

# Master-KVG Rating

November 2016

BayernInvest Kapitalverwal-  
tungsgesellschaft mbH



**TELOS**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Rated Party</b> .....	<b>4</b>	Implementierung, Handel und Abwicklung	
Einheiten.....	4	.....	17
Kundengruppen.....	4	Advisory-Mandate.....	18
Stichtag.....	4	Outsourcing-Mandate.....	18
<b>Management</b> .....	<b>5</b>	Fondsbuchhaltung.....	18
Organisation.....	5	Qualitätsmanagement.....	19
Konzern- und Organisationsstruktur.....	5	Qualitätssicherung.....	19
Finanzen.....	6	Investmentcontrolling.....	20
Strategie.....	6	Performancemessung.....	21
Wettbewerbsposition.....	7	Kommentar Produktion.....	21
Team.....	7	<b>Infrastruktur</b> .....	<b>24</b>
Personal.....	7	IT & Operations.....	24
Grundsätze.....	8	IT-Organisation.....	24
Kommentar Management.....	8	IT-Infrastruktur.....	24
<b>Kunden</b> .....	<b>11</b>	Hardware.....	24
Marketing & Vertrieb.....	11	Software.....	24
Produkte- und Dienstleistungen.....	12	Datensicherung.....	25
Kundenbetreuung.....	13	Notfallpläne.....	25
Reporting.....	13	Sicherheit.....	25
Client Relationship Management.....	15	Überwachungsfunktionen.....	26
Kommentar Kunden.....	15	Risikomanagement.....	26
<b>Produktion</b> .....	<b>17</b>	Compliance.....	26
Operations.....	17	Revision.....	27
		Kommentar Infrastruktur.....	27

**Parameter**

**Datum** 12. 12. 2016  
**Einheiten** BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH  
**Kundengruppen** Institutionelle Kunden

**Kontakt**

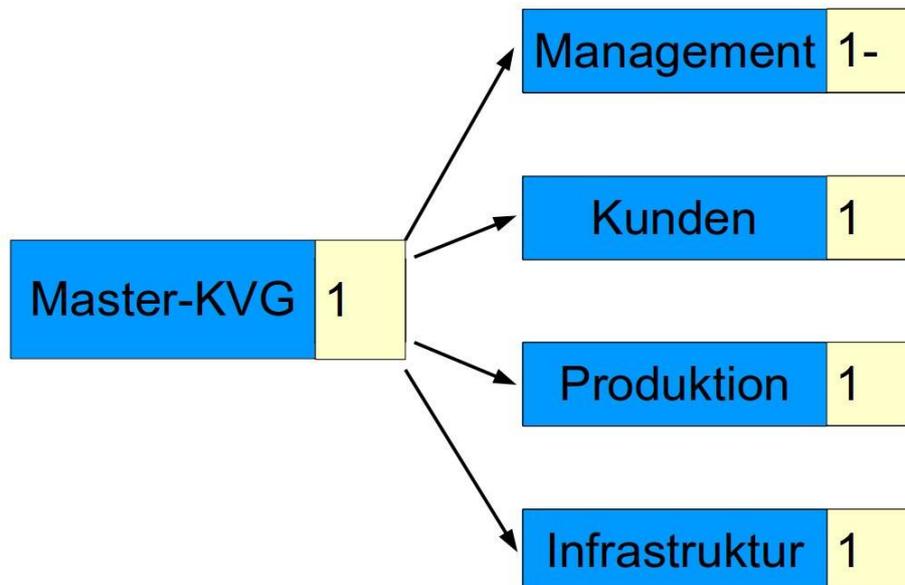
**Rated Party**

**Analysten** Dr. Frank Wehlmann, Geschäftsführer  
 +49-611-9742-100, frank.wehlmann@telos-rating.de  
 Andrey Heinicke, Senior Analyst  
 +49-611-9742-112, andrey.heinicke@telos-rating.de  
 Harald Müller, Senior Analyst  
 +49-611-9742-113, harald.mueller@telos-rating.de

Rating Skala	
+ 1 -	<b>Exzellent</b>
+ 2 -	<b>Sehr gut</b>
+ 3 -	<b>Gut</b>
+ 4 -	<b>Befriedigend</b>
+ 5 -	<b>Mangelhaft</b>
+ 6 -	<b>Ungenügend</b>

**Ergebnisse**

**Bewertung**



Alle Rechte vorbehalten. Die Quellen zu den Fakten in diesem Master-KVG-Rating-Report halten wir für zuverlässig, können jedoch deren Richtigkeit und/oder Vollständigkeit nicht garantieren. TELOS GmbH übernimmt keine Verantwortung für Verluste oder Schäden aufgrund von Fehlern oder vorgenommenen Wertungen. Ratings und Einschätzungen können sich ändern und sollten nicht alleinige Grundlage für Investmententscheidungen sein.

## Rated Party

### Einheiten

Gegenstand dieses Ratings ist die Gesellschaft BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH (kurz: *BayernInvest*) mit Sitz in München. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei das Geschäftsfeld Master-KVG der *BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH*.

Master-KVG für institutionelle Investoren sowie für Asset Manager, Verwahrstellen und Versicherungsunternehmen.

### Stichtag

Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Angaben in diesem Report auf den Stichtag 30.09.2016. Es handelt sich um ein Folgerating. Der erste Ratingprozess wurde im Januar 2015 beendet (Veröffentlichung des Rating Reports).

### Kundengruppen

Dieses Rating bezieht sich auf das Geschäftsfeld

Gesellschaft	BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH
Adresse	Karlstraße 35 80333 München
Telefon	Telefon +49 89 54850 0
Internet	<a href="http://www.bayerninvest.de">http://www.bayerninvest.de</a>
Gründung	1989
Mitarbeiter	184
AuA (EUR Mrd.)	72
Geschäftsfeld	Master-KVG & Asset Management

## Management

### Organisation

#### Konzern- und Organisationsstruktur

Die *BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH (BayernInvest)* wurde 1989 als Kapitalanlagegesellschaft unter dem Dach der Bayerischen Landesbank (BayernLB), München, gegründet. Die *BayernInvest* hat nach Inkrafttreten des Kapitalanlagegesetzbuches (KAGB) im Juli 2014 von der BaFin den Status als AIF-Kapitalverwaltungsgesellschaft (KVG) erhalten. Die *BayernInvest* ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der BayernLB. Im Jahr 2013 übernahm die BayernInvest die 100%-ige Beteiligung an der *BayernInvest Luxemburg S.A. (BayernInvest Lux)* von der BayernLB. Durch diese Integration bilden die *BayernInvest* und die *BayernInvest Lux* als *BayernInvest-Gruppe* das grenzüberschreitendes Kompetenzzentrum im Bereich Asset Management im BayernLB-Konzern. Auch die *BayernInvest Lux* ist seit September 2014 als AIFM zugelassen.

Aus strategischen sowie strukturellen Erwägungen heraus wird die *BayernInvest Lux* personell und auch in Hinsicht auf die Infrastruktur noch enger an die BayernInvest angebunden. Synergien ergeben sich dabei unter anderem durch die Integration von Prozessen (z.B. Zentraladministration, einheitliche Report-Erstellung), die zuvor von der *BayernInvest Lux* an externe Anbieter ausgelagert wurden. Der Integrationsprozess befindet sich derzeit in der finalen Testphase und ist in Kürze abgeschlossen.

Der Vorstand der Muttergesellschaft BayernLB hat sein bereits in den Vorjahren zum Ausdruck gebrachtes Vertrauen in die Unterstützung des „Asset Managements“ im Konzern nochmals unterstrichen und das Geschäftsfeld der *BayernInvest* als bedeutendes strategisches Geschäftsfeld bekräftigt sowie die Zusammenarbeit von seiten des Konzerns mit der *BayernInvest* untermauert.

Die Übernahme der *BayernInvest Lux* mit der aktuell engeren Anbindung an die BayernInvest eröffnet dem Haus auch das Angebot und den Vertrieb von Luxemburger Fondslösungen. In diesem Zuge wurde die Produktpalette insbesondere an Alternativen Fonds-Lösungen zum Beispiel im Bereich Infrastruktur, Private Equity und auch Immobilien-Fonds über Luxemburger Vehikel (SICAV, SCS-Struktur, RAIF) erweitert und den aktuellen Anforderungen gerade von institutioneller Seite her angepasst.

Grundsätzlich wurde mit der Geschäftserlaubnis

als AIF-KVG die Erlaubnis auf die Verwaltung von Spezial-AIF, Hedgefonds und offenen Investment-Kommanditgesellschaften erweitert.

Die *BayernInvest* umfasst eine zweiköpfige Geschäftsführung. In dem letzten Ratingreport (01/2015) wurde bereits auf eine anstehende Veränderung innerhalb der Geschäftsführung verwiesen. Sprecher der Geschäftsführung ist seit 1.4.2015 Dr. Volker van Rüth, der für das Fondsmanagement, Marketing und Vertrieb die Unternehmensentwicklung sowie die Stabsabteilungen (Unternehmenscontrolling, Finanzen, Personal) zuständig zeichnet. Frau Katja Lammert gehört dem Haus bereits seit 2001 an. Sie wurde im Dezember 2014 zur Geschäftsführerin der BayernInvest berufen. Ihr Aufgabenbereich deckt die Bereiche Risk Controlling & IT, Business Operations & Process Management sowie Legal, Tax, Regulatory & Compliance ab. Zudem ist Frau Lammert weiterhin Chefsyndika der *BayernInvest*. Die Verantwortlichkeiten der einzelnen Geschäftsführer sind klar definiert und im Geschäftsverteilungsplan geregelt.

Im Zuge der Konzentration der Geschäftsführung auf zwei Personen wurde seit Anfang 2015 konsequent zusätzlich eine Bereichsebene eingezogen. Mit diesem Schritt wird die Verantwortung auch vor dem Hintergrund des dynamischen Wachstums der Assets unter Administration auf einen breiteren Sockel gestellt und damit stabilisiert. Die folgenden Ebenen (Abteilungen, Teams) wurden unter Berücksichtigung der vorigen Struktur harmonisch in die neu geschaffenen Bereiche integriert. Auf die einzelnen strukturellen Veränderungen wird an den entsprechenden Stellen im Report im Einzelnen eingegangen.

Die *BayernInvest* verfügt über klar umrissene Kompetenzen der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Führungskräfte. Alle Geschäftsprozesse sowie Vertretungsregeln sind im Anweisungswesen der Gesellschaft dokumentiert.

Die *BayernInvest* verfolgt eine 2-Säulen-Strategie, das Asset Management sowie den Service einer Master-KVG. Die Verantwortung als CIO liegt bei Herrn Dr. Volker van Rüth, der bereits in seinen früheren Tätigkeiten die Zuständigkeit für das Fondsmanagement inne hatte. Zudem verantwortet er das Ressort der gruppenweiten Steuerung von Marketing und Vertrieb in der *BayernInvest*.

Frau Katja Lammert hatte bereits vor ihrer Ernennung als Geschäftsführerin 2014 als Generalbevollmächtigte die für das Master-KVG-Geschäft wesentlichen Funktionen unter ihrer Verantwortung. In ihrem Geschäftsführerressort sind aktuell diese

Fachbereiche in einer erweiterten Form konzentriert. Im Bereich Business Operation & Process Management sind die Fondsbuchhaltung sowie die Abteilung Central Administration Services mit den Teams Asset Valuation und Settlement sowie die Abteilung Process Management angesiedelt. Neu geschaffen wurde die Stabsstelle Master-KVG Client Consulting als Koordinationsstelle für alle kundenrelevanten Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen und Teams. Im November 2014 hat Frau Lammert ihr Mandat als Geschäftsführerin der *BayernInvest Lux* aufgrund der zu diesem Zeitpunkt anstehenden Bestellung in die Geschäftsführung der *BayernInvest* niedergelegt).

Sprecher der Geschäftsführung der *BayernInvest Lux* ist Herr *Michael Löb*. Daneben ist Herr *Jörg Schwanitz*, Mitglied der Geschäftsführung der *BayernInvest Lux*.

Die Zuständigkeiten der Geschäftsführer der *BayernInvest* sind auf der Seite 9 in der Abbildung 1 dargestellt.

## Finanzen

Zwischen der *BayernInvest* und der Muttergesellschaft BayernLB besteht ein Ergebnisabführungsvertrag, der auch den Ausgleich von Verlusten einschließt.

## Strategie

Mit aktuell über 72 Mrd. € Assets under Administration konnte die *BayernInvest* das verwaltete Volumen seit Veröffentlichung des Master-Rating-Reports 01/2015 um 12 Mrd. € steigern.

Damit gehört die *BayernInvest* zu den sehr bedeutenden Häusern im Bereich der mittelgroßen KVGen. Aus dieser dynamischen Entwicklung heraus sieht sich die *BayernInvest* in einer besonderen Verantwortung gegenüber ihren Kunden. Konsequenterweise zielt die *BayernInvest* auf einen ganzheitlichen Kundenansatz und verfolgt eine 2-Säulen-Strategie, die sich aus den Geschäftsfeldern Asset Management (überwiegend aktive Investmentkonzepte) und Master-KVG zusammensetzt. Beide Geschäftsaktivitäten sind organisatorisch und wie zuvor aufgezeigt auf Geschäftsführerebene klar voneinander getrennt. Die Relationship Manager (sowie die als Unterstützung beigezogenen Fachabteilungen) fungieren dabei als strategische Berater, die eine Brücke zwischen den beiden Säulen schlagen. Mit diesem individuellen Beratungsansatz und nicht zuletzt durch die harmonische und aktuell nochmal gefestigte Integration der *BayernInvest Lux* vervollständigt die *BayernInvest* ihr Serviceangebot im Sinne eines Full Service-Anbieters. Die Einbindung der *BayernInvest Lux* erlaubt grenzüberschreitende Lösungsansätze, was die *BayernInvest* durch die Formel „*BayernInvest DeLux(e)* – das Beste aus

beiden Welten“ untermauert. Über die Lux Tochter ist die *BayernInvest* gut in das aus Anwälten, Wirtschaftsprüfern und Verwahrstellen bestehende Netzwerk am Fondsstandort Luxemburg integriert. Der Anspruch eines individuellen Kundenansatzes spiegelt sich darüber hinaus in dem Umstand wider, dass die *BayernInvest* annähernd alle Prozessschritte der Wertschöpfungskette, auch von der Programmierungsseite, durch Ressourcen und Know-how im eigenen Hause abbilden kann und nur in Ausnahmefällen auf Drittanbieter zurückgreifen muss. Diese Unabhängigkeit gibt der *BayernInvest* die Möglichkeit, maßgeschneiderte Lösungen in kurzen Zeiträumen professionell für ihre Kunden umzusetzen.

Die Unternehmensstrategie wird dabei von einer weiteren Verstetigung des in den letzten Jahren schon zu verzeichnenden, weit überdurchschnittlichen, organischen Wachstums der Assets under Management sowie der Assets under Administration geprägt. Die Erreichung dieses Ziels soll durch die fortlaufende Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur sowie die technische Integration der *BayernInvest Lux* erreicht werden.

Die Kundenstruktur der *BayernInvest* bildet im Master-KVG-Geschäft sowie im Bereich Asset Management einen repräsentativen Schnitt des institutionellen Marktes in Deutschland und ist insoweit gut diversifiziert. Im Bereich Master-KVG bietet die *BayernInvest* kundenspezifische Lösungen für z.B. VAG-relevante Themen, wie das Führen des Kapitalanlagebuches oder spezielle automatisierte Reports für Banken und Sparkassen (z.B. Basel III Report) und hat sich insbesondere im Bereich der Administration (u.a. Bewertung) der Assetklasse Senior Loans (unverbriefte Kreditforderungen) einen Namen als Innovationsführer gemacht. Gleiches gilt für das Clearing von US-Derivaten, Angebote für die Verwaltung in den Bereichen Private Equity, Infrastruktur oder Immobilienfonds, die oftmals aus Kundensicht auch administrative Lösungen aus steuerlichen Erwägungen heraus erfordern.

