

# Depotbank-Rating

*Mai 2013*

Norddeutsche Landesbank  
Girozentrale

**TELOS**

**NORD / LB**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Rated Party</b> .....	<b>4</b>	Processing.....	14
Einheiten.....	4	Abwicklung.....	14
Kundengruppen .....	4	Anteilswertermittlung /	
Stichtag.....	4	Fondspreisabstimmung .....	15
Bewertung – Erläuterung.....	4	Anlagegrenzprüfung.....	16
<b>Management</b> .....	<b>5</b>	Performancemessung.....	16
Konzern- und Organisationsstruktur.....	5	Methodik/Reportingmöglichkeiten.....	16
Kooperationen.....	5	Risikoanalyse.....	17
Wettbewerbsposition und Strategie.....	6	Attributionsanalyse.....	17
Team & Personal.....	6	Kommentar:.....	17
Grundsätze.....	7	<b>Infrastruktur</b> .....	<b>21</b>
Kommentar:.....	7	IT & Operations.....	21
<b>Kunden</b> .....	<b>9</b>	IT-Infrastruktur.....	21
Marketing & Vertrieb .....	9	Datensicherung & Notfallpläne.....	21
Kunden .....	9	Sicherheit.....	22
Produkte & Dienstleistungen .....	10	Überwachungsfunktionen.....	23
Reporting und Performancemessung.....	11	Risikomanagement.....	23
Client Relationship Management .....	12	Operationelle Risiken.....	23
Kommentar:.....	13	Kontrahentenrisiko.....	24
<b>Produktion</b> .....	<b>14</b>	Ethics & Compliance.....	24
Operations.....	14	Revision.....	24
		Kommentar:.....	25

**1-(exzellent)**

**Parameter**

**Datum** 31. 05. 2013  
**Einheiten** Norddeutsche Landesbank Girozentrale  
**Kundengruppen** Institutionelle Anleger  
 Kapitalanlagegesellschaften  
 Publikumsfonds  
 Investmentaktiengesellschaften

**Kontakt**

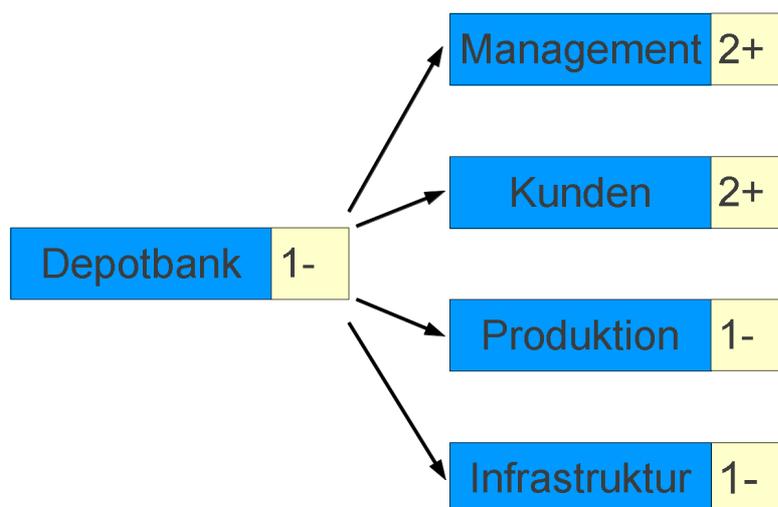
**Rated Party** Uwe Didwischus, Bereichsleiter Unternehmensservice  
 ☎ +49-511-361-2405, [uwe.didwischus@nordlb.de](mailto:uwe.didwischus@nordlb.de)  
 Bernd Schäfers-Nolte, Abteilungsleiter Depotbank  
 ☎ +49-511-361-2891, [bernd.schaefers-nolte@nordlb.de](mailto:bernd.schaefers-nolte@nordlb.de)  
 Rüdiger Rock, Leiter Sales Depotbank & Asset Management  
 ☎ +49-511-361-9445, [ruediger.rock@nordlb.de](mailto:ruediger.rock@nordlb.de)  
 Heike-Susanne Hirsing, Gruppenleiterin Depotbank – Fonds 2  
 ☎ +49-511-361-5109, [heike-susanne.hirsing@nordlb.de](mailto:heike-susanne.hirsing@nordlb.de)

**TELOS-Analysten** Dr. Frank Wehlmann, Geschäftsführer  
 ☎ +49-611-9742-111, [frank.wehlmann@telos-rating.de](mailto:frank.wehlmann@telos-rating.de)  
 Andrey Heinicke, Senior Analyst  
 ☎ +49-611-9742-112, [andrey.heinicke@telos-rating.de](mailto:andrey.heinicke@telos-rating.de)

**Kommalpha-Analysten** Clemens Schuerhoff, Vorstand  
 ☎ +49-511- 3003468-6, [schuerhoff@kommalpha.com](mailto:schuerhoff@kommalpha.com)

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

**Bewertung**



Alle Rechte vorbehalten. Die Quellen zu den Fakten in diesem Depotbank-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 das Geschäftsfeld Depotbank der Norddeutsche Landesbank Girozentrale (*NORD/LB*).

### Kundengruppen

Dieses Rating bezieht sich auf das institutionelle Geschäft der *NORD/LB* in Deutschland und umfasst insbesondere die Kundengruppen Großunternehmen, Stiftungen, Banken, Sparkassen, Versicherungen, Versorgungsunternehmen und Versorgungskassen.

### Stichtag

Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Angaben in diesem Report auf den Stichtag 31.12.2012.

### Bewertung – Erläuterung

Die *NORD/LB* hat sich vor fünf Jahren im Depotbankgeschäft neu aufgestellt. Im Rahmen der in diesem Zuge definierten Vorwärtsstrategie wurden organisatorisch sowie systembezogen umfangreiche Maßnahmen ergriffen, um die *NORD/LB* in diesem anspruchsvollen Geschäftsfeld wettbewerbsfähig zu positionieren.

Bei Veröffentlichung des Erstratings im Januar 2012 waren bereits eine Reihe von eingeleiteten Schritten erfolgreich umgesetzt oder auf den Weg gebracht. Aus diesem Grunde wurde die Note „2+“ aus dem Erstrating mit dem Zusatz „Ausblick: 1- (exzellent)“ versehen. Die *NORD/LB* hat die letzten eineinhalb Jahre seit dem Erstrating genutzt und ihre Innovationskraft eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Die aktuell zu vergebende Ratingnote für das hier zu bewertende erste Folgerating wird deshalb mit „1- (exzellent)“ festgelegt. Soweit sich Prozesse wie in den vergangenen Jahren positiv weiterentwickeln, sollte sich das Rating-Ergebnis stabilisieren oder auch verbessern können.

## Management

---

### Konzern- und Organisationsstruktur

Die *NORD/LB* Norddeutsche Landesbank Girozentrale wurde 1970 aus vier Vorgängerinstituten gegründet: Niedersächsische Landesbank Girozentrale (gegr. 1917), Braunschweigische Staatsbank (gegr. 1765), Hannoversche Landeskreditanstalt (gegr. 1840) und Niedersächsische Wohnungskreditanstalt Stadtschaft (gegr. 1918). Die *NORD/LB* sieht sich als führende Universalbank im Norden Deutschlands mit geschäftspolitischer Konzentration auf Norddeutschland. Dies gilt insbesondere für das Privat- und Firmenkundengeschäft. Als international tätige Geschäftsbank ist die *NORD/LB* auch an den bedeutendsten Finanz- und Handelsplätzen der Welt präsent (z.B. London, Singapur, Shanghai und New York).

Eigentümer und Träger der *NORD/LB* sind das Land Niedersachsen (59.13%), der Sparkassenverband Niedersachsen (26.36%), das Land Sachsen-Anhalt (5.57%), der Sparkassenbeteiligungsverband Sachsen-Anhalt (5.28%) und der Sparkassenbeteiligungszweckverband Mecklenburg-Vorpommern (3.66%). Ein Staatsvertrag zwischen den Ländern regelt die Rechtsverhältnisse der Bank. Zum *NORD/LB* Konzern gehören u.a. die Bremer Landesbank (54,83% Anteil), die Deutsche Hypo (100% Anteil), die Braunschweigische Landessparkasse (teilrechtsfähige Anstalt der *NORD/LB*), die *NORD/LB* Luxemburg (100% Anteil) sowie die *NORD/LB* Asset Management als Kapitalanlagegesellschaft und Portfoliomanager (100% Anteil). Aus dem Konzern werden folgende Zielkunden adressiert:

- Privat- und Geschäftskunden
- Verbundsparkassen und Kommunen
- Firmenkunden
- Institutionelle Kunden
- Energie- und Infrastrukturkunden
- Schiffs- und Flugzeugkunden
- Immobilienkunden

Als Geschäftsbank bietet die *NORD/LB* Ihren Kunden alle Bankgeschäfte im In- und Ausland an. Dazu gehören Kredit- und Kapitalmarktgeschäfte sowie der gesamte Finanzdienstleistungsbereich. Als Landesbank der Bundesländer Niedersachsen und Sachsen-Anhalt unterstützt die *NORD/LB* die öffentliche Hand bei kommunalen Finanzierungen und übernimmt in ihrer Funktion als Girozentrale die Aufgaben einer Zentralbank für 69 Sparkassen. Die Strategie der *NORD/LB* ist geprägt durch die Diversifizierung der Geschäftsfelder und einem kunden-

orientierten Geschäftsmodell.

Die Gremien der *NORD/LB* bilden der Vorstand und der Aufsichtsrat. Vorstandsvorsitzender der *NORD/LB* ist Herr Dr. Gunter Dunkel, der dieses Amt seit Beginn 2009 inne hat. Der Vorstand besteht insgesamt aus sechs Mitgliedern. Der Aufsichtsrat besteht aus 18 Mitgliedern, von denen 14 Personen nicht für die *NORD/LB* tätig sind oder waren. Vorsitzender des Aufsichtsrates ist Herr Peter-Jürgen Schneider, Finanzminister des Landes Niedersachsen.

