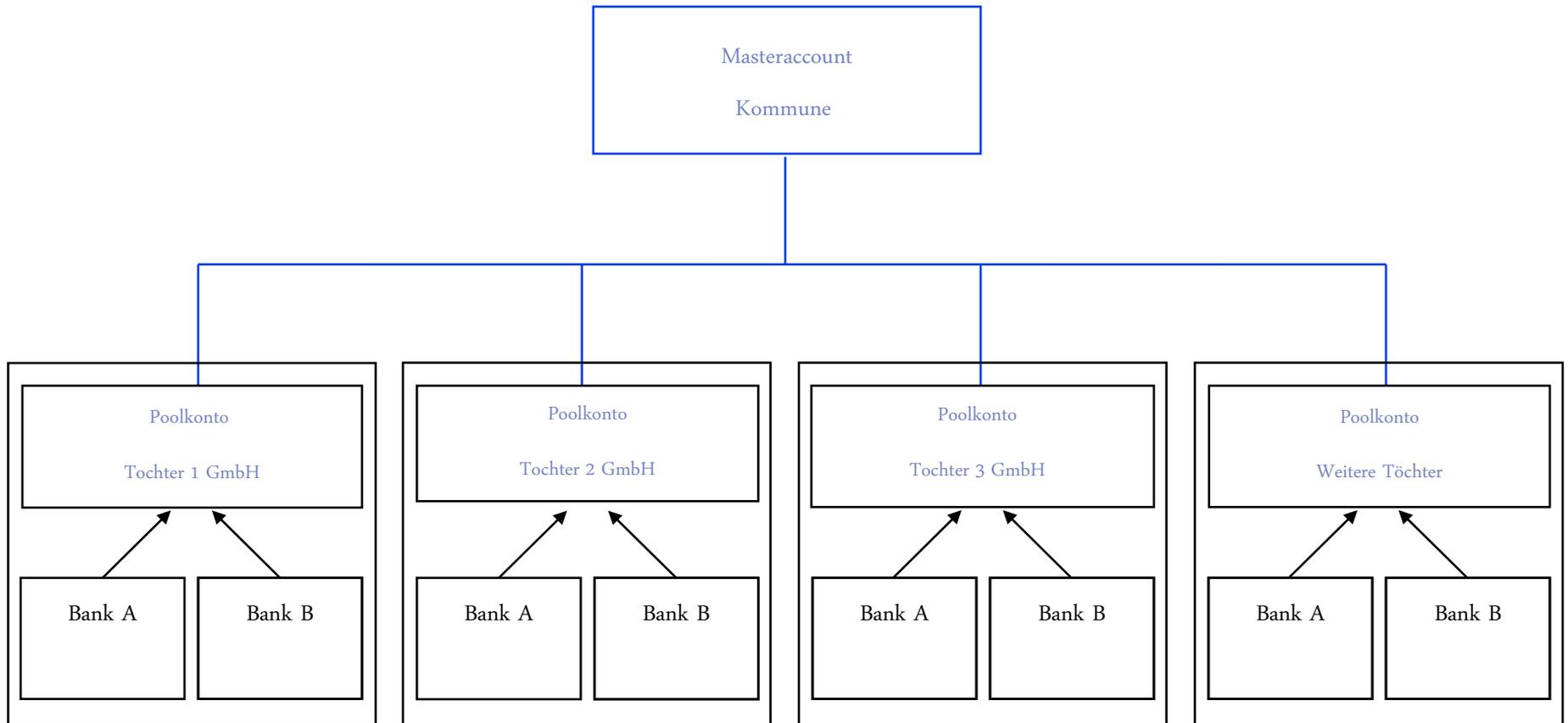
Organisation

Elektronisches Werkzeug

- zur Liquiditätssteuerung und Zinsoptimierung.
- sammelt die Informationen aller Konten bei allen Banken, gleicht die Konten nach festgelegten Vorgaben aus und fasst die Unternehmensliquidität zusammen. So lassen sich günstige Zinskonditionen nutzen.