Mit dem kontinuierlich gestiegenen und alleine über die letzten fünf Jahre seit 2011 (36,3 Mrd.€) verdoppelten Volumen an Assets mit jetzt über 72 Mrd. € ist eine harmonische Umstrukturierung der Organisation der *BayernInvest* einhergegangen, die aktuell mit der Schaffung der Bereichsebene dem gewachsenen Volumen Rechnung trägt. Entsprechend wurde die Aufgabenverteilung durch einen höheren Spezialisierungsgrad innerhalb der Bereiche und Abteilungen sowie der Mitarbeiter an die gestiegenen zu verwaltenden Assets angepasst.

Das Management der *BayernInvest* sieht so auch in der Identifizierung der Mitarbeiter mit dem eigenen Haus und die damit einhergehende hohe Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine wie auch zum Zeitpunkt des vorigen Ratings (01 / 2015) erkenn-

bare weit unterdurchschnittliche Mitarbeiterfluktuation als einen wesentlichen Grund für den Geschäftserfolg in der Vergangenheit. Durch die enge Verzahnung aller Spezialisten in den verschiedenen Bereichen vom Back Office bis zum Front Office ist die *BayernInvest* in der Lage, flexible und maßgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden zu ermöglichen. Als eine der Stärken des Hauses ist die Beratung und Betreuung institutioneller Kunden bereits in der Phase der Auflegung eines Mandates zu sehen. Unter anderem durch Einschaltung des Bereichs „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“ bereits in einem frühen Stadium werden mit dem Kunden intensiv auch komplexe Mandatsstrukturierungen (z.B. über *BayernInvest Lux*) diskutiert und Vorschläge unterbreitet. Hier kann die *BayernInvest* auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückgreifen. Diese stabile Struktur wird als eine bedeutende Voraussetzung auch für eine positive künftige Entwicklung des Unternehmens betrachtet. Die Geschäftsführung pflegt eine offene Kommunikationspolitik gegenüber den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter der *BayernInvest* werden von der Geschäftsführung regelmäßig über die Entwicklung der Gesellschaft informiert. Die Lage der Gesellschaft und aktuelle (fachliche) Themen werden darüber hinaus auch im Intranet kommuniziert.

### Wettbewerbsposition

Die Assets under Management (AuM) betragen über 72 Mrd. €. Davon sind über 60 Mrd. € dem Geschäftsfeld Master-KVG zuzuordnen. Im Vergleich zu dem Volumen im Master-Sektor bei Erstellung des vorigen Rating-Reports (01 /2015) bedeutet diese eine Steigerung um 10 Mrd. €. Mit diesem überdurchschnittlichen Wachstum in den letzten Jahren zählt die *BayernInvest* inzwischen zu den etablierten Anbietern im mittelgroßen Segment. Abbildung 2 auf Seite 9 zeigt die Entwicklung des Spezial-AIF Volumens der *BayernInvest* von 2007 – 2016.

Dank ihres auch im Vergleich mit den Wettbewerbern umfangreichen Dienstleistungs- und Beratungsansatzes sowie ihrem Serviceangebot ist es dem Unternehmen gelungen, deutschlandweit namhafte neue institutionelle Kunden zu gewinnen. Etwa 40% der Kunden sind in Süddeutschland angesiedelt. Der Anteil der Sparkassen macht knapp 20% aus.

Die *BayernInvest* verwaltet zudem Direktbestände ihrer Kunden im Rahmen von Master-KVG-Mandaten und ist auch in der Lage, Immobilienvermögen abzubilden, die in das Reporting integriert werden. Auch in dem Bereich der Administration von Immobilienfonds hat die *BayernInvest* ihre Expertise über die letzten zwei Jahre nochmal ausgebaut.

Im Geschäftsfeld Portfolio Management verwaltet die *BayernInvest* überwiegend als Spezial-AIF

gemanagte Gelder von ca. 53 Mrd. €, was einer Steigerung von etwa 8 Mrd. € im Vergleich zu vor zwei Jahren entspricht. Die *BayernInvest* hat ihren Marktanteil in den vergangenen Jahren im Rahmen des 2-Säulen-Konzeptes kontinuierlich ausbauen können.

### Team

Die Geschäftsführer verfügen über langjährige Erfahrung. Herr Dr. Volker van Rühl bekleidet die Position des Sprechers der Geschäftsführung seit April 2015. Seit 2001 hat er Positionen als Geschäftsführer inne. Er verfügt über langjährige Erfahrung im institutionellen Bereich. Frau Lammert, von 2010 – Dezember 2014 Generalbevollmächtigte, verantwortet seit Dezember 2014 als Geschäftsführerin den Geschäftsbereich Master-KVG, insbesondere mit den Zuständigkeiten für Administration, Risikomanagement sowie Legal und Compliance. Alle Führungskräfte haben langjährige Erfahrung in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Der überwiegende Teil der Bereichs – und Abteilungsleiter ist bereits seit mehreren Jahren im Unternehmen. Vertretungsregeln auf Führungsebene sind im Geschäftsverteilungsplan genau dokumentiert. Im Zuge der Schaffung der Ebene von Bereichen wurden langjährig im Haus tätige Mitarbeiter zu Bereichsleitern ernannt.

Die Stabilität in der Mitarbeiterschaft der *BayernInvest* ist im Vergleich zum Wettbewerb sehr hoch. Von Ausnahmen abgesehen verzeichnet das Unternehmen ausschließlich Zugänge. Aktuell sind 184 Mitarbeiter bei der *BayernInvest* beschäftigt.

### Personal

Die Gehälter im außertariflichen Bereich orientieren sich an der Ausbildung, Erfahrung und Qualifikation der Mitarbeiter. Insgesamt liegt das Gehalt auf marktüblichem Niveau der Branche. Die Basis für die Festlegung des Gehaltes sind jährliche Zielvereinbarungen und Beurteilungsgespräche. Begleitend nimmt die *BayernInvest* an brancheninternen Untersuchungen und Marktstudien teil. Die variable Vergütung setzt sich zusammen aus dem Gesamterfolg der *BayernInvest*, der Beurteilung der Leistung der Abteilung sowie der individuellen Leistung, die durch die Führungskraft bewertet wird. Zu diesem Zweck wird die Zufriedenheit auf Seiten der Kunden sowie auch die Kooperation mit den anderen Fachbereichen – und Abteilungen innerhalb der *BayernInvest* gemessen und als Maßstab für die Höhe der variablen Vergütung herangezogen.

Die fachliche sowie die persönliche Kompetenz der Mitarbeiter und deren Weiterentwicklung werden als strategische Aufgabe innerhalb der *BayernInvest* angesehen. Aus diesem Grund bietet die *BayernInvest* nicht nur umfangreiche Trainings- und

Schulungsprogramme an, sondern sucht auch aktiv den Kontakt zu Hochschulen. Darüber hinaus werden externe Schulungsmaßnahmen unterstützt. Jeder Fachbereich erhält ein Fortbildungsbudget.

Die Anzahl der Mitarbeiter ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen.

## Grundsätze

Der Aufsichtsrat der *BayernInvest* besteht aus sechs Mitgliedern, von denen vier nicht im Konzern der BayernLB tätig sind. Die Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen über langjährige Erfahrung im Asset Management.

Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden bei allen Entscheidungen von grundlegender Bedeutung eingebunden. Sie treffen sich dreimal im Jahr im Rahmen von Aufsichtsratssitzungen und immer in Anwesenheit der Geschäftsführer. Zusätzlich werden die Mitglieder des Aufsichtsrats über wichtige Ereignisse und die aktuelle Entwicklung der Gesellschaft informiert.

Sitzungen der Geschäftsführung werden wöchentlich abgehalten. Unternehmensstrategische Fragen werden innerhalb von halbjährlichen Tagungen in der Geschäftsführung gemeinsam mit der Abteilung „Finanzen und Unternehmenscontrolling“ besprochen.

Die Wohlverhaltensregeln des BVI werden seitens der *BayernInvest* als verbindlich anerkannt und umgesetzt. Im Jahre 2011 hat die *BayernInvest* als einer der ersten deutschen Asset Manager die UN PRI unterzeichnet.

Darüber hinaus wurden eine Reihe von internen Mitarbeiterleitsätzen (z.B. Compliance, Geldwäsche, Datenschutz) definiert. Die Mitarbeiter verpflichten sich beim Eintritt in die Gesellschaft zur Einhaltung dieser Regeln und müssen dies schriftlich bestätigen. Alle Regeln sind für die Mitarbeiter über das im Intranet hinterlegte Organisationshandbuch transparent und einsehbar.

Im Bereich Nachhaltigkeit besteht eine Kooperation mit oekom Research,

Die Einhaltung aller internen und externen Verhaltensregeln wird durch den Fachbereich Compliance innerhalb des Bereichs „Legal, Tax Regulatory & Compliance“ der *BayernInvest* überwacht.

## Kommentar Management

- *Die BayernInvest ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der BayernLB. Sowohl als eine der bedeutenden Master-KVGen in Deutschland wie auch in ihrer Funktion als Fondsanbieter bildet die BayernInvest ein wesentliches strategisches Geschäftsfeld im Konzern, von dessen Seite sie die volle*

*Unterstützung erhält.*

- *Die Tochtergesellschaft BayernInvest Luxemburg S.A. wurde inzwischen vollständig von der BayernInvest übernommen. Zusätzliche Synergien ergeben sich aus der aktuellen Integration sämtlicher Prozesse wie der einheitlichen Report-Erstellung. Damit untermauert die BayernInvest ihren Anspruch, ihren Kunden flexible und grenzüberschreitende Fondslösungen anbieten zu können.*
- *Durch den erfolgreichen Integrationsprozess der BayernInvest Luxemburg S.A. konnte die BayernInvest ihr Produktangebot insbesondere bei Alternativen Fondslösungen wie Infrastruktur oder Private Equity und unter Nutzung von Luxemburger Vehikeln erweitern.*
- *Im Zuge der Verkleinerung der Geschäftsführung von drei auf zwei Geschäftsführer Anfang 2015 wurde organisatorisch zusätzlich eine Bereichsebene eingeführt. Dieser Schritt trägt dem dynamischen Wachstum der BayernInvest Rechnung. Die Schaffung dieser neuen Ebene unterhalb der Geschäftsführung wurde auch durch die Ernennung langjähriger Mitarbeiter zu Bereichsleitern harmonisch durchgeführt.*
- *Auf Geschäftsführerebene gibt es eine klare Trennung der Verantwortungsebenen zwischen Frau Katja Lammert, die vor ihrer Ernennung zur Geschäftsführerin im Dezember 2014 bereits langjährig Generalbevollmächtigte in der BayernInvest war, und dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, Herrn Dr. Volker van Rüth.*
- *Innerhalb der konsequent verfolgten 2-Säulen-Strategie zeichnet Frau Katja Lammert unter anderem für alle operativen Einheiten des Master-KVG-Geschäfts verantwortlich, Herr Dr. Volker van Rüth unter anderem für das Asset Management sowie Marketing und Vertrieb.*
- *Mit über 72 Mrd. € Assets unter Administration und einem weiterhin überdurchschnittlichen Wachstum in den letzten Jahren zählt die BayernInvest zu den kompetitivsten Anbietern im deutschen Master-KVG-Markt.*
- *Die Mitarbeiterzahl in der BayernInvest ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Die Fluktuation der Mitarbeiter liegt weit unter dem Branchendurchschnitt. Die starke Teambindung ist auf den hohen Grad an Corporate Identity bei den Mitarbeitern und die Pflege einer transparenten Kommunikationspolitik zurückzuführen.*
- *Die BayernInvest nimmt organisatorisch*

eine klare Trennung zwischen den beiden Geschäftsfeldern Master-KVG und Asset Management vor, so dass Quersubventionen von vornherein ausgeschlossen sind.

- Das Angebot von aktivem Asset Management betrachtet die BayernInvest gerade auch in dem aktuell schwierigen Marktumfeld als wichtigen Baustein, um ihren Kunden maßgerechte Lösungen auch im Bereich Administration anbieten zu können.
- Als Innovationsführer auf dem Gebiet der Master-KVG hat sich die BayernInvest in verschiedenen Bereichen der Administration einen Namen gemacht. Dazu gehören die Verwaltung unverbriefteter Kreditforderungen wie Senior Loans, von Private Equity-Produkten, Infrastruktur oder Immobilienfonds sowie das Clearing von US-Derivaten. Auch VAG-relevante Services wie das Führen von Kapitalanlageebenenbüchern gehören zur Angebotspalette des Hauses.
- Ein wesentlicher Grundsatz bei der Bepreisung der Produkte und Dienstleistungen besteht darin, dass jedes Mandat zu einem fairen Preis und einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung angeboten wird.
- Die BayernInvest verfolgt einen sehr individuellen, kundenfokussierten Beratungsansatz. Die kundenorientierten Lösungen in Verbindung mit der Integration von Luxemburger Produktlösungen unter der Formel „BayernInvest DeLux(e)“ unterstreichen die Stellung des Hauses als Full Service-Anbieter.
- Das Dokumentations- und Anweisungswesen der Gesellschaft zeichnet sich durch einen hohen Detaillierungsgrad sowie eine klare Struktur aus. Das gesamte Dokumentationswesen ist im Intranet einsehbar.
- Die variablen Vergütungsbestandteile auf Führungsebene orientieren sich an einem mehrstufigen Prozess unter Einbeziehung der individuellen sowie der Teamleistungen und der Zufriedenheit der Kunden.
- Als einer der ersten deutschen Asset Manager hat die BayernInvest die UN PRI unterzeichnet. Eine Reihe intern definierter Mitarbeiterleitsätze gehen über die Wohlverhaltensregeln des BVI hinaus. Die Einhaltung aller Regeln wird umfassend überwacht.
- Das Ziel der BayernInvest ist auf einen kontinuierlichen Ausbau der Assets unter Administration sowie der AuM auf Grundlage des 2-Säulen-Konzeptes „Master-KVG und Asset Management“ ausgerichtet. Der individuelle Kundenansatz sowie weitere

Innovationen in der Produktpalette werden als wesentliche Eckpfeiler für diese Vorwärtsstrategie betrachtet.



Abbildung 1: Organisationsstruktur der BayernInvest Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH

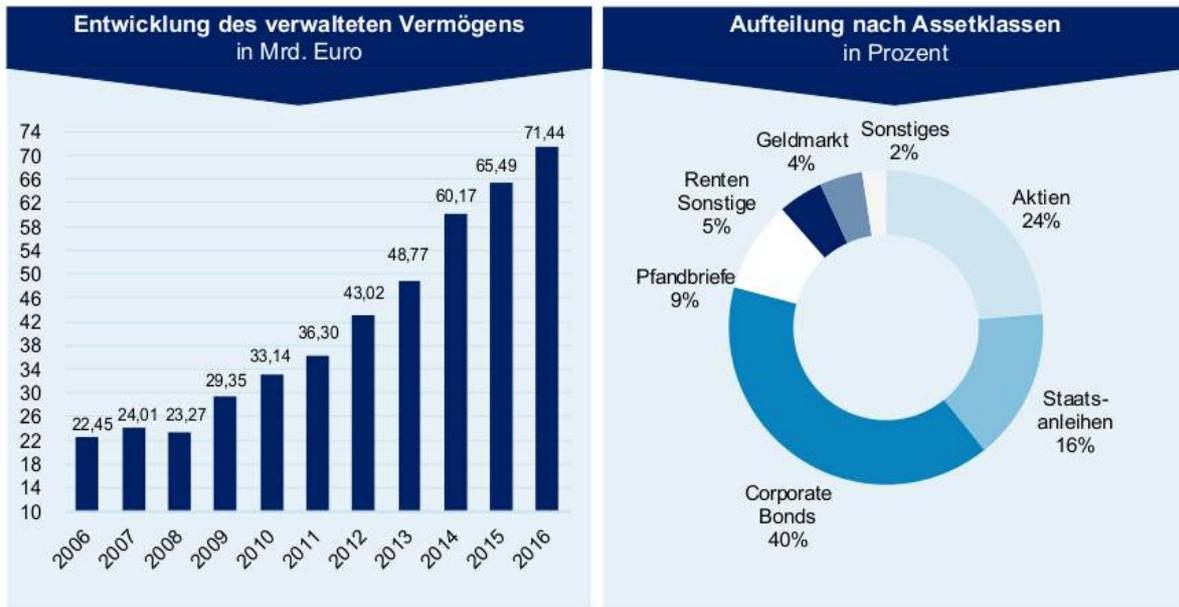


Abbildung 2: Entwicklung des verwalteten Vermögens in Mrd. Euro und Aufteilung nach Assetklassen

## Kunden

Die *BayernInvest* verwaltet im Bereich Master-KVG ein Vermögen von ~ € 60 Milliarden. Bei etwa 80% dieser Gelder fungiert das Unternehmen zugleich als Asset Manager sowie als Master-KVG-Anbieter. Dies macht deutlich, dass der Bereich Master-KVG für die Zielgruppe der institutionellen Anleger im Verhältnis der insgesamt verwalteten Assets einen sehr wichtigen Bestandteil der Geschäftstätigkeit der *BayernInvest* bildet. Bezogen auf die Gesamtassets des Hauses in Höhe von über 72 Milliarden ist das Verhältnis zwischen gemanagten und rein administrierten Geldern sehr ausgewogen und bildet eine stabile Grundlage für die weitere Entwicklung des Hauses.