Das Geschäftsfeld Depotbank, das Gegenstand dieses Ratings ist, gehört bereits seit 1986 zum Leistungsspektrum der *NORD/LB*. Die Depotbankfunktion ist in dem Bereich Unternehmensservice angesiedelt und dort in einer Abteilung *Depotbank* mit drei Gruppen zusammengefasst. Zwei Gruppen (*Depotbank-Fonds 1* und *Depotbank-Fonds 2*) sind nach Kapitalanlagegesellschaften abgegrenzt und organisiert, und die dritte Gruppe *Depotbank Services* arbeitet crossfunktional mit übergreifenden Themen wie Vertragsmanagement oder Marktdatenversorgung. Externe Partner sind bei der Aufgabenerfüllung nicht beteiligt. Die Depotbankfunktionen Verwahr- und Abwicklungsgeschäft sind sinnhaft ebenfalls in dem Bereich Unternehmensservice in der Abteilung *Securities Services* angesiedelt (siehe Abbildung 1 auf Seite 8). Der Bereich Reporting wird nicht mehr durch die Abteilung *Depotbank*, sondern mit Wirkung vom 1.2.2013 durch die neu geschaffene Organisationseinheit (OE) *Sales Depotbank & Asset Management* abgedeckt. Die neue OE untersteht der Abteilung *Markets Solutions and Flow Sales / Institutionelle Kunden*. Durch diese Einheit erfolgt ein integriertes Vertriebsmanagement der Geschäftsfelder *Depotbank* sowie *Asset Management für alle Sales- und Kundenbereiche* der Bank. Die *NORD/LB* hat mit dieser klaren aufbauorganisatorischen Aufstellung und neuen Zuordnung im Bereich Sales der Priorität des Depotbankgeschäftes Rechnung getragen.

### Kooperationen

Die *NORD/LB* bedient sich der Deutschen WertpapierService Bank AG (dwppbank) mit Sitz in Frankfurt am Main als Geschäftsbesorger für Abwicklung und Verwahrung. Mit Wirkung vom 1.6.2013 übernimmt Wincor Nixdorf (WNI) den Betrieb der gesamten Client Server-Infrastruktur. Die Bündelung der Client Server-Infrastruktur, des Netzbetriebs sowie der Telefonie soll Dienstleistungen aus einer Hand sicherstellen und so zu

wesentlichen Qualitätsverbesserungen auch mit einem „7-Tage/24 Stunden-Service“ führen. Die Markt- und Stammdatenversorgung wird im Wesentlichen durch die Zusammenarbeit mit SIX Financial Information (SFI) (zuvor SIX-Telekurs) vorgenommen. Die Zusammenarbeit mit allen Kooperationspartnern ist vertraglich geregelt und gesichert.

## Wettbewerbsposition und Strategie

Die „Assets under Depotbank“ der *NORD/LB* konnten gegenüber dem Zeitpunkt des Erstratings (Januar 2012) gesteigert werden und betragen ca. Euro 23 Mrd. Über die vergangenen drei Jahre entspricht dies einem Anstieg von rund 60%. Der ganz überwiegende Teil der Assets under Depotbank entfällt dabei auf Spezialfonds. Die Anzahl der verwalteten Fonds und Segmente liegt bei 274 gegenüber 268 zum Zeitpunkt des Erstratings. Die Anzahl der institutionellen Endinvestoren stieg von 97 auf jetzt 106. Die „Assets under Custody“, also inklusive Direktanlagen, betragen in Deutschland rund Euro 87 Mrd. (Januar 2012: Euro 133 Mrd.) Dank der dynamischen Entwicklung auch über die letzten eineinhalb Jahre weist die *NORD/LB* innerhalb des Landesbankensektors eine sehr gute Wettbewerbsposition auf. Im Volumenvergleich zu in Deutschland tätigen Global Custodians und großen Privatbanken befindet sich die *NORD/LB* im Mittelfeld.

Die *NORD/LB* arbeitet bankweit seit 2012 mit der Methodik des „Lean Managements“. Dieser strategische Managementansatz soll zu schlankeren Prozessen mit hohem Qualitätsanspruch und geringeren operationellen Risiken führen. Das Ziel von „Lean Management“ besteht darüber hinaus zum einen in der stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das eigene Haus; zum anderen bringen die freigesetzten Potentiale eine Erhöhung des Kundennutzens mit sich. Diese Strategie wurde im Bereich Depotbank bereits erfolgreich durchgeführt und unterstreicht nachhaltig die klare Wachstumsstrategie für das Depotbankgeschäft. Das große Commitment für diesen Bereich im Hause der *NORD/LB* zeigt sich auch anhand der in den vergangenen Jahren in den Bereichen IT und Personal getätigten erheblichen Investitionen. Trotz ihrer regionalen Verwurzelung in Norddeutschland ist die *NORD/LB* im Depotbankgeschäft deutschlandweit und verbundübergreifend aktiv. Dabei hat die *NORD/LB* den Begriff „Master-Depotbank“ für sich definiert, der den Ansatz der Integration von Direktbeständen in Sondervermögen für institutionelle Investoren verfolgt. Dieser Ansatz hat ein vehikelübergreifendes Reporting und die Möglichkeit einer gesamtheitlichen Bewirtschaftung über alle Vermögensanlagen eines institutionellen Investors zum Ziel.

Darüber hinaus arbeitet die *NORD/LB* an der klaren und differenzierten Positionierung als Depotbank durch Marketing-, PR- und Vertriebsaktivitäten. Auf der Produktionsseite stehen die ständige Weiterentwicklung der Services gemäß kundenseitiger und regulatorischer Anforderungen sowie Prozesseffizienz im Fokus der Aktivitäten. Das geschilderte, langfristig angelegte, „Lean Management“-Programm sowie das bis 2016 in der *NORD/LB* bereits davor eingeführte „Effizienzsteigerungsprogramm“ untermauern die dynamische Strategie des Hauses.

Kundengruppen der *NORD/LB* im Depotbankgeschäft sind Versicherungsunternehmen, Versorgungswerke, Bausparkassen, Sparkassen, Firmenkunden, Sozialversicherungsträger, Kirchen, Stiftungen, Gewerkschaften und Berufsgenossenschaften.

## Team & Personal

Auf Vorstandsebene ist das Geschäftsfeld *Depotbank* bei Frau Ulrike Brouzi angesiedelt, die als Chief Operating Officer u.a. die Bereiche Unternehmensservice, Organisation und IT, Controlling, Finanzen/Steuern, Compliance und Konzernsicherheit verantwortet. Leiter des Bereiches Unternehmensservice ist Herr Uwe Didwischus. Die dort angesiedelte Abteilung *Depotbank* mit 37 Mitarbeitern wird von Herrn Bernd Schäfers-Nolte geführt. Die Abteilung ist in drei Gruppen organisiert. Die Gruppe *Depotbank Services* wird von Herrn Stephan Hitzemann geleitet, der gleichzeitig Stellvertreter von Herrn Schäfers-Nolte ist. Die Gruppe *Depotbank-Fonds 1* wird von Frau Maike Alzmann geleitet; Gruppenleiterin der Gruppe *Depotbank-Fonds 2* ist Frau Heike-Susanne Hirsing. Ab dem 1.10.2013 wird die Abteilung *Depotbank* in die Abteilung *Securities Services* integriert. Alle Führungskräfte verfügen über eine langjährige Berufserfahrung im Depotbankgeschäft: Herr Schäfers-Nolte seit 1986, Herr Hitzemann seit 1998, Frau Hirsing seit 1994 und Frau Alzmann seit 2000. Die skizzierte Aufbauorganisation besteht in dieser Form seit November 2006 und die Fluktuationsrate liegt unter dem Branchendurchschnitt.

Auf allen Ebenen, von Vorstand bis Gruppe, gibt es regelmäßige Termine, in denen anhand von Managementreports die Geschäftsentwicklung, der Status von Projekten sowie Personalthemen behandelt werden. Die Einführung der „Lean Management“-Methodik mit intensiven Leistungsdialogen zwischen den einzelnen Führungskräfte- und Mitarbeiterebenen führt zu einer Optimierung der Kommunikation im Hause der *NORD/LB*. Für die wesentlichen Inhalte der Leistungsdialoge werden sog. Cockpits zum Zweck der Bestandsaufnahme sowie der Vorbereitung weiterführender Schritte

erstellt. Alle Arbeitsvorgänge im Tagesgeschäft sind in Arbeitsanweisungen dokumentiert, auf die jeder Mitarbeiter Zugriff hat. Parallel gibt es für besondere Prozesse separat dokumentierte Beschreibungen, auf die in den Arbeitsanweisungen referenziert wird. Alle Mitarbeiter sind verpflichtet, jährlich mit ihrer Unterschrift zu dokumentieren, dass sie diese bei Ausführung ihrer Tätigkeiten beachten.

Bei der Festlegung der Gehälter orientiert sich die *NORD/LB* an den Tarifverträgen für das private Bankgewerbe und die öffentlichen Banken. Der außertarifliche Bereich ist in Funktionsstufen gegliedert, welche nach festgelegten Kriterien bewertet werden und von einem Quervergleichsausschuss überprüft werden. Variable Gehaltsbestandteile werden jährlich auf Basis einer mit dem Gesamtpersonalrat geschlossenen Dienstvereinbarung zum Leistungsbonus von den Führungskräften ermittelt sowie unter Beachtung gesetzlicher Verordnungen (z.B. Institutsvergütungsverordnung) gewährt. In Abhängigkeit der jeweiligen Mitarbeitergruppe liegt das Gehaltsniveau am oder über dem Median der Bankenbranche.

## Grundsätze

Die *NORD/LB* ist Mitglied in einer Vielzahl von Branchenverbänden wie dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband, dem Verband öffentlicher Banken, dem Gesamtverband Niedersächsischer Kreditinstitute oder dem Verband deutscher Pfandbriefbanken. Daneben bekennt sich die *NORD/LB* zu dem Deutschen Corporate Governance-Kodex. Die *NORD/LB*

ist vertreten in der AG Depotbanken der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) und wirkt im Arbeitskreis Depotbanken des Bundesverbandes Investment und Asset Management mit.