=> Wird von Sparkassen und Banken angeboten

Quelle: WestLB CashManagement®



Quelle: WestLB CashManagement®

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Festlegung von Aufgaben, die gemeinsam wahrgenommen werden können (Abgrenzung zentral/ dezentral).

Entwicklung einer abgestimmten Finanzierungsstrategie.

Schaffung einer gemeinsamen Analysebasis zur Beurteilung von Produktvorschlägen, zur Bearbeitung des Zinsmanagements und zur Formulierung von Anforderungen an mögliche Lösungen.

Erarbeitung einer gemeinsamen Finanzrichtlinie.

Erarbeitung von Grundlagen zur Entwicklung einer Zinsmeinung.

Gemeinsame Analyse-Tools zur Beurteilung der Marktentwicklung (Reuters, Bloomberg etc.).

Koordinierte Definition von Anforderungen an Produktangebote der Finanzpartner.

Abgestimmtes Vorgehen bei Standards im Rahmen von Produkt- und Prozessinnovationen.

Strategische Weiterentwicklung der Finanzbereiche.

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Finanzanalysen im Konzernverbund, Bilanzstrukturmanagement und Behandlung von Finanzprodukten im Rahmen der Bilanzierung.

Förderprogramme

Ideenmanagement

Liquiditätskredite, langfristige Darlehen

Saldierung von aktiven und passiven Termingeldern im Konzern (soweit nicht schon über Cash-Management)

Restrukturierungen bestehender Darlehen

Wertpapiere und Schuldscheindarlehen

Derivate zur Risikosteuerung

Cash-Management/Liquiditäts-Management

Weitere Finanzprodukte: u.a. SLB, Förderthemen

Gemeinsame Kreditaufnahmen

## Sicht einer Förderbank

- Liquiditätsrisiken nicht vernachlässigen
- Liquiditätsmanagement bekommt größere Bedeutung
- Derivate nicht generell „verteufeln“, aber „Fünf-Minuten-Check“
- Nicht schlauer sein wollen als der Markt: solide Zinsmeinung
- ENP-Prozess entsprechend MaRisk für Kommunen
- MiFID-Restriktionen beachten

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

**Fokus: Finanzierung**

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Möglichkeit gemeinsamer Kreditaufnahmen

Bankenpolitik (Erarbeitung Strategie, Positionierung, Einschätzung, Info)

Bonität vor dem Hintergrund der Verschuldungsproblematik

Aspekte der EU-Beihilfeprüfung

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Finanz- und Zinsmanagement:

Module NRW.BANK

## Modul I (Aufbauphase)

- **Analyse Status Quo** (Strukturiertes Interview, bisherige Vorgehensweise, Zuständigkeiten etc.)
- **Organisation des Finanzmanagements**
- **Regelwerk**  
Bestimmung Regelungsbedarf, konkrete Umsetzung
- **Basisanalyse des Portfolios**  
(z.B. Zinsanpassungen, Liquiditätsverlauf, Risikokennziffern)
- **Umsetzung erster Maßnahmen**
- **Berichtswesen**  
(Inhalte, Adressaten)

## Modul II (Operative Phase)

- **Regelmäßige Portfolio-Analysen**  
(unterteilt Kredite und Derivate, Bewertungen, Risikokennziffern)
- **Simulationsrechnungen**  
(Zinsszenarien, Wechselkursszenarien, Plangeschäfte)
- **Angebotsabfragen**  
(grundsätzlich für jedes Geschäft, Erstellung von Unterlagen)
- **Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen**  
(auf Wunsch, Empfehlung besser durch Kommune)
- **Unterstützung laufendes Berichtswesen**  
(Bewertungen, Zulieferung von Daten)

## Modul III (Sonderfälle)

- **Ad hoc Aufträge**
- **Sonderprojekte**  
(klar definierter Aufgabenumfang, i.d.R. zeitlich beschränkt)
- **Interkommunaler Austausch**  
(Erfahrungen, Meinungsbildung, z.B. Einschätzung von Produkten)

Cash-Management

Grundlagen und Analyse

Themen

Fokus: Finanzierung

Fokus: Zinsmanagement

Organisation

Organisation innerhalb der Kommune (set up, was kann zusammen gelegt werden?)