### Marketing & Vertrieb

Die Verantwortung für das Marketing sowie den Vertrieb/Akquisition ist auf Geschäftsführerebene seit April 2015 bei Herrn Dr. Volker van Rühl angesiedelt. Anfang 2015 wurde die vorher bestehende Abteilung in den neu geschaffenen Bereich „Marketing & Vertrieb“ überführt. Leiter des Bereichs ist seit diesem Zeitpunkt Herr Holger Leimbeck, der bereits seit 2008 bei der *BayernInvest* beschäftigt ist. Der Bereich umfasst 11 Mitarbeiter und damit einen Mitarbeiter mehr als bei Erstellung des letzten Rating-Reports (01/2015). Die Mitarbeiter im Bereich Vertrieb decken branchenspezifisch alle wesentlichen Kundengruppen ab. Die Schwerpunkte liegen bei *BayernInvest* bei den institutionellen Anlegern aus den Sektoren Versicherungen, Versorgungswerke, Corporates und Banken. In einer getrennten Funktionseinheit besteht „Marketing & Vertrieb“ bereits seit 2007. Konzeptionell verfolgt die *BayernInvest* auch nach Gründung der Bereichsebene die klare Devise, dass die Kundenbetreuer als zentrale Ansprechpartner des Kunden agieren und dabei eng verzahnt mit den Mitarbeitern aus den Bereichen „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“, „Fondsmanagement“, „Client Services“ (im Bereich „Risk Controlling & IT“) sowie „Asset Valuation“ sowie „Settlement“ (im Bereich „Business Operations & Process Management“) kooperieren. Die enge Verzahnung und die harmonische Zusammenarbeit zwischen den einzelnen, in die gesamte Wertschöpfungskette involvierten, Fachabteilungen ist ein Markenzeichen der *BayernInvest* und auch eine Stärke des Hauses, die sich unmittelbar in einer hohen Kundenzufriedenheit widerspiegelt. Zur Feinabstimmung aller Prozesse und Entscheidungen in Bezug auf ein Kundenmandat bzw. die Kundenbetreuung steht ein umfassendes CRM-System zur Verfügung. Über diese Ressourcen hinaus besteht eine enge Verbindung der *BayernInvest* zu den Kundenbetreuern des BayernLB-Konzerns. Flankiert

wird diese Verbindung durch ein klar formuliertes Commitment durch den Vorstand der BayernLB. Potentielle Firmenkunden der BayernLB für den Bereich Asset Management und Master-KVG werden durch die Kundenbetreuer der BayernLB gezielt angesprochen. Bei Bedarfserkennung für die Administration der Anlagegelder von Kunden oder das Angebot im Bereich Fondsmanagement können Mitarbeiter der *BayernInvest* hinzugezogen werden. Die *BayernInvest* setzt grundsätzlich im Rahmen der Akquisition auf die eigene, proaktive Ansprache potentieller Neukunden. Die Zusammenarbeit mit der BayernLB soll dabei als enge Begleitung des Vertriebsprozesses dienen.

In regelmäßigem Turnus finden in dem Bereich „Marketing & Vertrieb“ Treffen der Mitarbeiter statt, in denen aktuelle Themen (laufende Neukundenakquisitionen oder aktuelle Ausschreibungen) besprochen werden. Einmal pro Monat wird die Geschäftsführung aufgrund von Auswertungen aus dem CRM-System über Vertriebszahlen und Kundenbesuche informiert. Mittels verschiedener Berichte (z.B. Balanced Scorecard) wird ein hoher Grad an Transparenz sichergestellt. Im Rahmen turnusmäßiger Austausche werden aktuelle Markttrends oder die Wettbewerbssituation erörtert.

Ziel der Vertriebs- und Marketingaktivitäten der *BayernInvest* ist die Positionierung der Gesellschaft als Full Service-Anbieter, der professionelle Angebote sowohl im Bereich Master-KVG sowie im Asset Management vorhält. Der individuellen Kundenbetreuung wird hierbei ein besonderer Stellenwert beigemessen. Hierin sieht die *BayernInvest* in immer stärkerem Maße einen wesentlichen Vorteil und auch Vorsprung gegenüber anderen Master-KVG-Häusern durch ihre Positionierung als ein Anbieter, der sich durch sein stetiges und organisches Wachstum unter den mittelgroßen Asset Managern einen Namen gemacht und etabliert hat. Die aktuelle Entwicklung der *BayernInvest* in Bezug auf Wachstum über die letzten zwei Jahre, die damit einhergehende Professionalisierung auf der Produktseite (u.a. im Bereich Alternatives) sowie in personeller Hinsicht bestätigt den eingeschlagenen Weg. Die Strategie der Verstärkung bestehender Kundenbeziehungen soll dabei mit dem Aufbau neuer Kundenbeziehungen einhergehen, wobei nicht zuletzt vor dem Hintergrund des aktuell nach wie vor niedrigen Zinsniveaus einer hohen Kundenzufriedenheit und der Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen ein besonderer Stellenwert beigemessen wird.

Die Innovationsführerschaft in ausgewählten Produktbereichen (z.B. Administration von Senior Loans) soll den Anspruch als leistungsfähigen Full Service – Anbieter unterstreichen. Auf dieses Ziel

sind die Marketingaktivitäten in der nahen Zukunft ausgerichtet. Aktuell verfolgt die *BayernInvest* konsequent den weiteren Ausbau ihrer Angebote auf dem Gebiet der „Digitalisierung“. Hier sieht sich das Haus als einer der Innovationsführer. Dieser Themenkomplex umfasst zum einen die kundenbezogenen Vorteile etwa bei der Nutzung von Reportings, umschließt aber zugleich Bereiche wie das Risikomanagement, einmal auf Fondsebene (z.B. Erweiterung der Möglichkeiten bei der Aufspaltung von Wertpapieranalysen etwa bei illiquiden Produkten) oder im Bereich operationellen Risikomanagements.

Konsequent will die *BayernInvest* die Dynamik im Wachstum der Assets aus den letzten Jahren weiterführen und ihren Marktanteil im Bereich Master-KVG sowie mit dem breiten Angebot im Bereich Asset Management steigern.

Alle Kundenbesuche und die sich hieraus ergebenden Erkenntnisse in Bezug auf die Auswertungen werden detailliert dokumentiert. Grundlage ist, das CRM-Tool „adito“, das von allen Mitarbeitern verwendet und eingesehen werden kann.

Die *BayernInvest* greift im Vertrieb mit ihrem breit aufgestellten Betreuungsteam auf alle Möglichkeiten wie die aktive Direktansprache neuer Kunden oder die Kontakte zu Investment Consultants zu.

Nachdem die BayernInvest in den letzten Jahren in der Vermarktung in der Öffentlichkeit auf die Unterstützung einer externen Presseagentur zurückgegriffen hat, wurde mit der seit April 2016 neu besetzten Stelle der Unternehmenskommunikation auch in diesem Bereich die Unabhängigkeit von Drittanbietern erreicht. In der Außenwirkung legt die *BayernInvest* großen Wert auf ihre Positionierung als mittelständischer Asset Manager, der im Gegensatz zu einigen Wettbewerbern durch seinen individuellen Ansatz kundenorientierter agieren kann. Die *BayernInvest* versteht sich als Coaching Partner des institutionellen Kunden, dem die Themen „Nachhaltigkeit“ sowie „persönliches Vertrauensverhältnis“ ein besonderes Anliegen sind und sie auch in der Lage ist, diese Grundsätze im Tagesgeschäft mit dem Kunden zu leben und zu praktizieren. Zur Unterstützung dieses Anspruchs nimmt die *BayernInvest* an verschiedenen Konferenzen teil, veranstaltet aber auch selbst Kunden-Events wie etwa die Durchführung eines Investment-Frühstücks. Die *BayernInvest* überprüft die Wirksamkeit der Marketing- und Vertriebsaktivitäten anhand von regelmäßig durchgeführten Wettbewerbsanalysen.

## Produkte- und Dienstleistungen

Die *BayernInvest* betrachtet den über die letzten Jahre für institutionelle Anleger immer bedeutender gewordenen Service einer Master-KVG als strategisches Geschäftsfeld. Folgerichtig hat das Unter-

nehmen in diesem Zeitraum das Produkt- und Dienstleistungsangebot auch über die letzten Jahre ständig und konsequent erweitert. Über die reinen Administrations- und Serviceleistungen hinaus umfasst das Angebot auch individuelle Beratungsleistungen. Hier kann die *BayernInvest* zum einen auf ihre umfangreiche Management-Expertise als aktiver Asset Manager über eine breite Produktpalette (mit den Schwerpunkten europäische Aktien und Renten, Total Return – Produkte, indexorientierte Strategien bis zu alternativen Investmentansätzen) zurückgreifen; zum anderen hat die *BayernInvest* auch durch die erfolgreiche Integration der *BayernInvest Lux* fundiertes Know-how bei der Strukturierung von Mandaten für Kunden aufgebaut. Bedingt durch die noch engere Einbindung der BayernInvest Lux unter anderem in das Reporting-System XENTIS der *BayernInvest* werden die Prozesse noch stringenter und effizienter ausgestaltet sein. Damit ist die *BayernInvest* in der Lage, die gesamte Wertschöpfungskette beim Aufbau eines neuen Master-Mandates von der Beratung im Vorfeld der Auflage bis zur reinen Administration (Reporting, Controlling) abzudecken. Das Leistungsangebot umfasst alle Service- und Verwaltungsaufgaben rund um den Spezial-AIF (Buchung der Transaktionen, tägliche Anteilpreisermittlung, Pflege der Stamm- und Kursdaten sowie die Durchführung des aufsichtsrechtlichen Meldewesens, z.B. für VAG-regulierte Investoren). Das Angebot wird regelmäßig an die aktuellen Markt- und Kundenanforderungen angepasst. Es besteht die Möglichkeit, sowohl Advisory- als auch Outsourcing-Mandate zu übernehmen.

Wichtige Elemente des Angebots der *BayernInvest* sind:

- individuelle Kundenbetreuung
- Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von nationalen und internationalen Verwahrstellen und Asset Managern
- Einbeziehung von Direktbeständen und Eigenanlagen in das Berichtswesen von Masterfonds
- Überprüfung der Einhaltung aller gesetzlichen und kundenspezifischen Anlagerestriktionen
- Verwaltung von Kassenbeständen
- HGB-, IFRS-, VAG- und BaFin-Reporting
- Erstellung steuerlicher Hinweise nach gesetzlichen Anforderungen
- Overlay-Management (Durchführung und Beratung)
- Transition Management
- Wertpapierleihe
- Client Action Service
- Teilnahme an Commission Recapture Programmen
- Transaktionskostenanalyse

- Organisation und Durchführung von Anlageausschusssitzungen

Wesentliche Kennzeichen der technischen Infrastruktur und Möglichkeiten sind:

- Straight-Through-Processing, SWIFT-Fähigkeit
- einheitliches Reporting, Risikomanagement (Stress Tests) und Attributionsanalysen auf verschiedenen Aggregationsstufen
- Darstellbarkeit der Gesamtanlage auf segmentierter und konsolidierter Ebene
- umfangreiches Internet Reporting
- einfacher und qualifizierter Ansatz für das Risikomanagement gemäß Derivateverordnung
- Bildung einer beliebigen Anzahl skalierbarer Segmente sowohl ober- als auch unterhalb des juristischen Masterfonds
- Darstellung virtueller Sub- und Masterfonds.

Die *BayernInvest* ist in hohem Maße bereit und in der Lage, sehr flexibel und ausschließlich mit eigenen, in-house vorgehaltenen, Ressourcen, individuelle Kundenwünsche (wie Attributionsanalysen, Backtests und Stresstests gemäß dem qualifizierten Ansatz der Derivateverordnung) in einem großen Umfang zu erfüllen.

Mit den in dem von der *BayernInvest* verwendeten Buchhaltungssystem XENTIS vorhandenen Daten und Bewertungen ist es dem Unternehmen zudem möglich, die Führung eines Kapitalanlage-Nebenbuches sicherzustellen. XENTIS wird künftig auch für das Reporting der *BayernInvest* Lux verwendet. Damit erhalten die Kunden unabhängig davon, ob ihre Fondsprodukte über die *BayernInvest* (München) oder über die *BayernInvest Lux* (vorwiegend alternative Produktklassen) verwaltet werden, das Reporting aus einer Hand.

Im Rahmen der Detailtiefe im Bereich Reporting bietet die *BayernInvest* auch exakte Aufschlüsselungen von Fonds und hier insbesondere auch bei illiquiden Assetklassen. So kann die *BayernInvest* in dem Kundenreporting auch exakte Angaben bis auf Einzeltitelebene liefern. Dieser Thematik nimmt sich die *BayernInvest* im Zusammenhang mit dem aktuellen Digitalisierungs-Projekt an, das im Bereich von Herrn Christoph Reimer als Bereichsleiter „Risk Controlling & IT“ angesiedelt ist. Darüber hinaus sind Steuerungsinstrumente im Rahmen des Risikomanagements auf Kundenebene geplant, auf die im Kapitel „Produktion“ noch eingegangen wird.

Als zusätzlichen Beratungsbaustein bietet die *BayernInvest* ihren Kunden eine Analyse über die Effizienz bestimmter Investments an. Dies betrifft im Besonderen alternative Assetklassen. Oft stellen sich im Zusammenhang mit entsprechenden Engagements Fragen danach, inwieweit solche Investitionen sinnvoll sind und in das Portfolio des Investors passen, beziehungsweise ob der Anbieter aus der

Vergangenheit heraus in der Lage ist, diese Anlageklasse professionell abzudecken. Bei diesen Fragekonstellationen möchte die *BayernInvest* ihre Kunden verstärkt unterstützen und begleiten.

Die jährlichen Gebühren für ein Master-KVG-Mandat orientieren sich an dem verwalteten Volumen, den beinhalteten Services sowie dem Gesamtumfang des Mandates. Mit dem Bestreben, „faire Preise für eine faire Leistung“ zu setzen, will die *BayernInvest* der über die Jahre gestiegenen Komplexität der Master-Mandate gerecht werden; zugleich zeigt sich die *BayernInvest* neben dem Grundmodell einer Kombination von festen Bausteinen und variablen Größen (nach Segmenten) flexibel bei der Vereinbarung von Gebühren-Pauschalen, soweit dies nach Abstimmung mit dem Kunden sinnvoll erscheint.