### **Kommentar:**

- *Die NORD/LB ist eine in Norddeutschland verankerte Geschäftsbank mit einem diversifizierten Geschäftsmodell.*
- *Es existiert eine klare Strategie und ein starkes Bekenntnis für das Depotbankgeschäft, welches schwerpunktmäßig deutschlandweit vertrieben wird.*
- *Im Zuge der bankenweiten Einführung der Methodik des Lean Managements unterstreicht die NORD/LB ihren Anspruch, sich in einem stärker werdenden Wettbewerbsumfeld effizient und zum Nutzen der Kunden aufzustellen.*
- *In den vergangenen Jahren wurden erhebliche Investitionen in Personal und IT des Depotbankgeschäftes getätigt.*
- *Das Depotbankgeschäft wird von erfahrenen Mitarbeitern in einer klaren Aufbau- und Ablauforganisation verantwortet.*
- *Alle Tätigkeiten und Prozesse sind dokumentiert und für alle Mitarbeiter zugänglich.*
- *Die NORD/LB ist in vielen Branchenverbänden vertreten und respektiert die entsprechenden Grundsätze.*

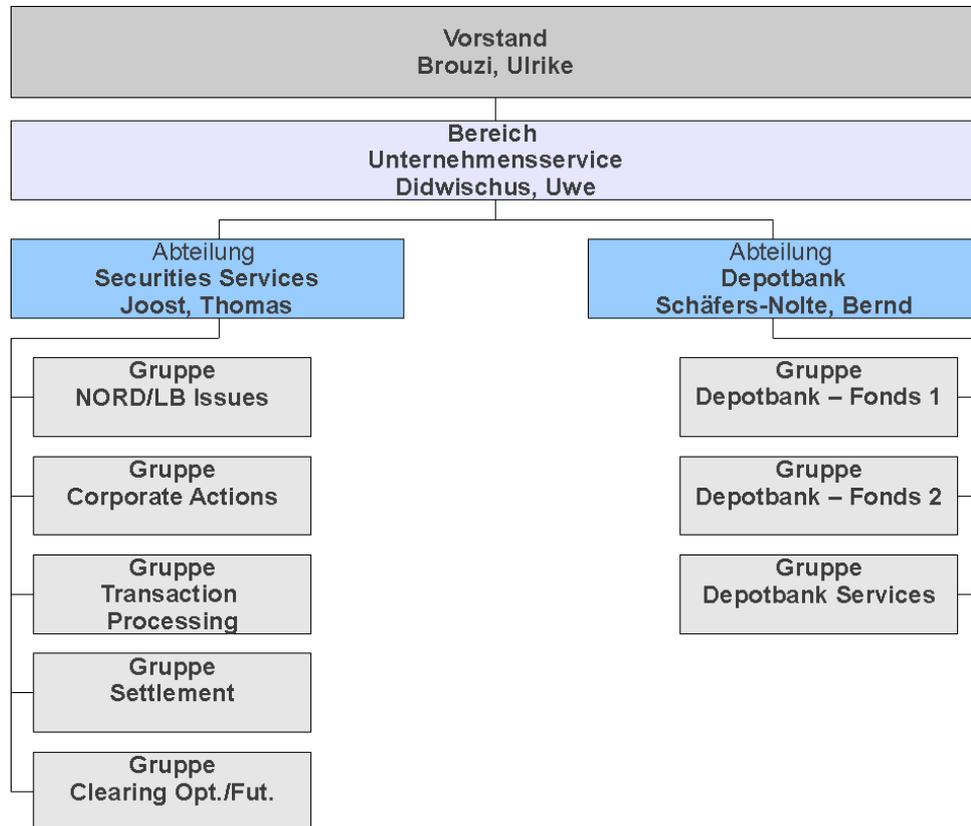


Abbildung 1: NORD/LB Depotbankfunktion, Stand 31.05.2013

## Kunden

---

### Marketing & Vertrieb

Die Abteilung *Depotbank* innerhalb des *Unternehmensservice* im Konzern der *NORD/LB* hat die Expertise im Bereich Depotbank-Services über die letzten Jahre stark ausgeweitet. Die Abteilung Depotbank wird ab dem 1.10.2013 in die Abteilung *Securities Services* integriert, um den gewachsenen Synergieeffekten beider Abteilungen Rechnung zu tragen. Die *NORD/LB* strebt als Dienstleister für institutionelle Kunden künftig eine noch ausgeprägtere Intensivierung der Kundenkontakte an.

### Kunden

Zu diesem Zweck wurde am 1.2.2013 die neue Organisationseinheit (OE) *Sales Depotbank & Asset Management* im Bereich *Markets* geschaffen, für die Herr Rüdiger Rock verantwortlich zeichnet. Die Experten dieser Einheit verfügen über langjährige Erfahrung und unterstützen die Salesaktivitäten aller Sales- und Kundenbereiche der *NORD/LB* durch fachliches Know-how im Rahmen der Koordination von Kundenpräsentationen oder der Ausarbeitung von Fragebögen und Dokumentationen für Kunden. Eine besonders enge Abstimmung findet im Rahmen der neuen Struktur mit den Kundenbetreuern der Abteilung *Relationship Management* Institutionelle Kunden und den Firmenkundenbetreuern statt. Aufgabe der neuen Einheit *Sales Depotbank & Asset Management* ist zudem die Koordination aller Geschäftsfelder, die mit dem Depotbankgeschäft in Zusammenhang stehen. Die Ergebnisbeiträge der einzelnen Segmente werden in regelmäßigen Reports gespiegelt. Die neue OE bildet damit ein Kompetenzcenter für externe Kunden sowie für die Saleseinheiten innerhalb der Bank. Durch diesen Schritt soll zugleich das einheitliche Erscheinungsbild der *NORD/LB* im Depotbankgeschäft geschärft werden. Die OE *Sales Depotbank & Asset Management* wurde mit Wirkung vom 1.2.2013 zudem mit dem Serviceangebot und der Weiterentwicklung des Reporting-Tools *NORD.report* betraut. Um die hohe Qualität dieses Reporting-Services aufrechtzuerhalten, konnten Mitarbeiter aus der vormals für diesen Bereich zuständigen Abteilung Depotbank für die neue OE gewonnen werden. Die Integration dieses individuellen und weit fortgeschrittenen Reportingangebots soll die Kundennähe zusätzlich verstärken. So konnte die Anzahl der Nutzer von *NORD.report* seit dem Erstrating verdoppelt werden. Die originäre Kundenbetreuung sowie der Vertrieb

der Depotbankfunktion obliegt den verschiedenen Sales-Einheiten der *NORD/LB*. Die Abteilung *Markets Solutions and Flow Sales / Institutional Clients*, die einen produktorientierten Ansatz verfolgt (Zinsprodukte, Aktien, Währungen), und die Abteilung *Sales Relationship Management Institutionelle Kunden*, die zielgruppenorientiert (u.a. Institutionelle Kunden) ausgerichtet ist, arbeiten Hand in Hand zusammen. Produktbezogen (Zinsprodukte) ist seit 1.1.2012 die Abteilung *Sales Relationship Management Institutionelle Kunden* auch für die institutionellen Verbundsparkassenbetreuung zuständig. Die Mitarbeiter dieser Einheiten verfügen über zum Teil langjährige Kundenkontakte sowie Erfahrung auch aus anderen Häusern und vertreiben die Leistungen und Produkte der gesamten Bank. Aufgrund der erheblichen Ausweitung und Professionalisierung der Services im Depotbankgeschäft gilt diesem Produktangebot ein besonderes Augenmerk bei den Vertriebsaktivitäten. Darüber hinaus werden die Vertriebsaktivitäten im Bereich Depotbank durch die neue OE *Sales Depotbank & Asset Management* verstärkt. Die Spezialisten aus der Abteilung Depotbank unterstützen bei Bedarf die Vertriebsmitarbeiter der neu geschaffenen OE *Sales Depotbank & Asset Management* zum Beispiel bei Kundenbesuchen oder Präsentationen.

Die Abteilung *Relationship Management* Institutionelle Kunden wird seit 1.2.2013 von Herrn Jörg Dresen geleitet. Sie untergliedert sich nochmal in die drei Gruppen *Relationship Management (RM) Core*, *RM Financial Institutions* und *RM Vertriebssteuerung*. Die Abteilung *Relationship Management* Institutionelle Kunden wiederum gehört dem Geschäftsbereich *Markets* von Herrn Martin Hartmann an. Der Bereich *Corporate Sales, also die Betreuung von Firmenkunden*, wird von Frau Helga Nething geleitet.

Der Marketingbereich der *NORD/LB* begleitet die Vertriebsmaßnahmen des Hauses im Depotbankgeschäft. Die Marketingaktivitäten werden seit 1.2.2013 eng mit der neuen OE *Sales Depotbank & Asset Management* abgestimmt. Die Maßnahmen sollen weiter ausgebaut werden, um den Brand und die Wahrnehmung des Hauses auf der Depotbankseite zum Beispiel für das professionell aufgesetzte Online-Reportingtool *NORD.report* sowie für andere Services zu stärken. Die Platzierung angebotener Leistungen und Produkte erfolgt im Rahmen von Messen, gezielter Kundenveranstaltungen oder durch Imagekampagnen für das Haus *NORD/LB*.

Die Marketing- und Vertriebsaktivitäten der *NORD/LB* für das Geschäftsfeld Depotbank sollen

die angestrebte Erweiterung des Geschäftsvolumens (Assets under Depotbank) sicherstellen. Pro Jahr wird eine Steigerung des Volumens an Assets under Depotbank von Euro 2.5 Mrd. angestrebt. Ziel ist es, bis Ende 2017 ca. Euro 37 Mrd. an Assets under Depotbank zu erreichen. Die strategische und fachliche Unterstützung durch die neu geschaffene OE *Sales Depotbank & Asset Management* sowie die breite Produktpalette bieten der *NORD/LB* die Möglichkeit, bestehenden sowie potentiellen Kunden und Investoren noch fokussierter Angebote auf verschiedenen Geschäftsfeldern unterbreiten zu können. Auch der konzerneigenen KAG, der *NORD/LB Kapitalanlagegesellschaft AG*, kommt im Rahmen der Neuordnung mit der neuen OE eine noch wichtigere Bedeutung innerhalb des Produktvertriebs zu. Insgesamt haben die Marketing- und Vertriebsaufgaben für das Geschäftsfeld Depotbank mit deutlichem Bekenntnis auch von Vorstandseite aus seit dem Erstrating Januar 2012 in der *NORD/LB* noch weiter zugenommen. Zunehmende staatliche Regulierungen haben diesen Prozess beschleunigt. Den gestiegenen Kundenanforderungen wird die *NORD/LB* gerecht, indem sie die Durchführung von individuellen Kundenbesuchen verstärkt in den Fokus gerückt hat. Kontakte zu Consultants sind seit dem Erstrating verstärkt worden.