Gemeinsame Systeme

Infrastrukturelle Fragen:

- wie wird kommuniziert?
- wo wird in welchem Umfang zentraler Service angesiedelt?

Struktur der Projektgremien

Begleitende Beratung definieren (rechtliche Fragen, Moderation etc.)

Pragmatischer Start der Zusammenarbeit

Festlegung von Aufgaben, die gemeinsam wahrgenommen werden können (Abgrenzung zentral/dezentral).

Den Auftakt könnte eine gemeinsame Veranstaltung mit ausgewählten Themen bilden.

## Fokus Finanz- und Zinsmanagement: Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit im Konzern Stadt I

	Schwerpunkt	Detailarbeit	Ansatzpunkt für Zusammenarbeit
Aufbauphase	Ziele und Nebenbedingungen	Def. Ziele Finanzmanagement	
		Erfassung der Prozesse	
		Aufnahme best. Richtlinien	
	Portfolio-Analyse	Analyse Ist-Portfolio	
		Bewertung PF aus strateg. und finanzmathematischer Sicht	
		Entwicklung erster Optimierungsansätze	
	Handlungsrahmen und Richtlinien	Definition des Regelwerks	X
		Festlegung von Produktkategorien und Zuordnung zulässiger Produkte	X
	Zielabgleich	Analyse Zwischenstand Ergebnisse	
		Auswertung und Abgleich mit Vorgaben und Zieln	
	Benchmark und Berichtswesen	Definition einer Benchmark	X
		Festlegung von Berichtsziele	X
		Ausarbeitung von Modellberichten	X

## Fokus Finanz- und Zinsmanagement: Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit im Konzern Stadt II

	Schwerpunkt	Detailarbeit	Ansatzpunkt für Zusammenarbeit
Operative Phase	Basisarbeit	Marktanalyse	X
		Entwicklung einer Markteinschätzung	X
	Portfolio-Analyse	Auswertung und Kontrolle von Zinsanpassungs-terminen	
		Berechnung von Zins- und Tilgungszahlungen unter Berücksichtigung von ZAPs und Terminzinssätzen	
		Berechnung und Kontrolle von Limiten auf Basis individueller Vorgaben	(X)
		Bewertung des bestehenden Portfolios	
		Berechnung und Kontrolle der definierten Benchmark	
	Simulationsrechnungen	Entwicklung von Szenarien für die Simulationsrechnungen (Zins und Währung)	X
		Analyse der Simulationsrechnungen mit Ableitung von Handlungsmöglichkeiten	(X)
		Simulationsrechnungen unter Berücksichtigung von Plan-Geschäften	(X)
	Entwicklung von Aktivitäten	Diskussion von Optimierungsansätzen	X
		Analyse und Einordnung von neuen Produktvorschlägen	X
		Umsetzung von Massnahmen	(X)
	Berichtswesen und Weiterentwicklung Strategie	Unterstützung beim Berichtswesen	
		(Erstellung von Berichten)	X
		Strategieüberprüfung und Anpassung	X

## Wichtiger Hinweis

- Die in dieser Unternehmenspräsentation enthaltenen Informationen sind sorgfältig recherchiert. Dennoch können wir hierfür keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen, zumal die in der Präsentation enthaltenen Informationen im Zeitablauf Änderungen unterliegen können. Die Unternehmenspräsentation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die in ihr enthaltenen Informationen können Änderungen unterworfen sein
- Die Unternehmenspräsentation stellt weder ein Angebot noch eine Aufforderung dar, Wertpapiere zu kaufen. Sie darf nicht als persönliche oder allgemeine Beratung aufgefasst werden, auf deren Basis Investitions- oder Anlageentscheidungen getroffen werden können