Neben dem Angebot im Bereich Master-KVG verfügt die *BayernInvest* auch über eine über lange Zeit gewachsene umfangreiche Produktpalette im Asset Management. Das Angebot in diesem Bereich setzt sich überwiegend aus aktiv gemanagten Investmentkonzepten zusammen, die neben der Kernkompetenz bei europäischen Renten und Aktien auch globale Anlagestrategien, Total Return-Ansätze und alternative Investmentlösungen, aber auch spezielle Produkte wie indexorientierte Anlagelösungen einschließen. Im Bereich Senior Loans war die *BayernInvest* im Hinblick auf die Administration dieser Assetklasse Vorreiter im deutschsprachigen Bereich.

## Kundenbetreuung

### Reporting

Das Reporting bildet aus Sicht der *BayernInvest* eine essentielle Dienstleistung, deren professioneller Bereitstellung das Unternehmen durch einen sehr flexiblen und auf die Kundenwünsche ganz gezielt eingehenden Service begegnen will. Zu diesem Zweck hält die *BayernInvest* nicht nur Ressourcen an verschiedenen Stellen in der Organisation bereit, sondern hält zudem ausreichende Kapazitäten für die Programmierung vor, um jede Kundenanforderung maßgerecht bedienen zu können. Besondere Aufmerksamkeit widmet die *BayernInvest* dem Projekt „Digitalisierung“, das sich auch unmittelbar zum Nutzen der Anwender durch noch bessere Zugriffsmöglichkeiten (z.B. per Handy) oder in der Detailtiefe auswirken wird. Die Gesellschaft hat die Mitarbeiter im Bereich Reporting konsequent ausgebaut, um ihre Kunden von der Konzeption des Reportings über die Datenbeschaffung bis hin zur Integration der Individual-Reports im Datenhaushalt des Kunden zu begleiten. Die *BayernInvest* verfolgt dabei das Ziel, dauerhaft eine hohe Qualität des

Reportings zu gewährleisten. Das Reportingangebot wird kontinuierlich ausgebaut und erweitert. Um den Kundenwünschen im Reporting schnell und effizient nachkommen zu können, erfolgen die Erstellung sowie eventuelle Anpassungen der Reportings an die Anforderungen des Kunden ausschließlich innerhalb der *BayernInvest*. Es wird auf eigenentwickelte Softwarelösungen zugegriffen, die einen hohen Grad an Flexibilität gewährleisten.

Für das Reporting zeichnen im Bereich „Risk Controlling & IT“ in der Verantwortung von Herrn Christoph Reimer die Abteilung „Investmentcontrolling“ (15 Mitarbeiter), hier speziell mit dem Team „Performance & Risk Measurement“ (8 Mitarbeiter) sowie die Abteilung „Data Management & Business Solutions“ verantwortlich (Abteilungsleiter Herr Philipp Plate). Die Programmierungsentwicklung der *BayernInvest* ist in der Abteilung „Data Management & Business Solutions“ und hier speziell in dem Team „Software Development“ angesiedelt, in dem vier Mitarbeiter beschäftigt sind.

Innerhalb der Geschäftsführung liegt die Verantwortlichkeit für das Kundenreporting bei Katja Lammert. Auf Bereichsebene zeichnet Christoph Reimer verantwortlich. Für das Standard-Reporting ist im Wesentlichen die Abteilung „Client Services“ zuständig.

Der auf wöchentlicher oder monatlicher Basis erstellte Standardreport beinhaltet Performance- und ex-post Risiko-Kennzahlen. Darüber hinaus bietet die *BayernInvest* unterschiedliche Reportings an, zum einen das „Fondspreisblatt“ als tägliche Fondsbewertung, dazu einen täglichen Risk-Report mit einer Risikoanalyse, darüber hinaus den „Master Report“ als sog. „CIO Report“, der in konzentrierter Form die wichtigsten Kennzahlen in komprimierter Form aufweist. Standardmäßig stellt die *BayernInvest* die vom Kunden gewünschten Daten in Form von Reports via E-Mail oder als Upload im internetbasierten Extranet/Online-Reporting zur Verfügung. Die Weitergabe der Berichte erfolgt in Abstimmung mit den Kunden auch in Papierform.

Die Reporting-Daten werden in einem Data Warehouse verwaltet, das von den Daten verschiedener Marktdatenprovider und dem System XENTIS gespeist wird. In dem Datawarehouse bzw. der Reporting-Datenbank werden alle Daten und Zahlen aufbereitet, die dann zu Kennzahlen verdichtet werden. Die Reporting-Datenbank bildet darüber hinaus die Grundlage für das E-Reporting, das dem Kunden ermöglicht, interaktiv eine Reihe verschiedenster Auswertungen zu erhalten. Die Aktualisierung der Datenbasis erfolgt einmal täglich.

Die eigentliche Generierung der Reports erfolgt über das System des Report-Generators „Actuate“, das durch die von diesem Anbieter zusätzlich installierte Plattform „BIRT (Business Intelligence Reporting Tool)“ zur Optimierung der physischen Doku-

mentation ergänzt wird. Die Einführung des Systems von Actuate diente der konsequenten Weiterentwicklung und Verbesserung der Reportings. Nach Abschluss des letzten Rating-Reports zu den Dienstleistungen der *BayernInvest* (01/2015) ist das neue Reporting-Generator-Tool mit seinen deutlich erweiterten Report-Möglichkeiten und einem erweiterten Report-Angebot erfolgreich installiert worden.

Die Berechnungen von Renditen und weiteren Kennzahlen werden von der Abteilung „Performance & Risk Measurement“ im neu geschaffenen Bereich „Risk Controlling & IT“ durchgeführt. Grundsätzlich unterscheidet die *BayernInvest* zwischen sog. Standard- oder Basis-Reports und individualisierten Reports in Form von „Individual-Reports (stichtagsbezogene Fondsanalyse) und „Flexiblen Reports“ (Betrachtung von Zeiträumen wie z.B. Umsätze innerhalb eines bestimmten Kalenderjahres).

Zu den wesentlichen Elementen des Standardreportings (sog. Masterreport) gehören:

- Positionsliste mit Detailinformationen
- Fondspreis und Fondsvolumen
- Fondspreisblatt (Übersicht)
- Umsatzliste mit Umschlaghäufigkeit
- Aktiengewinne
- Zwischengewinne und Ertragsrechnung
- Report über die vom Fonds gehaltenen Stimmrechte
- VAG Reporting (inkl. Meldung an die Versicherungen über die Auslastung der Grenzen gem. Anlage VO)
- Aufsichtsrechtliche Reports, z.B. für Kreditinstitute

Nach Erstellung stehen dem Kunden alle Reports sowie zahlreiche interaktive Auswertungen im Extranet zur Verfügung.

Die Performanceattribution wird auf Monatsbasis angeboten. Somit sind konsistente Attributionsanalysen gewährleistet. Mittels verschiedener Kennzahlen, die im sog. „Fondsanalyse-Report“ ausgewiesen werden, können die Performancebeiträge des Fonds und der einzelnen Segmente transparent gemacht werden.

Darüber hinaus wurde das Risikoreporting weiter ausgebaut. Über das Risk Metrics-Verfahren werden dem Kunden Value at Risk (VaR)-Analysen bereitgestellt, sowie Auswertungen nach dem qualifizierten Ansatz gemäß Derivate VO. Über 1.000 Risikofaktoren decken alle wichtigen Märkte und Assetklassen ab. Ein Team von 5 Software-Spezialisten zeichnet für die Wartung der im Hause selbst entwickelten Programme verantwortlich. Im Rahmen von Sonderauswertungen können auf Kundenwunsch beliebig erweiterbare Kennzahlen ermittelt (z.B. Stress Test-Durchführungen, Sensitivitäts-Analysen, Definition Risikobudgets) und im Rahmen des Reportings aufgenommen werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Direktbestände in das Reporting zu

integrieren.

Die in den Reports dargestellten Zeiträume, die Art der Darstellung (tabellarisch und/oder grafisch) und die genaue Ausgestaltung des Reportings kann von dem Kunden festgelegt werden. Dieses Angebot betrachtet die *BayernInvest* als wertvollen Mehrwert im Vergleich zu anderen Anbietern. Insoweit wird diese Philosophie auch künftig konsequent umgesetzt. Für Kunden, die das eigenständige Agieren auch im Rahmen der Erstellung von Reports bevorzugen, soll im Zuge der Weiterentwicklung des Projekts „Digitalisierung“ ein breiteres Angebotspektrum eingeräumt werden.

Der Thematik Risikocontrolling und Eskalationsprozesse misst die *BayernInvest* erhebliche Bedeutung bei. Tägliche Risiko Reports bilden detailliert die Risikopositionen im Fonds ab. Darüber hinaus erfolgt eine zeitnahe Überprüfung der Anlagegrenzen sowohl bei gesetzlichen, wie vertraglich vereinbarten Limiten. Die Auslastung der im Fonds vorgegebenen Risikolimite wird streng kontrolliert. Hierüber erfolgt eine umfassende Dokumentation, die allen Beteiligten (Fondsmanagement, Trading-Orderdesk, Fondscontrolling) transparent gemacht wird. Die Geschäftsführer erhalten auf wöchentlicher Basis entsprechende Risikoberichte.

Die Berichte können in verschiedenen Dateiformaten generiert werden. Die zugrunde liegenden Kurse des Internetportals werden dreimal täglich aktualisiert.

Die Funktionalität des E-Reportings und das zugehörige Reportingangebot sollen auch in Zukunft weiterentwickelt werden. So werden auch Erfahrungen aus neu gewonnenen Mandaten genutzt, um das Spektrum an Reportingleistungen kontinuierlich auszubauen (z.B. Führen von Kapitalanlageebenebuch).

Um bei der Weiterentwicklung und Verbesserung des Reportings eine weiterhin hohe Qualität zu erfüllen, finden regelmäßige interne Strategiemeeetings aller mit dem Reporting befassten Abteilungen und Teams statt. Daneben werden regelmäßige Kundenworkshops durchgeführt. Ziel der Workshops ist einerseits die Schulung der Kunden hinsichtlich der Nutzung und der Funktionalitäten des E-Reportings. Andererseits besteht das Ziel aber auch darin, ein Kundenfeedback zum Reporting zu erhalten und potentielle Weiterentwicklungen bzw. Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und zu diskutieren.

Für Kundenanfragen, die das Reporting betreffen, stehen den Kunden bei der *BayernInvest* das Team „Performance & Risk Measurement“ und auch „Client Services“ im Bereich „Risk Controlling & IT“ zur Verfügung.

## Client Relationship Management

Die *BayernInvest* verfolgt in der Kundenbetreuung einen zweifachen Betreuungsansatz. Als zentraler Kundenbetreuer fungiert bei der *BayernInvest* der Relationship Manager. Die *BayernInvest* hat diesen ganzheitlichen und von Vertrauensbildung geprägten Betreuungsansatz bewusst eingeschlagen, um zum einen die Nähe zum Kunden, beginnend mit der Erstakquisition- und -betreuung, zu pflegen, zum anderen aber auch den kontinuierlichen Wissenstransfer über die laufende Zusammenarbeit hinweg sicherzustellen. Die Client Relationshipmanager oder Kundenbetreuer fungieren dabei als zentrale Ansprechpartner für den Kunden im Tagesgeschäft. Sie bilden somit die Schnittstelle zwischen den Kunden und den Fachabteilungen. Administrative Anfragen hingegen werden von der Abteilung „Client Services“ im Bereich „Risk Controlling & IT“ beantwortet. Die *BayernInvest* strebt mit dieser Vorgehensweise im Kundeninteresse eine individuelle Betreuungsintensität an.

Die technische Unterstützung innerhalb der Kundenbetreuung basiert auf dem allen Mitarbeitern zugänglichen CRM-System.

## Kommentar Kunden

- *Seit Anfang 2015 sind „Marketing & Vertrieb“ in dem gleichnamigen Bereich organisiert. Mit der Hochstufung innerhalb der neu aufgebauten Bereichsebene unterstreicht die BayernInvest die sehr hohe Bedeutung, die sie der individuellen Kundenakquisition sowie Betreuung beimisst.*
- *Der neu geschaffene Bereich „Marketing & Vertrieb“ ist direkt dem Sprecher der Geschäftsführung, Herrn Dr. Volker van Rüth, unterstellt.*
- *Die BayernInvest zeichnet sich durch einen sehr hohen Grad an Kundennähe aus. Hierzu besteht ein gegenüber dem Erstrating erweitertes, inzwischen 11-köpfiges, Beratungsteam, das aufgrund der gestiegenen Komplexität der Ansprüche der Kunden branchenspezifisch ausgerichtet ist (z.B. Spezialisten für Versicherer, Banken, Vorsorgeeinrichtungen, Corporates usw).*
- *Um diesem individuellen Beratungsansatz gerecht zu werden, übernimmt der Kundenbetreuer die Rolle des zentralen Ansprechpartners, der wiederum eng mit den Mitar-*

- beitern aus allen relevanten Servicebereichen zusammenarbeitet. Als Markenzeichen der BayernInvest ist die sehr harmonische Verzahnung der einzelnen Teams, Abteilungen und den neu geschaffenen Bereichen zu bewerten, die über die gesamte Wertschöpfungskette in die Prozesse involviert sind. Diese harmonische Zusammenarbeit innerhalb des Hauses und zwischen den beteiligten Mitarbeitern wird spürbar und im Interesse des Kunden gelebt.*
- *Zur Unterstützung dieses kundennahen Ansatzes verfügt die BayernInvest über ein umfangreiches CRM-System.*
  - *Die BayernInvest setzt mit dem verstärkten Team und der für die institutionellen Anleger vorgehaltenen Expertise auf eine selbständige, proaktive Kundenansprache Flankierend besteht zu den Kundenbetreuern der BayernLB eine enge Verbindung. Die weitere Verstetigung sowie der künftige Ausbau der Kooperation zwischen dem Mutterhaus und der BayernInvest wurde konzernseitig aktuell als strategisches Ziel untermauert.*
  - *Durch die enge Abstimmung zwischen den Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen und Abteilungen gelingt es der BayernInvest, frühzeitig neue Trends zu identifizieren und zielgerichtete Lösungsansätze zu entwickeln. Die Innovationsführerschaft im Bereich Senior Loans sowie die aktuellen Fortentwicklungen von Produktlösungen im Alternativen Bereich unterstreicht diese Strategie.*
  - *Beim weiteren Ausbau der vorhandenen, sehr breiten Administrations-, Serviceleistungs- und Produktangebote kann die BayernInvest auch auf ihre umfangreiche Expertise im Asset Management zurückgreifen. Die breite Produktpalette erstreckt sich auf diesem Geschäftsfeld von europäischen Aktien, Renten (z.B. auch Nachranganleihen) über Total Return-Konzepte und indexorientierte Produkte bis zu alternativen Anlagestrategien. So verfügt die BayernInvest unter anderem durch ihre Luxemburger Tochtergesellschaft über fundiertes Know-how bei der Strukturierung von Mandaten für ihre Kunden.*
  - *Die BayernInvest hält im Bereich Reporting intern überdurchschnittlich hohe Programmierungskapazitäten zur Erfüllung individueller Kundenanforderungen vor. Um diesen Qualitätsanspruch nachhaltig erfüllen zu können, wurden und werden weiterhin die Ressourcen auf diesem Feld laufend erweitert.*
  - *Das Reporting der BayernInvest Luxemburg wird unter dem System XENTIS“ der BayernInvest integriert, was die Prozesse noch effizienter macht.*
  - *Eine Vorreiterrolle nimmt die BayernInvest auf dem Gebiet der Digitalisierung ein. Hieraus resultieren auf Kundenseite Vorteile beim Zugriff auf Reportings, umschließt aber auch den Bereich Risikomanagement.*
  - *Das Reporting der BayernInvest ist sehr ausführlich. Das Reportingangebot umfasst eine Vielzahl verschiedener Performance- und Risikokennzahlen.*
  - *Der Individualisierungsgrad beim E-Reporting ist sehr hoch. Der Kunde kann auch seine individuellen Vorlagen speichern.*
  - *Über das bereits sehr umfangreiche Standard- und Risiko-Reporting hinaus kann die BayernInvest ihren Kunden im Rahmen von Sonderauswertungen alle beliebig erweiterbaren Kennzahlen liefern. In der Detailtiefe bietet die BayernInvest auch bei illiquiden Produkten die exakte Aufschlüsselung von Fonds bis auf Einzeltitelebene.*
  - *Hier greift die BayernInvest ausschließlich auf eigene Ressourcen zurück, was ihre Unabhängigkeit gegenüber Dritten und damit auch ihre Flexibilität und Schnelligkeit in der Zusammenarbeit mit den Kunden unterstreicht*
  - *Der aktuell neu bei der BayernInvest installierte Report-Generator gewährleistet eine weitere Verbesserung des Reportings.*
  - *Ein wichtiges Anliegen der BayernInvest ist der regelmäßige Austausch mit den Kunden, um ein Feedback zu deren Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot und der Qualität bei der Leistungserbringung auch im Hinblick auf künftige Weiterentwicklungen in den Services zu erhalten.*
  - *Der authentische kundenorientierte Ansatz sowie die gerade in den letzten Jahren mehrmals unter Beweis gestellte Innovationskraft sollen der BayernInvest helfen, ihre Wahrnehmung auf dem Geschäftsfeld Master-KVG noch stärker voranzubringen.*