Die eingeschlagene Strategie der *NORD/LB* im Bereich Depotbank bringt zudem eine noch klarere Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen mit sich.

Einerseits sollen die bestehenden Kundenverbindungen über die erweiterte Produktpalette und noch bessere Services intensiviert werden. Andererseits wird aber auch angestrebt, aktiv Neukunden für die *NORD/LB* zu gewinnen. So werden künftig über die Verbundsparkassen hinaus verstärkt auch Sparkassen außerhalb des Verbundes auf Depotbank-Services angesprochen. Bei den klassischen Unternehmen konzentriert sich die *NORD/LB* auf Firmen mit einem jährlichen Umsatz ab Euro 50 Mio. Darüber hinaus zählen die in Deutschland ansässigen Versorgungswerke zu den definierten Zielkunden. Einen weiteren Schwerpunkt in der Zielkundenansprache bilden die Master KAGen, wenn es um die Frage einer Neuvergabe eines Depotbankmandates geht. Die *NORD/LB* unterscheidet bei ihren Markt- und Vertriebsaktivitäten für die Depotbankleistungen grundsätzlich zwischen den einzelnen Kundensegmenten

- Institutionelle Kunden (Unternehmen, Versicherungen, Versorgungswerke, Stiftungen)
- Finanzinstitute/Fremd-Sparkassen
- Öffentlich-rechtliche Kunden, Bund/Länder.

Die Schaffung der neuen OE *Sales Depotbank & Asset Management* zur Koordination der Vertriebsaktivitäten im Geschäftsbereich Depotbank unter-

streicht nachhaltig das bereits zum Zeitpunkt des Erstratings erklärte Ziel der *NORD/LB*, sowohl die Marketingaktivitäten sowie den Vertrieb ihrer Depotbankdienstleistungen in den kommenden Jahren konsequent weiter auszubauen. Die weitreichende Produktpalette der *NORD/LB* bietet eine breite Grundlage, um das Konzept in Zukunft erfolgreich umzusetzen.

## Produkte & Dienstleistungen

Die *NORD/LB* strebt an, im Rahmen aller angebotenen Depotbankfunktionen für ihre institutionellen Kunden sowie die Asset Manager und KAGen die Position eines „Single Point of Contact“ einzunehmen. Dieser hohe Anspruch wird im Rahmen der Koordinationsaufgabe und der Rolle eines Center of Competence durch die neue OE *Sales Depotbank & Asset Management* in noch stärkerem Maße gelebt. Bei der Entwicklung ihrer Dienstleistungspalette ist es Ziel der *NORD/LB*, die individuellen Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden in vollem Umfang abzudecken. Die *NORD/LB* erfüllt alle im Investmentgesetz festgelegten Depotbankdienstleistungen. Im folgenden Teil C (Produktion) werden die angebotenen Leistungen detaillierter dargestellt. Im Zuge des starken Wachstums des Geschäftsfeldes Depotbank hat die *NORD/LB* im Laufe der letzten Jahre leichte und den Umständen entsprechend angemessene Anpassungen vorgenommen. Im Vordergrund stand dabei immer die Optimierung der Prozesse vor dem Hintergrund der aktuellen Marktanforderungen sowie die Intensivierung des direkten Kontaktes zum Kunden im Sinne eines „One-face-to-the-customer“-Ansatzes. Zur Verstärkung dieses Anspruchs hat die *NORD/LB* die Methodik des „Lean Managements“ eingeführt. Die Abteilung *Depotbank*, die diesen Prozess bereits erfolgreich durchlaufen hat, wird in diesem Zuge ab 1.10.2013 in der Abteilung *Securities Services* integriert werden.

Die folgenden Depotbankleistungsangebote bilden die wesentlichen Aufgaben im Tagesgeschäft:

- Abwicklung und Abrechnung aller Fondstransaktionen
- Systemgestützte Prüfung aller Transaktionen hinsichtlich ihrer Konformität zum InvG. sowie den Vertragsvereinbarungen
- Unabhängige Anlagegrenzprüfung
- Verwahrung der Wertpapierbestände der Sondervermögen sowie Erstellung der Depotauszüge
- Alle Verwaltungstätigkeiten bei Fondsaufgabe, -auflösung, -übertragung oder -fusionen sowie Vertragsmanagement
- Überwachung des Settlements und Klärung

von Settlementabweichungen

- Anteilwertberechnung
- Bearbeitung von Ertragsausschüttungen und Anteilsumsätzen

Die personelle Ausstattung der *NORD/LB* im Geschäftsbereich Depotbank sowie die technische Infrastruktur bilden eine solide Grundlage für die künftige Ausweitung dieses Servicebereichs. Systemseitig stellt die im Jahre 2009 eingeführte Software *Allocare AMS* die automatische Verarbeitung und Prüfung aller eingehenden Instruktionen sicher. Innerhalb des Geschäftsfelds Depotbank arbeitet die *NORD/LB* mit 15 Kapitalanlagegesellschaften, einer Investmentaktiengesellschaft und ca. 50 Asset Managern zusammen.

Bei der Verwahrung und Abwicklung von Wertpapiergeschäften und Corporate Actions kooperiert die *NORD/LB* seit 2004 eng mit der *dwpbank* als ausführende Transaktionsbank. Die *dwpbank* übernimmt im Rahmen des Outsourcing wesentliche Teile der standardisierten Abwicklungsprozesse im Wertpapiergeschäft. Die *NORD/LB* unterhält als direkter Teilnehmer Lagerstellenbeziehungen zu Clearstream Banking AG, Frankfurt am Main, sowie Clearstream Banking Luxembourg S.A. als Hauptlagerstellen. Als Nebenlagerstellen für besondere Geschäftskonstellationen bzw. Märkte bestehen Verbindungen zu der *dwpbank*, Frankfurt am Main, HSBC, Luxembourg, J.P. Morgan, Luxembourg, Credit Suisse, Luxembourg und der Dexia Banque Internationale, Luxembourg. Die Anzahl der durch die *NORD/LB* abwickelbaren Märkte ist in den letzten Jahren auf jetzt über 100 Märkte angestiegen. Bedingt durch eine stärkere internationale Anlagepolitik der institutionellen Anleger wurden auch Möglichkeiten zur Wertpapierverwahrung und -abwicklung in vielen Schwellenländern wie beispielsweise in Mexiko oder der Türkei ausgebaut. Die Qualität der Leistungserbringung durch die *dwpbank* ist vertraglich sichergestellt und wird einer laufenden Überprüfung unterzogen. Die Zusammenarbeit zwischen der *dwpbank* und der *NORD/LB* wird durch die Abteilung *Securities Services* gewährleistet.

*Transaktionskostenanalysen* mit einer detaillierten Aufstellung aller im Fonds entstehenden Kosten und nach Kundenwunsch auf vorbestimmte Zeiträume heruntergebrochen bietet die *NORD/LB* im Rahmen ihres Depotbankgeschäftes als „customised service“ kostenfrei an.

Auch im *Transition Management* verfügt das Haus über langjährige Erfahrung. Die in der *NORD/LB* gepflegte enge Abstimmung der Abteilungen Settlement und Depotbank bietet dabei eine wesentliche Voraussetzung für eine reibungslose und kosteneffiziente Fondsübertragung.

Anteilsscheingeschäfte im Rahmen von Spezial-

fonds mit Eingang bis 17:00 Uhr bei der *NORD/LB* können noch am gleichen Tag ausgeführt werden. Anteilsgeschäfte für Publikumsfonds, die bis 17:00 Uhr bei der *NORD/LB* eingehen, können frühestens mit dem Schlusstag des Folgetages abgewickelt werden. Aufträge für Publikumsfonds, die nach 17:00 Uhr eingehen, können frühestens mit dem Schlusstag des übernächsten Tages abgewickelt werden.

Ein Großteil der beschriebenen Zusatzdienstleistungen wird kostenfrei innerhalb des betreuten Depotbankgeschäftes angeboten. Im übrigen erfolgt die Preis- und Gebührengestaltung für das gesamte Dienstleistungsangebot kundenspezifisch und wird dem Kunden in detaillierter Form aufgezeigt. Für das Reporting über *NORD.report* wird grundsätzlich eine Pauschalgebühr vereinbart.

## Reporting und Performancemessung

Im Rahmen des Depotbankgeschäftes als integrelem Bestandteil des Geschäftsfeldes *Markets* wird dem Bereich *Reporting und Performancemessung* eine besondere Bedeutung beigemessen. Durch ihre hervorgehobene Expertise in diesem Sektor soll die Wahrnehmung der *NORD/LB* als umfassend und zugleich kundenorientiert aufgestellter Dienstleister verstärkt werden. Um diesem gestiegenen Rollenverständnis des Reporting-Tools *NORD.report* gerecht zu werden, werden sämtliche Reports seit 1.2.2013 unmittelbar durch die Mitarbeiter der *OE Sales Depotbank & Asset Management* erbracht. Damit ist auch die Produktverantwortung für *NORD.report* auf diese Einheit übergegangen. Angestrebt wird ein hoher Automatisierungsgrad des Systems, um dem Kunden zeitnah und qualitätsgesichert alle erforderlichen Performancekennzahlen liefern und zugleich als kompetenter Ansprechpartner in diesem komplexen Servicebereich zur Verfügung stehen zu können.

Als Basis für *NORD.report* und somit für die Performancemessung dienen alle Daten, die täglich in das System *Allocare AMS* einfließen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Qualitätssicherung des Datenmaterials. Zu unterscheiden ist zwischen den sog. „Standardberichten“ und den im Einzelnen mit dem Kunden abzustimmenden „Individualreports“. Für spezielle Aufgaben auch bei der Erstellung von Performancereports sind entsprechend qualifizierte und besonders geschulte MitarbeiterInnen der Gruppe *Sales Depotbank & Asset Management* als *First-Level-Support* zuständig. Zudem kann der Kunde auf umfangreiche Reportingmöglichkeiten beim Online-Reporting zugreifen. Die Entwicklung von *NORD.report* erfolgte in Zusammenarbeit mit der Firma *Allocare AG*, die das zur Erstellung der Reports verwendete Modul *AMS*

*Portfolio* auch fortlaufend betreut.