## Produktion

### Operations

Die *BayernInvest* bietet die Administration von Master- und Segmentfonds sowohl im Rahmen von Outsourcing- sowie von Advisory-Mandaten an. Outsourcing-Mandate machen aktuell etwa vier Fünftel des Geschäftsvolumens aus. Sämtliche Vereinbarungen über Rechte und Pflichten der Beteiligten, insbesondere der *BayernInvest* als KVG, der Asset Manager sowie der Verwahrer werden von dem Bereich „Legal, Tax, Regulatory & Compliance Services“ unter der Leitung von Frau Sarah Görke begleitet und detailliert in Beratungs- bzw. Auslagerungsverträgen (sog. Service Level Agreements, SLA's) geregelt. Dieser Bereich wurde neu geschaffen, um das gesamte rechtliche, in der *BayernInvest* verankerte, Know-how sowie alle rechtlichen Kompetenzen unter einheitlicher Leitung zu bündeln. Dieser konsequente Schritte ist dem Umstand geschuldet, dass die juristischen, steuerrechtlichen sowie aufsichtsrechtlichen Fragestellungen heute einen immer breiteren Raum sowohl innerhalb der KVG sowie bei der Entwicklung von Lösungen für die Kunden einnehmen.

Bei der Auflegung und Anbindung neuer Master-Mandate sind verschiedene Abteilungen involviert, die eng zusammenarbeiten. Hierzu gehören aus dem Bereich „Business Operations & Process Management“ die „Fondsbuchhaltung“ zur buchhalterischen Übernahme der Fonds bzw. der Bestände, dazu „Asset Valuation“ sowie „Settlement“, das für die Datenpflege und -kontrolle verantwortlich zeichnet. Aus dem Bereich „Risk Controlling & IT“ ist das „Investmentcontrolling“ sowie „Client Services“ in den Prozess einbezogen. Zur Sicherstellung aller rechtlichen Belange wird der Bereich „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“ eingebunden. Die genannten Bereiche und Abteilungen sind dem Geschäftsführungsbereich von Katja Lammert zugeordnet. Dieser umfasst drei Bereiche, zum einen den Bereich „Risk Controlling & IT“ mit den Abteilungen Investmentcontrolling“, „Data Management & Business Solutions“, „EDV & Organisation“ sowie „Client Services“. Der zweite bei Frau Katja Lammert angesiedelte Bereich „Business Operations & Process management“ besteht aus den Abteilungen „Fondsbuchhaltung“, „Central Administration Services“, sowie „Process Management“. Das „Process Management“ wurde neu eingeführt. Ziel dieses Teams ist es, im Sinne eines operativen Prozessmanagements Optimierungspotenzial innerhalb der *BayernInvest* und der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Einheiten des Hauses

durch einen Soll-/Ist – Vergleich (Prozesslandkarte) zu eruieren. Der dritte Bereich „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“ bedeutet wie bereits erläutert die Zusammenfassung und Bündelung aller rechtlichen Kompetenzen im Hause der *BayernInvest*. Es besteht bereits in der Implementierungsphase eine enge Abstimmung des Teams „Settlement“ (in der Funktion eines Middle-Office) mit dem „Trading / Orderdesk“ (Handel) im Bereich Fondsmanagement, das dem Geschäftsführer Dr. Volker van Rüth untersteht. Die klar definierte und im Organisationshandbuch geregelte Zusammenarbeit aller in den Auflegungsprozess involvierten Fachbereiche stellt einen reibungslosen Prozessablauf sicher.

Die *BayernInvest* hat auch durch den hohen Grad an eigenentwickelten Softwarelösungen und ihre durch das Vorhalten eigener Ressourcen in diesem Bereich gewonnene Unabhängigkeit eine technische Infrastruktur geschaffen, die ein durchgängiges Straight-Through-Processing (STP) auf Basis der BVI-Wertpapiertransaktionsstandards sowohl für die interne Verarbeitung als auch für die Schnittstellen zu externen Partnern ermöglicht. Alle internen wie externen Schnittstellen unterliegen strengen und fortlaufenden Überwachungsprozessen. Ziel der *BayernInvest* ist es, mit Verwahrstellen, Asset Managern und weiteren Partnern ausschließlich auf elektronischem Weg via SWIFT zu kommunizieren. Dadurch soll die Fehleranfälligkeit auf ein Minimum reduziert, ein hoher Qualitätsstandard gesichert und eine effiziente Abwicklung gewährleistet werden.

### Implementierung, Handel und Abwicklung

Die *BayernInvest* verzeichnete über die letzten Jahre und zuletzt nochmal deutlich seit Veröffentlichung des letzten Rating-Reports „Master-KVG“ der *BayernInvest* eine erhebliche Ausweitung der Assets unter Administration. Konsequenterweise wurden die personellen sowie technischen Kapazitäten ausgebaut, die auch eine stärkere Aufgabenaufteilung und Spezialisierung mit sich brachten. Das Team Settlement koordiniert die Zusammenarbeit mit allen angeschlossenen Brokern, Asset Managern und Verwahrstellen (Abstimmungen, Beschwerden). Das Team „Settlement“ unter Leitung von Stefan Giehl (4 Mitarbeiter) untersteht der Abteilung „Central Administration Services“ unter der Leitung von Andreas Graf. Zur Abteilung „Central Administration Services“ zählen neben dem Settlement auch die Einheiten „Asset Valuation“ mit der Aufgabe der

Sicherstellung der Datenqualität, „Central Data Services“, zuständig u.a. für die Stamm- und Marktdatenversorgung, sowie „Internal Administration Services“, die für die Erstellung der Jahresberichte wie auch das (VAG-) Meldewesen verantwortlich zeichnet.

Das Team „Settlement“ übernimmt die Abwicklung und das Settlement bei allen Handelsgeschäften inklusive OTC-Geschäften (z.B. Swaps). Zudem wird von dem Team die Brokerliste geführt.

Die Betreuung von Advisory- und Outsourcing-Mandaten erfolgt in der *BayernInvest* getrennt.

### Advisory-Mandate

Bei Advisory-Mandaten werden Anlageempfehlungen der Abteilung „Trading-/ Orderdesk“ im Bereich „Fondsmanagement“ in der Regel per E-Mail in einer standardisierten BVI-Excel-Tabelle durch den Advisor übermittelt. Auf Wunsch des Kunden wird dabei eine Verschlüsselung der Datei vorgenommen. Erfasst werden die Anlageempfehlungen bei der *BayernInvest* in dem Ordertool XENTIS und im Vorfeld (ex-ante) auf die Einhaltung der gesetzlichen und vertraglich mit dem Kunden vereinbarten Anlagerestriktionen geprüft. Verletzungen (sog. Failed trades) und Auslastungen vorhandener Limite werden angezeigt. Bei Grenzverletzungen werden diese dem externen Advisor gemeldet und eine entsprechende Anpassung angefordert.

Orders werden nach einer erfolgreichen ex-ante Prüfung elektronisch von dem Trading-/ Orderdesk direkt durchgeführt. Das Trading-/ Orderdesk übernimmt die Ausführung der Orders nach dem Prinzip der Best-Execution-Policy.

Nach Orderausführung erhält das Team „Settlement“ eine Broker-Trade-Confirmation (BTC) via SWIFT oder Excel. Die BTC wird gegen die in XENTIS erfasste Ausführung gematcht (Brokermatching). Die Bestätigung der Richtigkeit der Brokerbenachrichtigung erfolgt auf bei von der *BayernInvest* verwendeten Settlement-Plattform OMGEO. Auf dieser Plattform werden fehlerhafte oder fehlende Brokerbestätigungen automatisch angezeigt. Nach dem Matching der Orders gegen die Ausführungsanzeige instruiert die Gruppe *Settlement* die Verwahrstelle und klärt die Details für die Abwicklung der getätigten Umsätze.

Der Advisor wird anschließend über ausgeführte Orders informiert.

Der Datenfluss im Zusammenhang mit Advisory-Mandaten ist in Abbildung 3 auf Seite 20 dargestellt.

### Outsourcing-Mandate

Der Handel sowie die Überprüfung der Einhaltung bestehender Anlagegrenzen erfolgt bei Outsourcing-Mandaten vor Orderausführung eigen-

verantwortlich durch den externen Asset Manager. Der Asset Manager übermittelt die Order zur Ausführung direkt an den Broker und gibt außerdem die Settlement-Instruktionen an die Verwahrstelle weiter. Die Orders kommen per BVI-Sheet oder im SWIFT-Format direkt vom Outsourcer. Die Orders werden bei der *BayernInvest* per Schnittstelle in XENTIS eingespielt und ersetzen insoweit die bei Advisory-Mandaten erforderliche Erfassung durch das Trading Orderdesk. Es erfolgt unmittelbar eine ex-post Kontrolle mit Hilfe des Grenzprüfungstools von XENTIS. Bei der Vergabe der Orders hat der Asset Manager die Best-Execution-Policy zu berücksichtigen.

Getätigte Transaktionen werden dem Team „Client Services“ durch den jeweiligen Asset Manager mitgeteilt. Reklamationen z.B. bei Grenzüberschreitungen werden ebenfalls direkt vom Team „Client Services“ im Bereich „Risk Controlling & IT“ mit dem Asset Manager und gegebenenfalls mit dem Kunden geklärt. Das Team „Client Services“ sorgt dabei für die schnellstmögliche Wiederherstellung der Einhaltung der Anlagegrenzen. Sofern der externe Manager STP-fähig ist, erfolgt dies anhand einer SWIFT-Nachricht.

Die im Rahmen von Outsourcing-Mandaten übermittelten Wertpapiertransaktionen werden von externen Managern zur buchhalterischen Erfassung an die Abteilung „Fondsbuchhaltung“ weitergeleitet.

Der Datenfluss im Zusammenhang mit Outsourcing-Mandaten ist in Abbildung 4 auf Seite 20 dargestellt. Alle erfassten Umsätze werden täglich einer Marktgleichheitsprüfung unterzogen (automatisiert).

### Fondsbuchhaltung

Die Abteilung „Fondsbuchhaltung“ wurde aufgrund des weiterhin stark angewachsenen Geschäftsvolumens und der zunehmenden Komplexität der zu verwaltenden Produkte (mit inzwischen mehreren hundert Segmenten) sowie der gestiegenen Kundenanforderungen im Jahr 2015 in den neu geschaffenen Bereich „Business Operations & Process Management“ integriert. Das zentrale Buchungssystem bildet XENTIS. Die Abteilung wird seit 2012 von Robert Grund geleitet. Auf Geschäftsführerebene liegt die Zuständigkeit bei Katja Lammert. In der Abteilung sind 20 Mitarbeiter beschäftigt, die sich seit 2011 in drei Teams aufspalten:

1. Team „nationale Verwahrstellen“ (für in Deutschland domizilierte Verwahrstellen)
2. Team „internationale Verwahrstellen“ (für im Ausland domizilierte Verwahrstellen)
3. Team „Insourcing Mandate“ (für die Fälle, in denen die *BayernInvest* lediglich der outgesourcte Manager -nicht die KVG- ist).

In der Fondsbuchhaltung werden im Team „Insourcing Mandate“ alle Mandate erfasst, bei denen die *BayernInvest* ausschließlich als (externer) Asset Manager tätig ist. Im Zuge der Integration der vonseiten der *BayernInvest Lux* verwalteten Mandate bei der *BayernInvest* werden sämtliche Teil-Fonds (Publikumsfonds nach Luxemburger Recht) auch in der Einheit „Insourcing Mandate“ administriert. Einen sehr hohen Stellenwert misst die *BayernInvest* der exakten Erfassung aller Geschäftsvorfälle bei. Aus diesem Grund wurde die Stabsstelle „Process Management“ im Bereich „Business Operations & Process Management“ installiert. Im Anschluss an die Strukturierung und Darstellung einer Prozesslandkarte wird anhand eines Vergleichs des definierten Soll-Zustands mit dem konkreten Ist-Zustand das Potential an Optimierungsmöglichkeiten analysiert. Damit einher geht ein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP) von prozessualen Abläufen in der *BayernInvest*. Bereits im Jahr 2011 wurden die Bereiche „Internal Administration Services“, „Quality & Change Management“ sowie „Client Services“ aus der „Fondsbuchhaltung“ ausgegliedert und jetzt den neu gebildeten Bereichen „Business & Operations & Process Management“ sowie „Risk Controlling & IT“ zugeordnet. Zu den wesentlichen Aufgaben der Fondsbuchhaltung gehören unter anderem: die Durchführung von Bestandsabgleichen mit den Verwahrstellen, Zahlungsanweisungen an die Verwahrstellen sowie Bearbeitung von Fondsneuaufgaben. Unterstützung erhält die Abteilung „Fondsbuchhaltung“ einerseits von der Abteilung „Data Management & Business Solutions“ (20 Mitarbeiter) insbesondere bei der Koordination und Weiterentwicklung des Buchhaltungssystems XENTIS sowie durch die Abteilung „Central Administration Services“ (20 Mitarbeiter) zum Beispiel bei der Erstellung der Jahresberichte, der Verarbeitung von bestimmten Vorfällen (Ausschüttungen oder Corporate Actions) sowie der Kursversorgung.

Für komplexe Produkte im Bereich der Buchhaltung werden sog. Themenspezialisten vorgehalten (z.B. Swaps oder Optionen). Die Fondsbuchhaltung kann praktisch sämtliche Produkte abbilden. Als besonderen USP sieht die *BayernInvest* ihre Expertise im Bereich unverbriefter Kreditstrukturen (z.B. Credits, Senior Loans), ein Gebiet, auf dem die Gesellschaft eine Vorreiterstellung in Deutschland einnimmt. Seit Veröffentlichung des letzten Rating-Reports hat die *BayernInvest* ihre Expertise auf dem Gebiet der illiquiden Assetklassen ausgeweitet und steht Kunden heute auch bei weiteren Assetklassen wie Infrastruktur-Produkten oder Private Equity als Partner für die Administration zur Seite. Diese Assetklassen lassen sich in die Fondsbuchhaltung integrieren. Das verwendete Fondsbuchhaltungs-

system XENTIS wurde im Jahr 2006 eingeführt und hat das Vorläufersystem vollständig ersetzt. Die Verbuchung und Auswertung der getätigten Geschäfte erfolgt nach HGB (einschließlich Steuerbilanz, deutsches Investmentrecht) und IFRS.

Neben der Optimierung der Struktur in der Fondsbuchhaltung führte die *BayernInvest* ein Kennzahlensystem für diesen Bereich ein, der die Kapazitätssteuerung- und -planung sowie die Gesamteffizienz im Tagesgeschäft verbessert und so auch zu einer gerechteren Arbeitsverteilung beiträgt. Auf diese Weise werden die prozessualen Abläufe und die Planzeiten exakt aufeinander abgestimmt.