Der Zugang zu *NORD.report* erfolgt passwortgeschützt und ist individuell mit verschiedenen Zugriffsberechtigungen der Mitarbeiter versehen. *NORD.report* eröffnet flexible Möglichkeiten, die Reports baukastenförmig individuell auf die Belange des Kunden auszurichten. Das Angebot für den Depotbankkunden umfasst unter anderem

- Darstellung der Fondsstruktur
- Darstellung der Umsätze und Erträge bis auf Einzeltitelebene
- Aufteilung der Wertpapiere nach Ländern und Währungen
- Übersicht der Renten nach Kriterien wie Laufzeit, Währung, Kupon, Credit Spread Exposure oder Rating
- Übersicht der Aktien nach Dividendenrendite, Marktkapitalisierung oder Beta
- verschiedene Performancekennzahlen (Time weighted Return etc.) und Risikokennzahlen (wie beispielsweise Tracking Error, Sharpe Ratio, Beta, Treynor Ratio und Volatilität)
- Performanceübersichten
- Attributionsanalysen
- Value at Risk.

Die Darstellungen in *NORD.report* werden durch tabellarische und grafische Aufbereitung zusätzlich veranschaulicht. Die Reports können zudem individuell auf Kundenanforderungen hin erstellt werden. Ein Vergleich zwischen den einzelnen Kapitalanlagegesellschaften wird über die alternative Darstellung einer konsolidierten Betrachtung ermöglicht. Direktanlagen können über eine zwischen der *dwpbank* und dem Datawarehouse bestehende Schnittstelle jederzeit in *NORD.report* integriert werden.

Die Daten für das Online-Reporting werden von der Gruppe *Depotbank Services* innerhalb der Abteilung *Depotbank* in einem Datawarehouse von Allocare AMS verwaltet. Die Marktdatenversorgung in Allocare AMS wird täglich sichergestellt. Im Bereich der Marktdatenversorgung arbeitet die *NORD/LB* mit der Firma SIX Financial Information Deutschland GmbH zusammen und betreibt die Marktdatenversorgung im Rahmen einer ASP-Lösung.

Spezielle Wünsche bei der Erstellung von Performancereports oder anderweitiger Individualreports werden seit 1.2.2013 in der OE *Sales Depotbank & Asset Management* der *NORD/LB* von entsprechend qualifizierten und speziell geschulten Mitarbeitern bearbeitet. Auf täglicher Basis werden Performancemessungen durchgeführt. Im Rahmen der Messungen wird die zeit- und wertgewichtete Performance für unterschiedliche Anlagezeiträume und auf verschiedenen Aggregationsebenen ermittelt. Weiterhin werden risikoadjustierte Performance-

kennzahlen, wie beispielsweise Sharpe Ratio, Information Ratio oder Treynor Ratio berechnet. Darüber hinaus können unterschiedliche Risikoarten wie Länder- (z.B. Sitz des Emittenten) oder Branchenrisiken sowie Zinsänderungsrisiken berücksichtigt werden. Auch Stilanalysen sind erstellbar (z.B. Growth, Value, neutral). Die Ergebnisse werden dem Kunden täglich abrufbereit in *NORD.report* zur Verfügung gestellt.

Die Reports können automatisch in vier Sprachen, deutsch, englisch, französisch und italienisch bereitgestellt werden.

Das bereits sehr ausgefeilte Online-Reportingtool wird ständig weiterentwickelt. Im Vergleich zum Erstrating im Januar 2012 können dem Kunden jetzt individualisierte Cash Flow - und Fälligkeits-Studien für sein Portfolio sowie Transaktionskostenanalysen zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wurde das Spektrum an Risikokennziffern (z.B. TWR, historisches Rendite-Risiko-Profil) erweitert. Zuvor wurden bereits weitere Verbesserungen vorgenommen, u.a. die Möglichkeit der Zerlegung von Benchmark-Indices in ihre einzelnen Konstituenten. Begleitend führt die *NORD/LB* mit ihren Kunden im Depotbankgeschäft Workshops durch, um die konkreten Anforderungen zeitnah in *NORD.report* umsetzen zu können. Die *NORD/LB* will so auch ihrem hohen Anspruch gerecht werden und ihren Kunden als „Master-Depotbank“ über alle Vermögensgegenstände ein einheitliches und umfassendes Reporting zur Verfügung stellen können.

## Client Relationship Management

Die Kapitalanlagegesellschaften und Asset Manager im Outsourcing werden bei der *NORD/LB* im Tagesgeschäft durch die MitarbeiterInnen der Abteilung *Depotbank* unter der Leitung von Bernd Schäfers-Nolte und hier insbesondere durch die beiden Gruppen *Depotbank-Fonds 1* und *Depotbank-Fonds 2* betreut.

Die Betreuung erfolgt KAG- bzw. fondsbezogen. Jedem Fonds ist ein fester Ansprechpartner zugeordnet.

Zwischen den Mitarbeitern der Abteilung *Depotbank* und den Vertriebseinheiten auf *NORD/LB*-Seite findet ein enger Austausch statt. Generalistischer Ansprechpartner für Kunden ist im Vertrieb der *NORD/LB* die Einheit *Sales Relationship Management Institutionelle Kunden*, die zusammen mit den Produktspezialisten zum Beispiel im Zins-, Anlage- und Währungsmanagement sowie Risikomanagement und im Zahlungsverkehr das *Client Service Team* bildet. Hierdurch ist gewährleistet, dass alle produktspezifischen Anforderungen des Kunden abgedeckt werden können. Innerhalb der *NORD/LB* sind in die Mandatsbetreuung auch die für das Verbundgeschäft mit den Sparkassen zuständigen

Betreuer, im Bereich *Corporate* die jeweiligen Firmenkundenbetreuer sowie die konzerneigene KAG *NORD/LB Kapitalanlagegesellschaft AG* eingebunden. Sobald Produkte im Bereich Depotbank gefragt sind, ist die *OE Sales Depotbank & Asset Management* zuständig.

Zwischen dem Kundenbetreuer und dem Kunden findet ein regelmäßiger persönlicher Austausch statt. Vor dem Hintergrund der durch die *NORD/LB* für das Depotbankgeschäft definierten Wachstumsstrategie hat die Durchführung von Kundenbesuchen noch stärker an Bedeutung hinzugewonnen.

Den Kunden stehen tagsüber in der Regel in der Zeit von 8.00 Uhr bis 18:00 Uhr Kundenbetreuer zur Verfügung, die per Telefon oder E-Mail erreichbar sind. Ziel ist es, Kundenanfragen möglichst umfassend und schnell zu bearbeiten.

Für Fragen zu Performancereports und Individualreportings stehen dem Kunden Mitarbeiter der Gruppe *Depotbank Services* über eine Service-Hotline zur Verfügung.

Innerhalb der *NORD/LB* werden eine Vielzahl von Anwendungen zur Unterstützung des Client Relationship Managements eingesetzt, wobei FoCs (Focus on Customers) im Bereich Wholesale das Hauptsystem darstellt. Das CRM wurde in 2012 als „Steuerungs-Cockpit“ ausgebaut. Auf das CRM-System haben alle Mitarbeiter Zugriff, die in die Betreuung der Depotbank-Kunden einbezogen sind.

### **Kommentar:**

- Die *NORD/LB* vertritt im Bereich Depotbank einen kundenbezogenen Ansatz, bei dem die individuellen Belange der Kunden im Vordergrund stehen.
- Die *NORD/LB* hat ihre Vertriebs- und Marketingaktivitäten im Bereich Depotbank erheblich ausgeweitet. Alle Angebote rund um das Depotbankgeschäft werden von der neu eingerichteten Einheit *Sales Depotbank & Asset Management* verantwortet und im Sinne eines Kompetenzzentrums gesteuert.
- Durch diesen Schritt verstärkt die *NORD/LB* im Depotbankgeschäft die Kundenbindung. Erste Erfolge wie die Erhöhung der institutionellen Kunden haben sich bereits eingestellt.
- Die neue Einheit ist im Rahmen des Online-Reportingtools *NORD.report* für die Erstellung der individuellen Kunden-Reportings sowie die Weiterentwicklung dieses Systems zuständig, das sämtliche Kundenanforderungen erfüllt.
- *NORD.report* zeichnet sich durch eine hohe

- *Bedienerfreundlichkeit und Flexibilität* aus.
- Das Produkt- und Dienstleistungsangebot der *NORD/LB* im Bereich Depotbank ist in den letzten Jahren stark ausgeweitet worden und stellt sich auch im Vergleich mit *Global Custodians* als wettbewerbsfähig dar.
- Mit über 100 Märkten und Ländern deckt die *NORD/LB* mit wenigen Ausnahmen den Großteil des gesamten Marktspektrums ab.
- Mit *NORD.report* verfügt die *NORD/LB* über ein sehr leistungsstarkes Reporting-Tool. Das Spektrum an Kennzahlen wie Risikokennziffern ist sehr umfangreich. *NORD.report* eröffnet vielfältige und auf den Nutzer individuell anpassbare Gestaltungs- und Darstellungsmöglichkeiten.
- Im interaktiven Online-Reporting können individuelle Kundenanforderungen in einem hohen Umfang berücksichtigt werden.
- *NORD.report* bildet einen wesentlichen Dienstleistungsbaustein für die vertrieblichen Aktivitäten der *NORD/LB* im Bereich Depotbank.
- Mit Hilfe dieses Online-Reportingtools und der weitreichenden Palette an Services wie *Transition Management*, die Bereitstellung von *Cash Flow-Analysen* u.a. sollen die konzernseitig vorgegebenen anspruchsvollen Wachstumsziele für das Segment Depotbank erfüllt werden.
- Alle Vertriebseinheiten der *NORD/LB* sind strategisch eng in das Depotbankgeschäft der *NORD/LB* eingebunden. Es erfolgt ein regelmäßiger und intensiver Austausch zwischen dem Servicebereich Depotbank und den Mitarbeitern im Vertrieb.
- Ziel der engen Zusammenarbeit mit dem Vertrieb unter der Leitung der neu geschaffenen Einheit *Sales Depotbank & Asset Management* ist es, einerseits bestehende Potentiale wie im Sparkassensektor besser auszuschöpfen, andererseits aber auch neue Kundengruppen zum Beispiel im Bereich mittelständischer Unternehmen, Stiftungen sowie Versorgungskassen für die *NORD/LB* zu erschließen. So soll auch die Anzahl an Nutzern für das Online-Reportingtool *NORD.report* gesteigert werden.
- Im Bereich der Abwicklung verfügt die *NORD/LB* mit der *dwpbank* über einen zuverlässigen und professionellen Partner.
- Die *NORD/LB* verfügt im Bereich Depotbank über sehr erfahrene Mitarbeiter, die eine intensive Betreuung der Kunden sicherstellen.

## Produktion

---

### Operations

Die *NORD/LB* als Depotbank bietet ihren Kunden einen umfassenden Service um die Verwahrung und Verwaltung von Wertpapier- und Derivatebeständen sowie in der effizienten Abwicklung und Verbuchung von Wertpapier- und Derivatengeschäften. 98 Mitarbeiter aus den Abteilungen *Securities Services* (Verwahrung/Abwicklung) und *Depotbank* sichern die effiziente Leistungserbringung. Durch die Tatsache, dass Aufsichtsbehörden und Gesetzgeber bei Depotbankaufgaben verstärkt Augenmerk auf Verwahr- und Abwicklungsaufgaben richten, hat die *NORD/LB* entschieden, die Aufgaben der Depotbank aufbauorganisatorisch in einer Abteilung zusammenzuführen. Zum 01.10.2013 wird die Abteilung *Depotbank* in die Abteilung *Securities Services* integriert. Die Aufgabenstellung und Struktur innerhalb der Gruppenstruktur des Bereiches Depotbank bleibt unverändert.

Den Kapitalanlagegesellschaften und Asset Managern wird ein „Single Point of Contact“ durch die Abteilung *Depotbank* bereitgestellt und somit eine Betreuung im Tagesgeschäft im Sinne der Philosophie „One-face-to-the customer“ gewährleistet.

### Processing

Die operativen Prozesse sind in der *NORD/LB* in Arbeitsanweisungen transparent und über das Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich dokumentiert. Spezielle Prozesse erfahren eine gesonderte Dokumentation für die relevanten Mitarbeiter mit einem Bezug zu den Arbeitsanweisungen.

Die Qualität der Prozesse wird durch ein internes Kontrollsystem (IKS), an dem jeder Mitarbeiter im Sinne eines dezentralen Aufbaus teilnimmt, gesichert. Alle jeweiligen Prozessziele werden definiert und entsprechend ihrem Risikogehalt für die Bank mit Kontrollen hinterlegt.

Im Ablauf der Prozesse im Depotbankgeschäft ist nahezu vollständig STP umgesetzt und der mögliche externe Austausch mit Asset Managern und Kapitalanlagegesellschaften über SWIFT gesichert. Eine laufende Prozessoptimierung zielt auf eine stetige Erweiterung der STP-Rate ab. Medienbrüche sollen in der Prozessabwicklung vermieden werden. In allen Prozessen sind STOPP-Marken integriert, soweit gesetzliche Vorgaben bzw. Vorgaben aus IKS hier Kontrolltätigkeiten notwendig machen.

### Abwicklung

Im Rahmen des Abwicklungs- und Verwahrgeschäftes arbeitet die *NORD/LB* unter anderem mit

der *dwpbank* zusammen. Die *dwpbank* übernimmt im Outsourcing wesentliche Teile der standardisierten Abwicklungsprozesse. Diese Zusammenarbeit besteht seit 2004, ist stabil und effizient eingerichtet.

Nahezu 100% der Abwicklungsprozesse sind im STP-Verfahren umgesetzt. Lediglich in Einzelfällen, z.B. bei der Klärung von möglichen Unstimmigkeiten, erfolgen manuelle Eingriffe. In der Kommunikation mit Brokern und Kapitalanlagegesellschaften ist STP vollständig umgesetzt. Die *NORD/LB* hat den BVI-SWIFT-Standard umgesetzt und bietet ihren Kunden und Kooperationspartnern diesen Weg oder auf Wunsch weitere elektronische (Mail, FAX) Austauschmöglichkeiten an.

Mit Clearstream Banking Frankfurt AG (CBF) und Clearstream Banking Luxemburg S.A. (CBL) als Hauptlagerstellen und weiteren Lagerstellen, wie die in Luxembourg angesiedelten Dienstleistungen von HSBC, JP Morgan, Credit Suisse und Banque Internationale a Luxembourg S.A. sowie über die *dwpbank* und weiteren Fondslagerstellen bietet die *NORD/LB* umfassende Lagermöglichkeiten an allen relevanten Wertpapiermärkten und trägt der immer weiteren Internationalisierung des Wertpapiergeschäfts Rechnung.

Sowohl Direktgeschäfte mit der *NORD/LB* als auch Drittgeschäfte sind auf automatisierten Abwicklungswegen möglich (siehe Abbildungen 2 und 3 auf Seite 19). In beiden Fällen erfolgt contractual settlement. Der Austausch mit den Lagerstellen erfolgt auf direkten elektronischen Wegen. Im Direktgeschäft werden die zentralen Abwicklungsplattformen der Gruppe Deutsche Börse – CASCADE und Creation-online – oder SWIFT genutzt. Die Instruktion an die Lagerstelle bei Drittgeschäften übernimmt die *dwpbank*. Für die Klärung von auftretenden Abweichungen sind klare Kommunikations- und Informationswege definiert, um eine schnellstmögliche Klärung innerhalb der *NORD/LB* bzw. mit der *dwpbank* als Abwicklungsdienstleister sicherzustellen.

Spezielle Wertpapiere, wie MBS, ABS, CDO's etc., bedürfen zunächst der Grundvoraussetzung einer ISIN, um von der *NORD/LB* als Depotbank abgewickelt zu werden. Möglichen Konflikten bei eingeschränkter Lieferfähigkeit oder bei vom Standard-Settlement abweichenden Settlement-Wegen wird durch eine ex-ante Überprüfung im Einzelfall entgegengewirkt.

Die *NORD/LB* ist Börsenmitglied und General Clearing Member an der Eurex. Mit JP Morgan als Global Clearer wird das Clearing an anderen

Terminbörsen sichergestellt. Zu beiden Parteien besteht eine elektronische Schnittstelle. Sowohl gegenüber der Eurex als auch dem Global Clearer wird eine notwendige Marginleistung von der *NORD/LB* erbracht. Durch eine Globalverpfändung dient der Wertpapierbestand des Sondervermögens ganz oder teilweise als Sicherheit für die Ausnutzung der durch die Verpfändung ermöglichten Marginlinien. Dieser Mechanismus stellt dem Sondervermögen zusätzliche freie Liquidität zur Verfügung.

*OTC-Geschäfte* werden in den Systemen Front Arena und Murex in separaten Portfolios erfasst. Auch Drittbankgeschäfte sind in diesem Rahmen möglich, genauso wie im Bereich Devisengeschäfte, wo allerdings der übliche Weg im direkten Handel über die Handelsabteilung der *NORD/LB* gesehen wird.

*Corporate Events* werden in der Gruppe *Corporate Actions* innerhalb der Abteilung *Securities Services* bearbeitet. Dabei wird auf das Wertpapierverfahren der *dwpbank* zurückgegriffen. Das Verfahren ermöglicht es der *NORD/LB*, auf alle Umsätze sowohl auf Gattungs- als auch Kundenebene zuzugreifen und sichert so größtmögliche Transparenz in der Kontrolle. Die Abwicklung von Kapitalmaßnahmen erfolgt nach Weisungen der Kapitalanlagegesellschaften, die ihre Instruktionen entweder im Einzelfall oder in Form von Standing Instructions erteilen können. Zurzeit wird die Nutzung des SWIFT-Standards auch bei der Behandlung von Corporate Events getestet. Geplant ist es, den Bereich der Kapitalmaßnahmen im Laufe des 3. Quartals 2013 SWIFT-fähig zu machen.

Ein nachträglicher Rückerstattungsprozess von im Ausland erstattungsfähiger Quellensteuer wird grundsätzlich vermieden. Vielmehr wird – bis auf einige Ausnahmen bei Dividendenzahlungen in wenigen Ländern – durch die *NORD/LB* die erstattungsfähige Quellensteuer unter Anwendung einer Vorabreduzierung des Quellensteuerabzugs mit den Ertragsabrechnungen ausgezahlt. In Fällen, wo z.B. aufgrund technischer oder rechtlicher Restriktionen eine Rückerstattung notwendig und möglich ist, bietet die *NORD/LB* auf Wunsch des Kunden die Übernahme aller hiermit verbundenen Tätigkeiten an und leistet die Gutschrift unmittelbar nach Geldeingang.

Seit Anfang 2013 bietet die *NORD/LB* eine weitestgehend automatisierte Antragserstellung im Rahmen eines Rückerstattungsprozesses an. Die rückerstattungsfähigen Quellensteuerbeträge werden dabei systemseitig überwacht und die Erstattungsanträge unter Berücksichtigung von individuellen Einreichungsfristen und anfallenden fremden Spesen und Gebühren automatisch erstellt.

Um die Vorteile von *Wertpapierleihegeschäften* nutzen zu können, bietet die *NORD/LB* ein Principle

Lending für den Anleihenbereich. Spezialfonds können darüber hinaus das Agency Securities Lending Programm der Deutsche Bank AG für Aktien- und Anleihebestände nutzen. Agent ist hier die Deutsche Bank AG. Die Vergütung für die *NORD/LB* erfolgt stets über einen individuell gestaltbaren Anteil vom Leiheertrag, der zwischen der Deutsche Bank AG, der jeweiligen Kapitalanlagegesellschaft und der *NORD/LB* verhandelt wird. Die seit 2009 bestehende Möglichkeit der Inanspruchnahme des Agency Securities Lending Programs wird bereits von einigen Kunden in Anspruch genommen.