Zum Zweck der Erhöhung der Transparenz hat die *BayernInvest* auch SLA's zwischen einzelnen Abteilungen erfolgreich eingeführt.

## Qualitätsmanagement

### Qualitätssicherung

Das Qualitätsmanagement zählt für die *BayernInvest* zur Unternehmenskultur der Gesellschaft. Insoweit war es konsequent, mit dem gestiegenen Volumen an Assets under Administration und den höheren Anforderungen von Seiten der Kunden dieses Themengebiet auf Bereichsebene zu organisieren. Der Bereich „Risk Controlling & IT“ mit den Abteilungen „Investmentcontrolling“, „Data Management & Business Solutions“, „EDV & Organisation“ sowie „Client Services“ wurde im April 2015 gegründet. Die Leitung hat Herr Christoph Reimer inne, der auf einen breiten Erfahrungsschatz sowohl bei Asset Managern sowie bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zurückgreifen kann. Primäre Ziele bilden die dauerhafte Erhöhung der System- und Prozessqualität sowie die Reduzierung der Durchlaufzeiten der Prozesse. Die Qualitätssicherung fußt auf einem 2-Säulen-Konzept.

#### Dezentrale Verantwortung der Qualitätssicherung:

Die Verantwortung für die Überwachung der Prozesse obliegt allen Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitern für ihre Arbeitsbereiche. Für die Datenqualität und Kontrolle der Kurse in XENTIS zeichnet das Team „Asset Valuation“ in der Abteilung „Central Administration Services“ verantwortlich. Die Kontrollprozesse sind überwiegend automatisiert und werden durch eigenentwickelte Software (z.B. Marktgerechtigkeitsprüfungen) realisiert.

#### Übergreifendes Qualitätsmanagement:

Für Master-KVG relevante Prozesse und abteilungsübergreifende Prozessthemen werden interdisziplinäre Arbeitsgruppen gebildet, die zentral durch das Team „Quality & Change Management“ in der Abteilung „Data Management & Business Solutions“ überwacht und gesteuert werden. Die entsprechende Dokumentation erfolgt über das System

ARIS. Im Rahmen der Abbildung der gesamten Prozesslandschaft innerhalb der *BayernInvest* werden sämtliche Arbeitsabläufe mit entsprechenden Zuständigkeiten und Angaben der verwendeten Systeme aufgeführt.

Das Team „Quality & Change Management“ ist auch zuständig, wenn trotz der schon sehr hohen Abdeckung an Produkten die Situation entsteht, dass eine neue Assetklasse in XENTIS aufgenommen werden soll. Das Team ist darüber hinaus verantwortlich für das Versicherungsmeldewesen, das über XENTIS erfolgt.

Verschiedene Abteilungen wie „EDV & Organisation“, oder Einheiten wie „Software Development“ und „Quality & Change Management“ haben eigene Ticket-Systeme im Einsatz. Auf dieses Tool können alle Partner wie Asset Manager, institutionelle Kunden oder Verwahrstellen zugreifen und Anfragen zur Optimierung von Prozessabläufen initiieren. Das Team „Quality & Change Management“ erstellt hierzu detaillierte Dokumentationen und Auswertungen und überwacht den Fortgang der ergriffenen Maßnahmen. Die Überwachung externer Asset Manager (Auslagerungscontrolling) liegt in der Verantwortung der Abteilung „Finanzen & Unternehmenscontrolling“, die unmittelbar Herrn Dr. van Rüth unterstellt ist. Diese Dienstleister/Auslagerungsunternehmen werden anhand vordefinierter, verschiedener Kriterien im Rahmen einer eingehenden Due Diligence einer laufenden Überwachung ihrer Leistungsfähigkeit und Qualität unterzogen. Alle Abteilungen, die im Zuge der Prozessabläufe mit den Partnern zusammenarbeiten, werden in den Bewertungsprozess einbezogen. Mindestens einmal jährlich wird auf Basis dieser Kriterien von allen involvierten Abteilungen oder Teams eine Benotung der externen Partner vorgenommen und unter anderem der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt. Um eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, wurde in der *BayernInvest* ein zentrales Beschwerdemanagement für Kunden eingeführt, für das die Abteilung „Client Services“ zuständig ist.

Über die Überprüfung aller Daten und Kennzahlen auf Bereichs-, Abteilungs- und Teamebene sowie die Prozesse zur Verbesserung der Prozesse durch „Quality & Change Management“ hinaus berichtet jeder Geschäftsführer für seinen Geschäftsbereich im Rahmen eines Balanced Score Card Systems über alle Risiken sowie Erfolge in der *BayernInvest*. Auf dieser Ebene findet eine komprimierte Darstellung der Qualität und Effizienz der Geschäftsbereiche als Gesamtbild des Unternehmens statt; die Auswertungen über das Balanced Score Card System erlauben eine effektive Gesamtsteuerung der Organisation der *BayernInvest*.

Alle Geschäftsprozesse sind dokumentiert und stehen den Mitarbeitern - wie auch das gesamte

Anweisungswesen - im Intranet zur Verfügung. Der Umfang und der Detaillierungsgrad der Prozessdokumentationen wurden in den vergangenen Jahren ständig ausgebaut.

## Investmentcontrolling

Bei Advisory-Mandaten liegt die Verantwortung für die ex-ante Prüfung in Bezug auf die Einhaltung aller Restriktionen bei der *BayernInvest*. Bei Outsourcing-Mandaten ist der Outsourcer (externe Manager) eigenständig für die Grenzprüfung zuständig. Für die Überwachung der Einhaltung aller gesetzlichen und mit den Kunden vertraglich vereinbarten Anlagelimits nach Buchung in den juristischen Bestand sind darauf spezialisierte Mitarbeiter des Teams „Fondscontrolling“ verantwortlich. Die *BayernInvest* hat es sich zur Regel gemacht, sowohl bei Advisory- sowie bei Outsourcing-Mandaten eine ex-post Prüfung vorzunehmen. Das „Fondscontrolling“ ist in der Abteilung „Investmentcontrolling“ in dem neu geschaffenen Bereich „Risk Controlling & IT“ angesiedelt. Das Team „Fondscontrolling“ wird derzeit von Herrn Johann Schmidbauer geleitet. Die Abteilung „Investmentcontrolling“ besteht aus insgesamt 15 Mitarbeitern. Auf Geschäftsführerebene liegt die Zuständigkeit seit Dezember 2014 bei Katja Lammert.

Als Software für die Prüfung der Einhaltung von Anlagerestriktionen sowohl auf Hauptfonds- wie auch auf Segmentebene dient das Buchhaltungssystem XENTIS, das die Kontrolle vollautomatisiert vornimmt. Damit ist sichergestellt, dass auch passive Grenzverletzungen (z.B. durch Marktentwicklungen) jederzeit eingehalten werden. Die Pflege der Limite erfolgt durch das „Fondscontrolling“. Alle gesetzlichen Restriktionen gem. den Besonderen Anlagebedingungen (BAB) nach dem Kapitalanlagegesetzbuch werden täglich auf Basis aktueller Marktdaten neu berechnet, die für die vertraglichen Grenzen (ALR) auf wöchentlicher Basis. Hier arbeitet das „Fondscontrolling“ eng mit dem Bereich „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“ zusammen, das unter anderem die gesetzlichen Grenzen aktuell auf dem Laufenden hält. Zur Überwachung von Derivaten (nach dem qualifizierten Ansatz) auf Grundlage des KAGB sowie der AIFM verwendet die *BayernInvest* verschiedene Methoden, die eine fortlaufende Kontrolle sicherstellen. Über die rein quantitativ vorgenommene Prüfung hinaus erfolgt auch eine Kontrolle auf Plausibilität der Verletzung oder von Fondspreisuntergrenzen in qualitativer Weise. Verstöße gegen Anlagegrenzen werden direkt an das „Fondsmanagement“ gemeldet mit der Aufforderung, die Verletzung zeitnah zu beheben.

Für das weitere Vorgehen bei Grenzverletzungen sind klare Regeln (Rückmeldung nach spätestens zwei Tagen) und Eskalationsstufen definiert sowie

die Vorgehensweise bei Verstößen mit den externen Asset Managern klar geregelt. Dabei besteht das Ziel darin, Grenzüberschreitungen unter Berücksichtigung der Anlegerinteressen so schnell wie möglich zurückzuführen. Im Übrigen wird die Geschäftsführung über den Vorgang informiert.

Über ihr Überwachungssystem ist die BayernInvest in der Lage, alle versicherungsspezifischen Anlagebedingungen (Kapitalanlagerundschreiben für Versicherungen, KAR) abzudecken.

Zur Sicherstellung der Datenqualität illiquider Produkte arbeitet die BayernInvest mit namhaften Anbietern zusammen, die einerseits tatsächliche Kurse für die Wertpapiere einbeziehen, darüber hinaus aber auch marktrelevante Daten (z.B. Indikationen von Brokern auf Grundlage von Marktentwicklungen) zur Plausibilisierung der ermittelten Preise analysieren.

Im Bereich Best Execution der ausgeführten Trades wird im Kundeninteresse auf die Gebührenhöhe, zudem aber auch auf die Ausführungsqualität geachtet. Die Erkenntnisse werden in einem Scoring-System zur Bewertung der Broker zusammengeführt. Neben der Kontrolle der gesetzlichen und vertraglichen Anlagegrenzen erfolgt durch das Team „Fondscontrolling“ auch eine Marktgleichheitsprüfung in Bezug auf die gehandelten Kurse. Bei starken Änderungen der Marktgegebenheiten werden zudem ad hoc Stresstests durchgeführt.

### Performancemessung

Performancemessungen, Attributions- sowie Risikoanalyseauswertungen werden von Mitarbeitern aus dem Team „Performance & Risk Measurement“ innerhalb der Abteilung „Investmentcontrolling“ durchgeführt. Die Performancemessung erfolgt auf Grundlage der BVI-Methode. Die Datenversorgung für das Datawarehouse, in dem die Fondskennzahlen ermittelt werden, ist XENTIS. Die BayernInvest hält in der Abteilung „Data Management & Business Solutions“ ein eigenes Team „Software Development“ mit 4 Mitarbeitern vor, das sich mit der Entwicklung und Wartung eigenentwickelter Softwarelösungen beschäftigt. Insbesondere ist in der Abteilung auch die Pflege aller im Datawarehouse benötigten Daten (Indizes, Fonds- und Wertpapierdaten) angesiedelt. Die Reports werden mittels eines Report-Generators über die Reporting-Datenbank der BayernInvest erstellt, die wiederum die Basis für das E-Reporting bildet.

Der täglich generierte Risikoreport umfasst neben Risikokennzahlen (VaR, Betas) auch Stress Tests und Szenarioanalysen.

Die BayernInvest stellt ihren Kunden über das Extranet/Online-Reporting eine Reihe von Reportings zur Verfügung, die Buchhaltungs-, Performance- und Risikodaten beinhalten. Die Geschäftsführung der BayernInvest wird regelmäßig über die

Performanceentwicklungen der Fonds informiert.

Eine Zertifizierung der Performance Presentation Standards gemäß GIPS oder anderen Standards erfolgt nicht.

### Kommentar Produktion

- Die BayernInvest verfügt über sehr hohe eigene Ressourcen im Bereich Software-Entwicklung. Dies verschafft der Gesellschaft auch im Vergleich zu ihren Mitbewerbern einen hohen Grad an Unabhängigkeit.
- Die technische Infrastruktur der BayernInvest gewährleistet ein durchgängiges Straight Through Processing (STP) auch für die Schnittstellen zu externen Asset Managern. Durch den hohen Automatisierungsgrad bei der BayernInvest werden viele potentielle Fehlerquellen von vornherein vermieden.
- Sofern eine Transaktion nicht vollständig automatisiert per STP abgewickelt werden kann, liegt dies an den technischen Voraussetzungen der externen Partner.
- Zur Sicherstellung aller (steuer-) rechtlichen sowie regulatorischen Belange wurden alle diesen Komplex betreffende Fragen im Zuge der Schaffung einer Bereichsebene in dem neu gegründeten Bereich „Legal, Tax, Regulatory & Compliance“ zusammengefasst. Damit trug die BayernInvest der über die letzten Jahre wachsenden Bedeutung von rechtlichen Anforderungen unter anderem beim Prozess des Aufsetzens neuer Mandate Rechnung.
- Im Geschäftsbereich von Katja Lammert wurden alle Bereiche integriert, die unmittelbar mit dem Geschäftsfeld „Master-KVG“ verbunden sind. Dazu gehören neben dem angesprochenen Bereich Recht auch die Bereiche „Business Operations & Process Management“ mit unter anderem der Fondsbuchhaltung sowie das „Risiko Controlling & IT“ unter anderem mit dem Investment Controlling (Überwachung von Grenzverletzungen). Alle vor der Neuorganisation bestehenden Einheiten wurden harmonisch in die neu geschaffene Bereichsstruktur eingegliedert. Damit zeigt sich die BayernInvest organisatorisch noch klarer aufgestellt als dies bereits der Fall war.
- Auch bei der Auswahl der Geschäftspartner wie den Asset Managern und den Brokern im Rahmen von Advisory-Mandaten legt die BayernInvest besondere Sorgfalt an den Tag. Die Kundeninteressen genießen abso-

- luten Vorrang. Insbesondere bei der Broker-auswahl wird auf die strenge Einhaltung der Best-Execution-Policy geachtet.*
- *Der Anteil der Outsourcing-Mandate überwiegt bei den Master-KVG-Mandaten der BayernInvest bei weitem, was die Fehleranfälligkeit im Vergleich zu Advisory-Mandaten deutlich minimiert.*
  - *In der IT verwendet die BayernInvest das System von XENTIS. Alle Systeme im Zusammenhang mit dem Aufsetzen, der Umsetzung und der Abwicklung von Master-KVG-Mandaten sind an dieses bewährte System angebunden. Inzwischen ist auch die BayernInvest Luxemburg vollständig an dieses System angeschlossen.*
  - *In der Abteilung Fondsbuchhaltung wurde in einem speziellen Team der Themenbereich KVP angesiedelt, um den durch die steigende Komplexität der Administrationsprozesse kontinuierlich gewachsenen Verbesserungsbedarf sicherzustellen. Dies unterstreicht die nachhaltige strategische und auf die Zukunft ausgerichtete Geschäftspolitik des Hauses BayernInvest.*
  - *Zur laufenden Optimierung der Prozessabläufe können alle Partner der BayernInvest, Verwahrstellen, Asset Manager oder institutionelle Kunden auf das sog. Ticket-System der BayernInvest zugreifen, um Anfragen zur Verbesserung von Abläufen zu initiieren. Eine detaillierte Dokumentation sowie Auswertungen stellen den Fortgang dieser angestoßenen Maßnahmen sicher.*
  - *Diese Maßnahmen untermauern, dass aus Sicht der BayernInvest in einem gut funktionierenden Qualitätsmanagement eine wesentliche Voraussetzung für den zukünftigen Geschäftserfolg gesehen wird. Das Qualitätsmanagement ist in dem neuen Bereich „Risk Controlling & IT“ angesiedelt.*
  - *Auf operativer Ebene ist in Bezug auf Prozessabläufe und die Mitarbeiter eine sehr hohe Stabilität zu verzeichnen.*
  - *Der laufenden Überwachung und Bewertung externer Asset Manager (Auslagerungscontrolling) anhand genau definierter Kriterien durch alle innerhalb der BayernInvest involvierten Bereiche und Abteilungen wird große Bedeutung beigemessen.*
  - *Ein Höchstmaß an Transparenz wird auch von der Geschäftsführung erwartet, die im Rahmen eines Balanced Scorecard-Systems über sämtliche Erfolge und Risiken ihrer Geschäftsbereiche berichtet. Die Auswertungen dienen zur bestmöglichen Steuerung*
- der gesamten Organisation der BayernInvest.*
- *Das Überwachungssystem der BayernInvest erlaubt eine vollständige Abdeckung aller versicherungsspezifischen Anlagebedingungen.*
  - *Zur Sicherstellung der optimalen Datenqualität im Bereich illiquider Produkte arbeitet die BayernInvest mit renommierten Anbietern zusammen.*
  - *Die BayernInvest hält umfangreiche Ressourcen zur Erstellung von Performancemessungen sowie von Attributionsanalysen vor. Ein eigenes Team innerhalb der Abteilung Data Management & Business Solutions beschäftigt sich ausschließlich mit der Entwicklung und Wartung eigenentwickelter Softwarelösungen. Eine Zertifizierung der Performancemessungsstandards seitens einer unabhängigen externen Einheit wurde nicht vorgenommen.*