### **Anteilswertermittlung / Fondspreisabstimmung**

Die Erfüllung der Aufgaben in der Ermittlung und Abstimmung der Fondspreise ist bei der *NORD/LB* auf einen höchstmöglichen Standard in Genauigkeit, Kontrollfunktionen und Flexibilität ausgerichtet. Die Ermittlung des NAV's erfolgt unter Einsatz der Asset-Management-Software Allocare AMS. Über KAG-unabhängige Schnittstellen zu Core-Bank-Systemen erfolgt hier die Berücksichtigung aller fondsrelevanten Transaktionen automatisch – abgesehen von einigen OTC-Drittbankgeschäften oder Werten zu Vermögensgegenständen im Bereich Private Equity, für die eine manuelle Erfassung in AMS erforderlich ist. Die Marktdatenversorgung und die Einbindung weiterer relevanter Daten, wie Stammdaten oder Informationen zu Corporate Events, ist durch eine ASP-Lösung von SIX Financial Information gewährleistet. Für illiquide oder nicht börsennotierte Vermögensgegenstände ist die Bewertungsqualität ebenfalls durch SIX Financial Information -Evaluated Pricing Service (EPS)- gesichert, wodurch eine ständige Überprüfung angewandeter Bewertungsmodelle auf Plausibilität und Angemessenheit sichergestellt ist. Ergänzend zu SIX Financial Information hat die *NORD/LB* Zugriff auf Marktdaten weiterer Anbieter wie Bloomberg, Reuters u.a., wodurch eventuell notwendige Crosschecks jederzeit möglich sind. Die *NORD/LB* bietet den KAGen alternativ die Möglichkeit, ihrerseits die zur NAV-Bestimmung verwendbaren Marktdaten zu liefern.

In beiden Fällen erfolgt eine von der KAG-unabhängige Bewertung aller Vermögensgegenstände und die interne Berechnung des NAV's. Innerhalb der Abteilung *Depotbank* sind die jeweiligen Sondervermögen speziellen Mitarbeitern zugeordnet, so dass den KAGen zur Fondspreisabstimmung gezielte Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wodurch eine effiziente Bearbeitung und eine schnelle Klärung eventueller Differenzen gewährleistet sind.

Die Fondspreisermittlung erfolgt für Publikumsfonds auf täglicher Basis. Auch für Spezialfonds ist eine tägliche Berechnung möglich und wird auf

Anlegerwunsch schon in einigen Fällen angewendet, wengleich hier ein wöchentlicher Rhythmus verbunden mit den Terminen zur Anteilaus-/rückgabe und dem jeweiligen Monats-/Jahresultimo üblich ist.

## Anlagegrenzprüfung

Die Anlagegrenzprüfung erfolgt bei der *NORD/LB* ebenfalls unter Verwendung der Asset-Management-Software AMS von Allocare. Die *NORD/LB* greift somit auf eine von der KAG unabhängige Bestandsführung zurück.

Alle gesetzlichen und individuell vereinbarten Restriktionen werden hier als „Constraints“ individuell programmiert, erfasst und an die relevanten Portfolios gelinkt. Somit ist eine jederzeitige Prüfung möglich, die aber als Standard von der Gruppe *Depotbank Services* täglich durchgeführt wird. Die Einbeziehung von Währungsdispositionen und Derivaten ist flexibel, wobei stets die gesetzlichen Vorschriften der Derivateverordnung eingehalten werden. Positionen können nach Weisung des Kunden integriert oder ausgeschlossen werden, Derivate bestimmten Anlagekategorien zur Bildung eines Netto-Exposures zugeordnet und Mindestabsicherungsquoten bei Fremdwährungen definiert werden. AMS ermöglicht es der *NORD/LB*, für ihre Kunden auch eine rückwirkende Prüfung der Anlagegrenzen darzustellen, wenn dies z.B. durch gewisse Vereinbarungen zwischen Anleger und KAG notwendig ist.

Eine direkte Kommunikation über Grenzverletzungen zu deren Klärung und der Kontrolle der Rückführung ist durch *Depotbank Service* im ersten Schritt mit der KAG oder dem Fondsmanager notwendig, im Bedarfsfall wird auch die Kommunikation mit dem Anleger aufgenommen. Über das webbasierte Reportingtool *NORD.report*, das die *NORD/LB* ihren Kunden zur Verfügung stellt, können diese auf die Ergebnisse der KAG unabhängigen Prüfung zugreifen. Ihnen wird somit eine zusätzliche, von der KAG unabhängige Möglichkeit bereitgestellt, eventuellen Handlungsbedarf zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten.

## Performancemessung

Die Aufgaben im Zusammenhang mit der „Performancemessung“ werden in der Abteilung *Markets Solutions and Flow Sales / Institutional Clients*, welche zum Geschäftsbereich Markets gehört, wahrgenommen. Die Performancemessung erfolgt in der Gruppe *Sales Depotbank & Asset Management*. Für die Performanceberechnung, die Erstellung der Performance-Reports und als „First-Level-Support“ gegenüber den Kunden stehen zwei Mitarbeiter mit

entsprechendem fachlichen Know-how zur Verfügung.

Das Thema Performancemessung folgt bei der *NORD/LB* dem Selbstverständnis als „Master-Depotbank“, als welche sie ihren Kunden über die hohe Qualität bei den klassischen Depotbankfunktionen hinaus Mehrwert auch durch ein umfassendes und individuell gestaltbares sowie jederzeit zugängiges Reporting liefert. Innerhalb des Reportings im Rahmen von *NORD.report* stellt die Performancemessung zusammen mit den hier weiter unten ausgeführten Themen Performanceattribution und Risikoanalyse einen wesentlichen Baustein dar.

Die für eine aussagekräftige Performancebetrachtung notwendige hohe Qualität der Datenversorgung und -bearbeitung wird abermals durch Anwendung der Software AMS von Allocare gegeben. Der von KAG-Seite bereitgestellten und auf der BVI-Methode basierenden Performancebetrachtung wird durch die *NORD/LB* eine hiervon unabhängige und in der Regel der zeitgewichteten Messmethode folgenden Berechnung gegenübergestellt. Der grundsätzliche Ausweis der Performance erfolgt mit Hilfe einer zeitgewichteten Rendite (TWR) netto. Neben der TWR-Methode kann außerdem auch noch ein Ausweis der Internal Rate of Return (IRR) oder einer „Geldgewichteten Rendite“ mithilfe der Modified-Dietz-Methode erfolgen. Die Individualität in der gewünschten Performancedarstellung kommt nicht nur dadurch zum Ausdruck, dass auf Wunsch auch andere Messverfahren (geldgewichtet, Modified Dietz, u.a.) umgesetzt werden können, sondern auch durch die kundenseitige Bestimmung der einfließenden Vermögensgegenstände, Zeiträume, Einbeziehung verschiedener Kostenarten u.a.m.

Performancekennzahlen, wie auch andere Kennzahlen, können grundsätzlich in jedweder Form ermittelt und zur Verfügung gestellt werden. Für die Klärung von Unterschieden in der Vergleichsbetrachtung mit z.B. KAG-Daten steht dem Kunden in der Abteilung *Sales Depotbank & Asset Management* ein Support durch zwei qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung.

## Methodik/Reportingmöglichkeiten

Das über *NORD.report* bereitgestellte Online-Reporting ist auf Einfachheit in der Handhabung, individuelle Gestaltbarkeit, modularem Aufbau und jederzeitige Erweiterbarkeit in Funktionen und Inhalten ausgerichtet. Neben der Erfassung der Fondssondervermögen können die Direktbestände uneingeschränkt integriert werden. Über ein sogenanntes Investmentobjekt können weitere Aktivpositionen, wie z.B. Immobilien, Beteiligungen oder auch Darlehensbestände dargestellt werden und die zu betrachtende Vermögenssituation des Kunden

vervollständigt werden. Verschiedene Portfolios (z.B. Spezialfonds, Publikumsfonds und Direktbestände) können nach vorgegebenen Aggregationswünschen zusammengefasst und ausgewertet werden.

Der Nutzer erhält für eine Pauschalgebühr den passwortgeschützten Zugriff auf NORD.report. Die Anwendungsmöglichkeiten gehen von Analysemöglichkeiten über vielfältige und auf individuell bestimmbaren Aggregationsebenen ausgerichteten Allokationsbetrachtungen, Transaktionskostenanalysen und Liquiditätssteuerungen bis zur umfassenden Kennzahlen-, Risiko- und Attributionsanalyse u.a.m. Die bereitgestellten Reports sind standardmäßig neben einer deutschen und englischen Version auch in Französisch und Italienisch verfügbar.

Für die Handhabung wird dem Nutzer ein Schulungsprogramm ermöglicht, welches vor Ort beim Kunden durchgeführt wird. Für den laufenden Support stehen klar bestimmte Ansprechpartner aus der Abteilung *Depotbank* über eine Service-Hotline zur Verfügung sowie darüber hinaus ein selbsterklärendes Handbuch.

Dem Anspruch der Weiterverarbeitung der durch NORD.report gelieferten Informationen wird durch Exportmöglichkeiten in die interne Systemlandschaft des Nutzers in den relevanten gängigen Formaten, wie xls oder csv, Rechnung getragen. Zur Unterstützung beim Schnittstellenmanagement stehen Mitarbeiter der *NORD/LB* zur Verfügung.

## Risikoanalyse

Durch die Erfassung der vollumfänglichen Vermögenssituation des Nutzers ist ein umfassendes Risikocontrolling mit NORD.report möglich. Es werden vielfältige Risikokennzahlen zur Auswertung zur Verfügung gestellt, wie VaR Betrachtungen (über historische Simulation, Monte Carlo Simulation, Backtesting oder ex post auf TWR-Basis), Volatilitäten, Kovarianzen und Korrelationen und auch risikoadjustierte Performancezahlen, wie die Ratios nach Sharpe oder Treynor, Information Ratio und Jensen's Alpha. Szenarioanalysen lassen sich über Stresstests einsetzen.

Auf Produktebene sind alle gängigen Kennzahlen assetklassenabhängig verfügbar und werden schon in den durch die *NORD/LB* bereitgestellten Standardreports geliefert. So finden sich auf der Aktienseite Angaben zu Beta, Dividendenrendite, Marktkapitalisierung u.a. und z.B. für die Rentenseite Yield, Duration, PVBP, Dollar Duration, das Credit Spread Exposure oder die Key Rate Duration. Die Zerlegung der Benchmark-Indizes auf die einzelnen Konstituenten ist für 2013 angedacht.