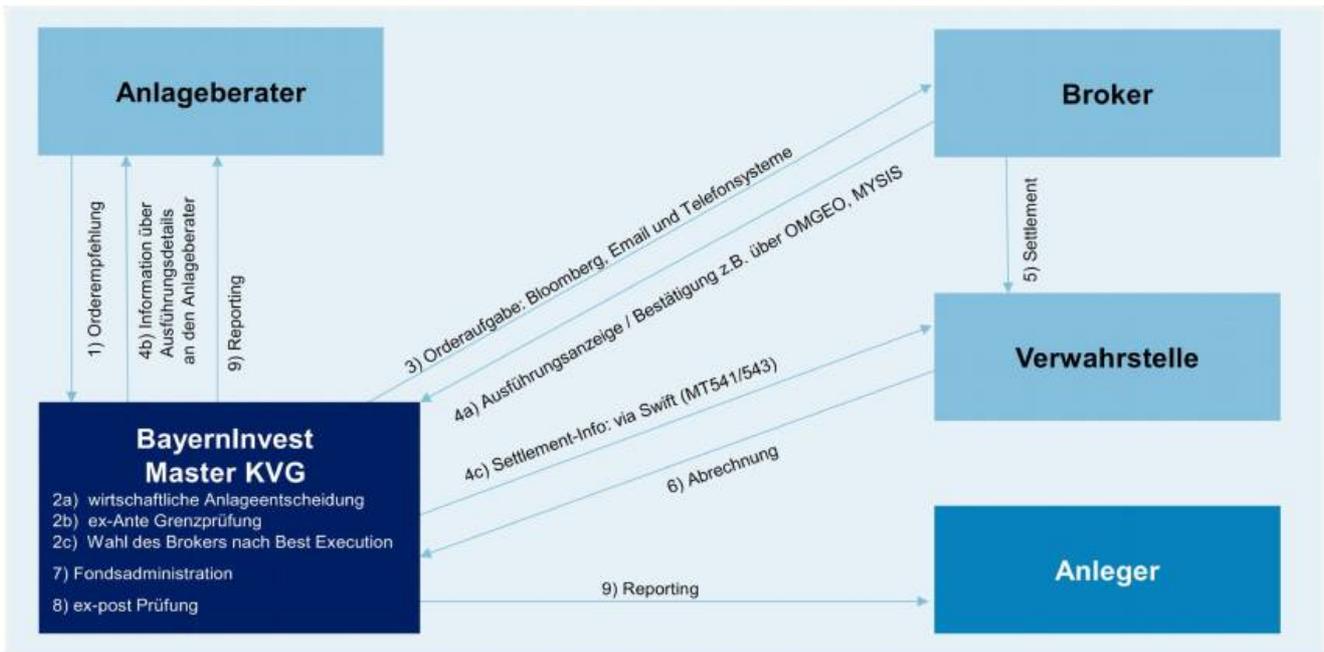


Abbildung 3: Der Orderprozeß eines Advisory Mandates

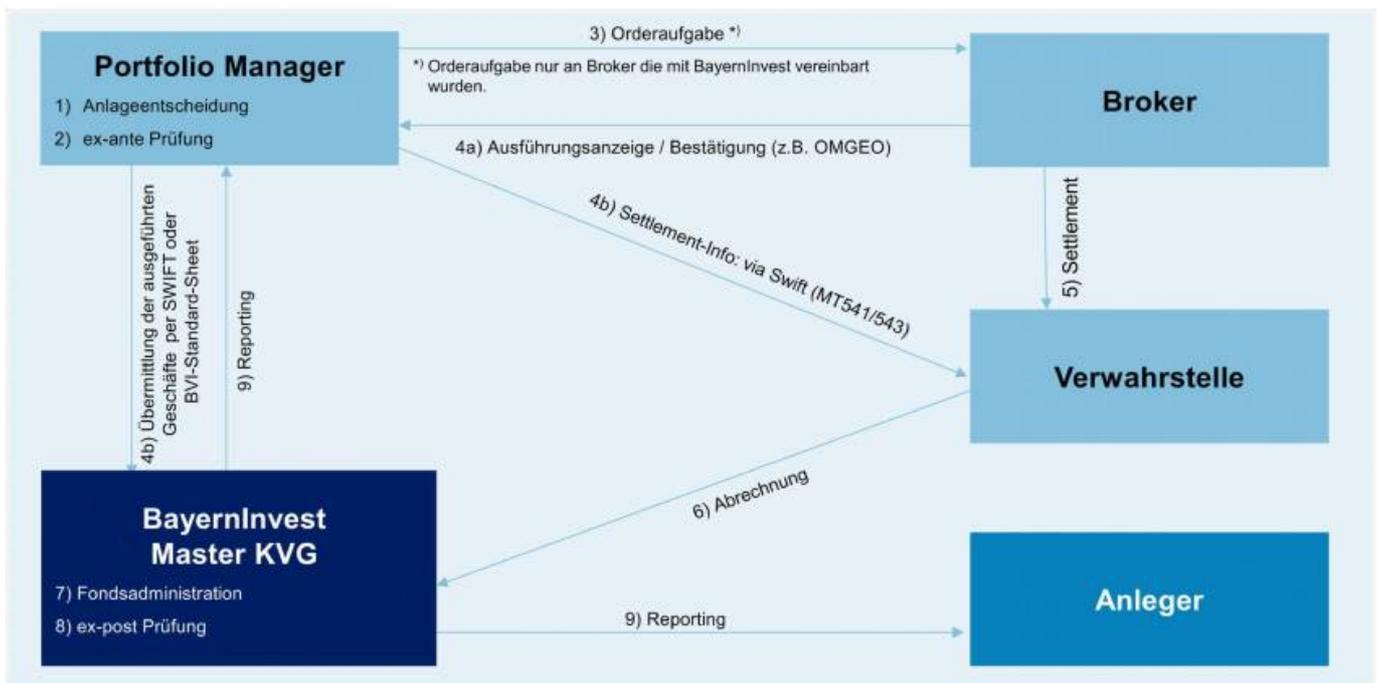


Abbildung 4: Der Orderprozeß eines Outsourcing Mandates

## Infrastruktur

### IT & Operations

#### IT-Organisation

Die Abteilung „EDV/Organisation“ wird von Gustav Müller geleitet, der seit 1996 in der Gesellschaft und dieser Position tätig ist. Die Abteilung „EDV/Organisation“ umfasst 10 Mitarbeiter. Auf Geschäftsführebene liegt die Verantwortung für alle IT-relevanten Aufgaben bei Katja Lammert. Vor dem Hintergrund der neuen Bereichsstrukturen wurde die EDV / Organisation im Jahre 2015 dem Bereich „Risk Controlling & IT“ zugeordnet.

Oberstes Ziel der Abteilung ist es, aus technischer Sicht eine hohe Verfügbarkeit in sehr guter Qualität - und damit eine hohe Sicherheit - zu gewährleisten.

Die Aufgaben umfassen:

- Beschaffung von Hard- und De, Telekommunikationseinrichtungen und der für den reibungslosen Betrieb notwendigen Betriebsmittel und Materialien;
- Mitwirkung bei der Gestaltung des Datenmanagements in der *BayernInvest*;
- Sicherstellung des reibungslosen Betriebes der Hard- und Software, der Kommunikationseinrichtungen und der zu ihrem Betrieb notwendigen Anlagen sowie des Notfallzentrums der *BayernInvest*;
- Entwicklung und Weiterentwicklung von Richtlinien zur EDV-Nutzung und Vergabe von Zugriffsberechtigungen und Datensicherung;
- Einrichtung der Mitarbeiterarbeitsplätze und Unterstützung der Mitarbeiter bei der Prozessautomatisierung.

#### IT-Infrastruktur

##### Hardware

Die *BayernInvest* verwendet Hardware und Netzwerkkomponenten namhafter Hersteller. Die Aktualität und Angemessenheit der Komponenten wird regelmäßig überprüft. Im Netzwerk- und Kommunikationsbereich ist CISCO der strategische Partner von *BayernInvest*.

Auf Basis des eingesetzten Ticketsystems wird unterjährig überprüft, ob die erwarteten Fehlerquoten für die eingesetzte Hardware eingehalten

werden.

Die *BayernInvest* verfügt über zwei Rechenzentren an unterschiedlichen Standorten innerhalb Münchens.

##### Software

Die *BayernInvest* setzt erprobte Standardsoftware als Basis der Softwareausstattung ihrer Arbeitsplätze ein. Die zugrundeliegenden Standards sowie Prämissen für die Neuauswahl von Software im Zuge entsprechender Projekte werden von der Abteilung „EDV/Organisation“ vorgegeben. Grundlage hierfür bilden die fachlichen Anforderungen der einzelnen Fachabteilungen, die Empfehlungen der jeweiligen Softwarehersteller, und die strategische mittelfristige Planung der *BayernInvest*.

Alle Arbeitsplätze sind standardmäßig mit marktüblicher Basissoftware ausgestattet. Darüber hinaus kommen fachspezifische Anwendungen wie z.B. XENTIS zum Einsatz. XENTIS ist ein zentrales System des Data Warehouse der *BayernInvest*. An dieses System sind alle weiteren Systeme angeschlossen (s. Abbildung 5). Darüber hinaus verfügt die *BayernInvest* über eine Reporting-Datenbank, welche aus XENTIS heraus mit Stamm- und Bestandsdaten versorgt und über verschiedene Datenprovider gespeist wird (z.B. Daten über Bloomberg Data Licence).

Im Middle-Office und Back-Office wird – wie oben beschrieben - das Buchhaltungssystem XENTIS verwendet. Darüber hinaus kommen BARRA1, Value&Risc, WM-Daten und eigenentwickelte Softwarelösungen zum Einsatz. Zusätzlich verwendet *BayernInvest* fachbereichsspezifische Zusatzsoftware wie Bloomberg, VWD, Reuters, Opentext BIRT etc..

Die Abteilung „EDV/Organisation“ wird von den Fachabteilungen im Sinne der Gewährleistung eines reibungslosen Betriebes der *BayernInvest* unterstützt. Bei Bedarf unterstützen die 7 Mitarbeiter der Abteilung Legal Services bei rechtlichen Fragen. Dabei erfolgt auch eine Abstimmung mit der Internen Revision oder den externen Wirtschaftsprüfern der *BayernInvest*. 5 Mitarbeiter im Team „Quality-/Change Management“ und Software Development mit 4 Mitarbeitern sind auch mit der Weiterentwicklung und Anpassung des Fondsbuchhaltungssystems XENTIS befasst. Für das Datawarehouse und die Anlagegrenzprüfungen stehen 3 Spezialisten im Team „Software Development“ aus der Abteilung „Data Management & Business Solu-

tions“ unterstützend zur Verfügung.

Reports werden von den beiden Abteilungen Investmentcontrolling, im speziellen dem Team Performance & Risk Measurement und der Abteilung „Data Management & Business Solutions“ erstellt.

Das zentrale System des Data Warehouse der *BayernInvest* ist das Fondsbuchhaltungssystem XENTIS. An dieses System sind, wie in der Abbildung „IT-Architektur“ unten dargestellt, alle weiteren Systeme angeschlossen. Auf diese Weise kann die *BayernInvest* sehr flexibel auf Änderungen reagieren und ist nicht von Drittanbietern abhängig. Für die Eigenentwicklung verwendet die *BayernInvest* von namhaften Herstellern für die Software authentifizierte Tools wie Toad für Oracle Datenbank, VBA für Microsoft Office, MATLAB, etc. Für die Eigenentwicklungen sind Dokumentationen vorhanden und im Anweisungswesen der Gesellschaft hinterlegt.

Vorhandene Software wird regelmäßig aktualisiert. Neue Versionen werden nach erfolgreichen System- und Integrationstests zur Verfügung gestellt. Die Formulierung von Anforderungen an neue Software erfolgt durch die davon tangierten Fachabteilungen gemeinsam mit der Geschäftsführung.

Zur Unterstützung der Anwender in allen fachlichen und technischen Fragen steht den Mitarbeitern eine Hotline zur Verfügung. Darüber hinaus bestehen zwischen der *BayernInvest* und den Herstellern strategische Service Level Agreements zur Unterstützung der Hotline Mitarbeiter.

## Datensicherung

Eine Vielzahl von Anwendungsplattformen und Datenbanken innerhalb der Prozesswelt einer komplexen Organisation erzeugt zwangsläufig eine Komplexität, welche sich in hohen Anforderungen an unternehmensweite Datensicherungsprozesse widerspiegelt. Neben wöchentlichen/monatlichen/jährlichen Vollsicherungen aller Datenbestände werden tägliche inkrementelle Sicherungen angefertigt, die Änderungen der Datenbestände zum Vortag enthalten. Archivdaten werden dauerhaft auf Blue Ray Datenträgern aufbewahrt. Die Sicherungsmedien werden zentral über den BayernLB-Konzern in ausreichender Entfernung sicher gelagert. Im Rahmen von jährlichen Rücksicherungstests erfolgt eine zufällige Auswahl eines historischen Bandes, dessen vollständige Rücksicherung getestet wird.

Betriebskritische Daten werden in einem Ausweichrechenzentrum gespiegelt. Die Wiederherstellung der betriebskritischen Daten wird regelmäßig getestet und ist maximal innerhalb von 2 Stunden möglich.

Die letzte Notfallübung erfolgte im November 2015. Die gesetzten Ziele sowie die vertraglich festgelegten Wiederherstellungszeiten wurden erreicht.

## Notfallpläne

Entsprechend MaRisk AT7.3 hat die *BayernInvest* alle zeitkritischen Prozesse identifiziert und im Rahmen des Notfall-Managements mit Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Prozesse hinterlegt. Im Rahmen der IT-Sicherheitspolitik verfügt die *BayernInvest* über ein Notfallkonzept, das eine jederzeitige Fortsetzung des Geschäftsbetriebes sicherstellt. Für den Fall der Nichtbenutzbarkeit der Geschäftsräume steht ein Ausweichstandort im Münchner Norden zur Verfügung. Die Wirksamkeit und Angemessenheit des Notfallkonzeptes - und dabei insbesondere die Umschaltung des Rechenzentrums auf den Alternativstandort - wird jährlich getestet. Zuletzt wurde das Notfallkonzept inklusive der Umschaltung auf das zweite Rechenzentrum im Oktober 2015 erfolgreich getestet.

## Sicherheit

Für die IT-Sicherheit ist ebenso die Abteilung „EDV/Organisation“ zuständig.

Die Netzwerksicherheit stellt eine wesentliche Grundlage zur Gewährleistung von IT-Sicherheit dar. Zu diesem Zweck hat die *BayernInvest* ein Bündel von Präventions- und Kontrollmaßnahmen umgesetzt, um die Integrität ihrer Netze sicherzustellen. Hierzu gehören nach dem Minimalprinzip administrierte Firewallsysteme, verschlüsselte Verbindungen, Kontroll- und Protokollierungsprozesse, Antiviren Software sowie Festplattenverschlüsselung.

Der Datenzugriff durch Mitarbeiter, Kunden und Asset Manager ist durch ein Berechtigungssystem geregelt und erfolgt passwortgeschützt. Die benötigten Zugangsberechtigungen werden durch die Abteilung „EDV/Organisation“ umgesetzt und überwacht. Der online-Zugriff auf das E-Reporting erfolgt über eine gesicherte Internetverbindung und erfolgt ebenfalls über ein Berechtigungssystem mit persönlichen Zugangskennung und passwortgeschützt.

Der Virenschutz wird regelmäßig aktualisiert. Hierzu nutzt *BayernInvest* ein mehrstufiges System, bestehend aus Content Security Systemen und mehreren Virenscannern sowohl auf Server- als auch auf Client Seite.

Die Überprüfung aller ein- und ausgehender E-Mails auf Viren erfolgt automatisch. Sofern ein Virenfall vorliegt, werden die betroffenen E-Mails automatisch aus dem Verkehr gezogen.

Alle Kundendaten werden durch Passwörter und Verschlüsselungssoftware geschützt.

Softwareinstallationen können grundsätzlich von Mitarbeitern des „EDV/Organisation“-Teams vorgenommen werden. Die Speicherung sensibler Daten auf passwortgeschützten mobilen Geräten ist in begrenztem Umfang zulässig.

## Überwachungsfunktionen

### Risikomanagement

Die Aufgaben des Risikomanagements werden generell in-house von der *BayernInvest* erstellt. Auch die Tochtergesellschaft *BayernInvest Luxemburg* greift dabei auf die Risikomanagementleistungen der *BayernInvest* in München zu. Bei Bedarf kann auch auf Ressourcen des Bereichs Group Risk Control der BayernLB zugegriffen werden. Die Risikostrategie der *BayernInvest* beinhaltet alle wesentlichen von der Geschäftsleitung festgelegten Risiken der Gesellschaft und darüber hinaus integrierte Notfallkonzepte, Stressszenarien und die Group Risk Policies der BayernLB. Die Risiko- und Geschäftsstrategie ist in dem Risikohandbuch erfasst und jederzeit zugänglich. Auf Unternehmensebene wird das Risikomanagement federführend durch die Abteilung „Finanzen & Unternehmenscontrolling“ ermittelt, überwacht und einem Monitoring unterzogen. Die Abteilung „Finanzen und Unternehmenscontrolling“ wird seit 2014 von Dieter Stenke verantwortet.

Vor dem Hintergrund der Schaffung der Bereichsstrukturen wird die Abteilung Finanzen & Unternehmenscontrolling ab Oktober 2016 dem neu geschaffenen Bereich „Finanzen, UC & Personalwesen“ zugeordnet. Der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risiken mit verschiedenen Reports, u.a. dem zentralen monatlich erstellten Risikoreport, berichtet. Dabei findet in der Darstellung ein Ampelsystem Anwendung, das eine schnelle Visualisierung akuter Risiken bei Bedarf ermöglicht. Das Ampelsystem findet auf alle Risikoarten – Finanzrisiken der Eigenanlagen, operationelle Risiken und Risikointegration der Sondervermögen – Anwendung. Das Risikomanagement wird in der Geschäftsführung gemeinschaftlich von Dr. Volker van Rühl und Katja Lammert verantwortet. Hierbei wird auf eine Trennung zwischen dem Risikomanagement im Bereich Produktion (Katja Lammert) und dem Risikomanagement auf Unternehmensebene (Dr. van Rühl) geachtet. Hier werden Kennzahlen zu den Themen Finanzen, Markt / Kunde, Mitarbeiter, Prozesse und Risiko analysiert. Hierzu werden geeignete Kennzahlen in der Balanced Scorecard betrachtet. Die Kennzahlen werden im Zeitverlauf und im Vergleich zu geeigneten Peergroups betrachtet. Die schnelle Verwert-

barkeit der Risikomanagementergebnisse ist für die Führungsorgane durch die Integration in die Balanced Score Card mit dem Ergebnis der Aufbereitung wichtiger Steuerungsgrößen gewährleistet. Zu allen Themen des Risikomanagements erfolgt im Bedarfsfall eine direkte sofortige Meldung an die Geschäftsführung. Die Geschäftsleitung definiert jährlich ihre zentrale Risikostrategie, die vom Aufsichtsrat verabschiedet wird. Die Überprüfung der Einhaltung der Strategie erfolgt in letzter Entscheidungsebene fortlaufend durch die Geschäftsführung.

Die Einbindung externer Adressen, wie z.B. bei Verwahrstellen, Investment Advisor oder – Manager, erfolgt stets nach einer vorgelagerten intensiven Due Diligence. Die maßgeblich für das Risikomanagement verantwortliche Abteilung „Finanzen & Unternehmenscontrolling“ wird hier, wie auch bei anderen Fragestellungen, durch weitere Abteilungen und Bereiche wie „EDV/Organisation“ und „Legal Tax, Regulatory und Compliance“ unterstützt. Die Einhaltung der erwarteten Qualität externer Dienstleister wird in den Fachabteilungen unter Nutzung des notwendigen spezifischen Know-hows effizient fortlaufend überwacht und im Bedarfsfall zur weiteren Kontrolle „Finanzen & Unternehmenscontrolling“ gemeldet.

### Compliance

Im Jahr 2015 wurden die Aufgaben im neu geschaffenen Bereich „Legal Services, Tax, Regulatory & Compliance“ unter einem Dach unter der Leitung von Sarah Görke zusammengefasst.

Die Einhaltung der Compliance-Richtlinien ist bei der *BayernInvest* auf höchster Prioritätsstufe angesiedelt. Die Compliance-Funktion gliedert sich in der *BayernInvest* entsprechend dem Compliance-House in die Bereiche Strategisches Compliance, Geldwäsche-Compliance, Fraud-Compliance, Investmentcontrolling, Kapitalmarkt-Compliance und Beschwerdemanagement. Das „Compliance House“ steht unter der Leitung des Chief Compliance Officers Frau Sarah Görke.

Die Fachbereiche berichten – teils in direkter Unterstellung oder im Rahmen einer geschaffenen Matrix-Organisation – dem Compliance-Beauftragten zu allen relevanten Gebieten, wie Strategische Compliance, Kapitalmarkt Compliance oder Beschwerdemanagement. Zuständig für das Beschwerdemanagement ist das Team Client Services. Die Kunden und Geschäftspartner der *BayernInvest* können täglich Ihre Beschwerden per E-Mail oder telefonisch an die BayernInvest adressieren. Alle intern eingehenden Kundenbeschwerden sind zwingend umgehend zu melden und einer Bearbeitung zuzuführen. Im Rahmen des Beschwerdema-

nagements ist der Ablauf mit dem zentralen Ziel schnellstmöglicher Bearbeitung und Behebung des Beschwerdegrunds klar definiert, sowie zeitliche Restriktionen (max. Bearbeitungszeit 10 Tage bis Behebung) vorgegeben. Ein Ticketingsystem des CRM-Tools dient der Kontrolle des Ablaufs. Das Themengebiet Compliance ist seit dem 15.12.2014 Katja Lammert unterstellt, die bei Bedarf durch den Chief Compliance Officer informiert wird. Dessen jährlicher Bericht wird neben der Geschäftsleitung auch dem Aufsichtsrat der *BayernInvest* und dem Group Compliance Officer der BayernLB zur Verfügung gestellt.

Alle Prozesse im Bereich Compliance sind jedem über das Intranet zugänglich und im Organisationshandbuch einsehbar. Hinsichtlich ihrer Compliance-Funktion richtet sich die *BayernInvest* nach den Group Compliance Principles der BayernLB. So richten sich nach dem auch die Verhaltensregeln und Leitsätze der *BayernInvest* die Leitsätze und Group Compliance Principles der BayernLB.

In der *BayernInvest* ist jeder Mitarbeiter als „Mitarbeiter mit besonderer Compliance-Relevanz“ eingestuft und unterliegt somit den besonderen Anforderungen z.B. hinsichtlich Offenlegung von Depotverbindungen oder Meldung von Mitarbeitergeschäften, um dem übergeordneten Ziel der Vermeidung von Interessenkonflikten gerecht werden zu können. Auch für die Mitglieder der Geschäftsleitung gelten diese strengen Regeln.

## Revision

Die *BayernInvest* hat seit Bestehen von dem Recht Gebrauch gemacht, die Interne Revision auszulagern. Seit 2007 ist hierzu die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beauftragt worden. Die *BayernInvest* greift somit auf das spezialisierte Know-how und die Ressourcen einer international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zurück. Ein gesondertes Prüfungsrecht liegt bei der Mutter BayernLB. In die Prüfberichte der Internen Revision ist auch die Tochtergesellschaft der *BayernInvest*, die *BayernInvest Lux*, einbezogen,

Seit 2006 ist die Funktion des Revisionsbeauftragten an den Leiter der Abteilung „Finanzen & Unternehmenscontrolling“ übergeben. Dieser tauscht sich mindestens einmal jährlich mit der Konzernrevision der BayernLB über den Stand der Umsetzung aktueller Themen aus. Der Revisionsbeauftragte der *BayernInvest* ist dem Sprecher der Geschäftsführung, Dr. Volker van Rühl, zugeordnet.

An diesen wird der jährliche Gesamtbericht der Internen Revision mit den Prüfberichten und Angaben über etwaige Mängel und den Stand der

Behebung übergeben. Mindestens jährlich erfolgt eine Berichterstattung durch die Geschäftsleitung an den Aufsichtsrat über etwaige schwerwiegende Mängel und den Behebungsstand.

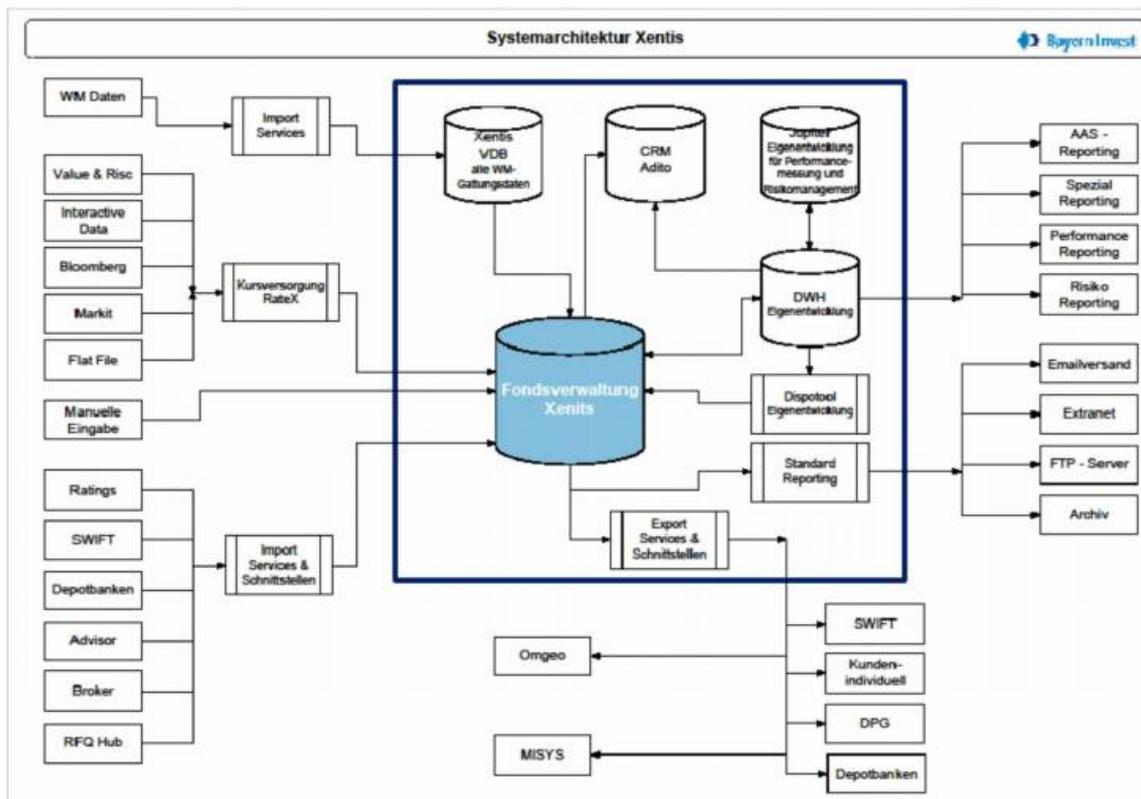
Die Bereiche und Prozesse werden gemäß ihres Risikolevels in unterschiedlichen Zeitintervallen der Revision unterzogen. Hohe Risikolevels, wie z.B. „Trading-/Orderdesk“ oder „Investmentcontrolling“ erfahren z.B. eine jährliche Prüfung.

## Kommentar Infrastruktur

- *Die BayernInvest verfügt im Bereich IT über sehr gute Kompetenzen.*
- *Dem Bereich IT/Qualitätssicherung wird eine hohe Priorität beigemessen, was sich auch in einer guten personellen Ausstattung widerspiegelt.*
- *Die IT-Systemlandschaft und die vorhandenen Kapazitäten - sowohl technisch als auch personell - werden fortlaufend daraufhin überprüft, ob die Ressourcen ausreichend sind.*
- *Im Bezug auf die IT- bzw. EDV-Infrastruktur misst die BayernInvest vor allem einem hohen Automatisierungsgrad eine wichtige Bedeutung bei. In einem hohen Automatisierungsgrad wird eine entscheidende Voraussetzung für die effiziente Abwicklung von Geschäftsprozessen gesehen, insbesondere bei weiter steigendem Volumen.*
- *Das Risikomanagement der operationalen Risiken orientiert sich an den gesetzlichen Vorgaben und bedient sich aller banküblichen Modelle und Berichts- und Dokumentationsstrukturen.*
- *Das Risikomanagement der Kapitalverwaltungsgesellschaft basiert auf einem gut durchdachten Ampelsystem. Dadurch wird eine frühzeitige Reaktion auf Gefahrenquellen ermöglicht. Bei der BayernInvest wird darauf geachtet, auf mögliche Risiken in ihren Bereichen rechtzeitig hinzuweisen und frühzeitig angemessene Lösungsvorschläge zu unterbreiten.*
- *Die BayernInvest hat eine Reihe von operationellen Risiken identifiziert und entsprechend ihrer möglichen Auswirkungen und Folgen auf das Unternehmensergebnis hin bewertet. Zusätzlich greift das operationelle Risikomanagement der BayernInvest bei Bedarf auf die Ressourcen des Bereichs Group Risk Control der BayernLB zu.*
- *Die Geschäftsführung misst dem Risikoma-*

*nagement eine sehr hohe Bedeutung bei und lässt sich mittels Risiko-Quartalsberichten laufend über die aktuelle Lage informieren.*

- *Sowohl die potentiellen als auch die tatsächlichen Schadensfälle werden systemseitig erfasst, regelmäßig analysiert und zur Überprüfung der Risikostrategie herangezogen.*
- *Die BayernInvest verfügt über ein gut strukturiertes Notfallkonzept, das einmal pro Jahr auf seine Funktionsfähigkeit hin überprüft wird. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auch die Umstellung der Systeme auf das eingerichtete Ersatzrechenzentrum getestet.*
- *Die Verantwortung für den Bereich Compliance obliegt dem Bereich „Legal Services, Tax, Regulatory & Compliance“ die sich regelmäßig mit den Fachbereichen austauscht. Im Jahr 2015 wurden die Aufgaben im neu geschaffenen Bereich „Legal Services, Tax, Regulatory & Compliance“ unter der Leitung von Sarah Görke zentralisiert. Sarah Görke wurde 2015 zum Chief Compliance Officer ernannt. Aufgabe der Abteilung Legal Services ist die Bearbeitung aller rechtlichen Fragestellungen innerhalb der BayernInvest. Die Geschäftsführung der BayernInvest wird zeitnah informiert, falls die Verletzung bestehender Regeln im Raum steht.*
- *Complianceregeln und Kontrollprozesse entsprechen internationalen Standards bzw. gehen teilweise darüber hinaus.*
- *Die Durchführung von Maßnahmen zur Behebung festgestellter Mängel wird seitens der Geschäftsleitung und der internen Revision konsequent verfolgt.*



Quelle: BayernInvest; Stand 31.07.2016

Abbildung 5: BayernInvest IT-Architektur