## Attributionsanalyse

Attributionsanalysen werden zurzeit noch nicht standardmäßig angeboten. Diese können aber dem Kunden auf Wunsch direkt durch die *NORD/LB* in NORD.report auf monatlicher Basis bereitgestellt werden. Nach arithmetischer (Allokation/Timing, Selektion, Währung, Interaktion) oder geometrischer (lokal [Timing, Selektion], Währung, Total [geometrisch gelinkt]) Analyse kann die Attributionsbetrachtung für Aktien erfolgen. Rentenseitig erfolgt eine Aufgliederung nach Renditekomponenten (Veränderung des Spreads bzw. Credit Spreads, Stückzinsveränderung, Verkürzung der Restlaufzeit, etwaige Handelsgeschäfte und Zinsstrukturkurvenveränderung). Stets erfolgt der übliche Vergleich über die Benchmark. Ein Zugang zu den üblichen Index-Familien für den Benchmarkvergleich bis auf die Einzeltitel der Indizes ist kurzfristig implementierbar.

## Kommentar:

- *Die NORD/LB als Depotbank bietet in sehr guter Qualität und Umfang Dienstleistungen und Produkte nicht nur im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgabenerfüllung an, sondern auch darüber hinaus durch Zusatzleistungen (z.B. NORD.report, Behandlung in der Vorabbefreiung/Rückforderung von Quellensteuern, Wertpapierleihegeschäfte, u.a.m.) die ihren Kunden einen signifikanten Mehrwert durch die Zusammenarbeit mit der NORD/LB liefern.*
- *Die Effizienz der Leistungserbringung ist durch ein fast vollständiges Straight Through Processing (STP) und stetiger Ausrichtung auf eine weitere Steigerung der STP-Rate sowie der Vermeidung von Medienbrüchen gekennzeichnet.*
- *Die Qualität der Geschäftsprozesse wird durch ein mehrstufiges internes Kontrollsystem (IKS) gewährleistet.*
- *Mit der Einführung der Asset Management Software Allocare AMS und den hier halbjährlich stattfindenden Releases steht der NORD/LB zur Leistungserbringung wie z.B. Anlagegrenzprüfungen, Anteilswertermittlung oder über AMSweb für die Bereitstellung des Online-Reportingtools NORD.report eine leistungsfähige und individuell erweiterbare Softwarelösung zur Verfügung.*
- *Durch die langjährige Zusammenarbeit mit der dwpbank als Abwicklungsprovider sind die hier beobachteten Prozesse effizient und stabil eingerichtet, wobei die NORD/LB im Rahmen der engen Zusammenarbeit stets*

*Möglichkeiten wahrnimmt, Kundenwünsche und Verbesserungspotentiale im Sinne eines Qualitätstreibers gegenüber dwpbank zu kommunizieren.*

- *Die Verwahrmöglichkeiten sind durch die Zusammenarbeit mit Clearstream Banking Frankfurt AG (CBF) und Clearstream Banking Luxemburg S.A. (CBL) als Hauptlagerstellen und verschiedenen Nebenlagerstellen für bestimmte Märkte oder Geschäftskonstellationen auf die stetige Internationalisierung des Wertpapiergeschäfts ausgerichtet.*
- *Mit dem Analyse- und Reporting-Tool NORD.report als Online-Reporting der NORD/LB wird den Kunden ein umfas-*

*sendes add on für die Bereiche Portfoliomanagement, Liquiditätssteuerung und Risikocontrolling zur Verfügung gestellt. Die Ausrichtung der NORD/LB auf den individuellen Kundennutzen ist auch hier durch umfassende kundenseitige Gestaltbarkeit und Supporteinrichtungen in Nutzung und Implementierung gewährleistet.*

- *Vom 15.10.2012 bis 08.02.2013 wurde die Abteilung Depotbank im Rahmen von Lean Management strukturell und methodisch neu aufgestellt. Die freigesetzten Potentiale wurden überwiegend für die Erhöhung des Kundennutzens und der Absicherung der Wachstumsstrategie reinvestiert.*

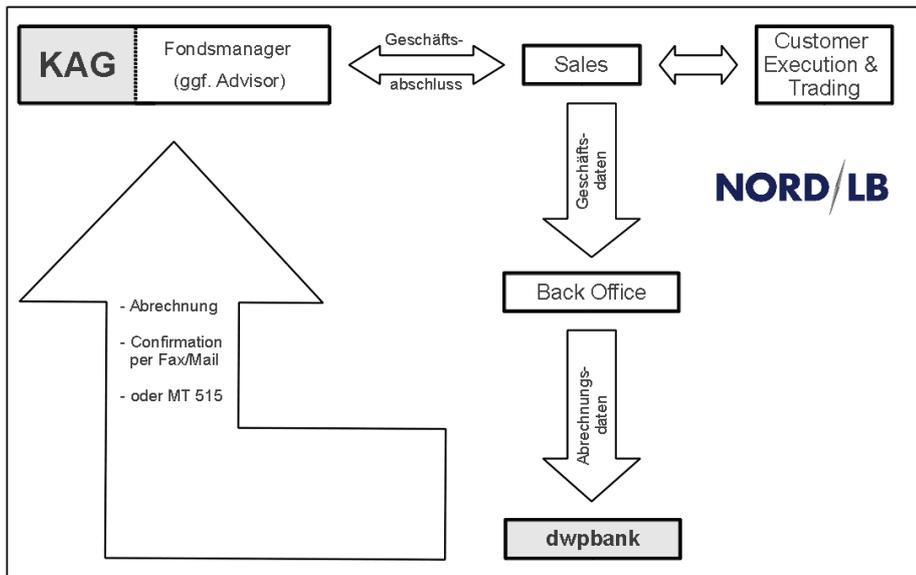


Abbildung 2: Direktgeschäft über NORD/LB

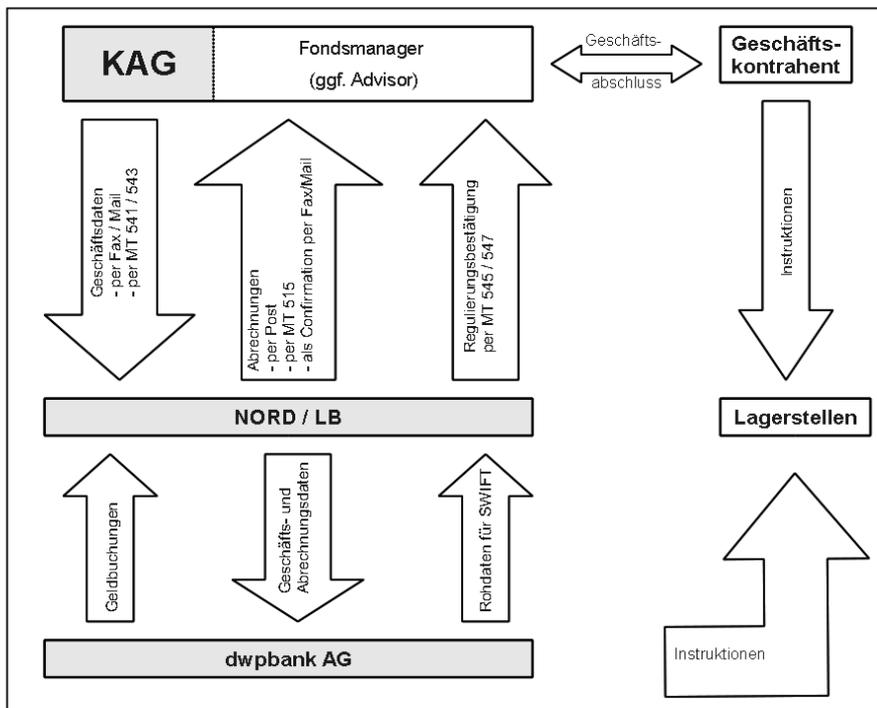


Abbildung 3: Geschäfte der KAG mit Dritten

## Infrastruktur

---

### IT & Operations

IT-Organisation Innerhalb der *NORD/LB* zeichnet der Bereich *ORG/IT* als zentraler Dienstleister für die Bereitstellung von IT-Lösungen, den IT-Betrieb, sowie für die Formulierung der IT-Strategie verantwortlich. Ziele und Strategien werden im jährlichen Turnus aktualisiert und mit der Unternehmensplanung verzahnt. Neben operativen Kernaufgaben in den Bereichen Entwicklung sowie IT-Infrastruktur und Betrieb hat der Bereich Steuerungsaufgaben, im Rahmen derer er einen mitunternehmerischen Beitrag zu den Konzernzielen leistet. Diese umfassen u.a. die Steuerung des *ORG/IT*-Projektportfolios, das zentrale Prozess-Management sowie das Management des Internen Kontrollsystems (IKS). Der Bereich besteht aus rund 570 Mitarbeitern, die aufgabenbezogen auf acht Abteilungen verteilt sind. Während hoheitliche und unternehmenskritische Aufgaben exklusiv wahrgenommen werden, wird aus Effizienzgründen für andere Tätigkeiten gezielt auf Outsourcingpartner zurückgegriffen, die entsprechend ihrer strukturellen Bedeutung über das zentrale IT-Providermanagement bzw. auf der Ebene von Anwendungsverantwortlichen gesteuert werden. Ein am ITIL Standard orientiertes Berichtswesen liefert bezogen auf externe Dienstleistungen sowie die Entwicklung und den Betrieb von Anwendungen regelmäßige und durch die Nutzung von KPIs auch steuerungsbezogene Berichte.

### IT-Infrastruktur

Per 01.06.2013 erfolgte ein Wechsel des IT-Dienstleisters hinsichtlich Application Service Providing und Rechenzentrenbetrieb. Die *NORD/LB* hat sich für Wincor Nixdorf entschieden als Nachfolger für IBM. Hardware-Komponenten werden bei der *NORD/LB* auf Basis eines Warenkorbs zertifiziert und im Rahmen definierter Prozesse eingesetzt. Die Formulierung grundlegender Anforderungen u.a. im Bezug auf Sicherheit erfolgt durch die Abteilungen IT-Sicherheit und IT-Betrieb. Zusätzlich wird auf Grundlage von Service-Level-Agreements (SLAs) auf die externe Expertise der Firma IBM bei der Auswahl und Zertifizierung von Komponenten zurückgegriffen. Effizienz und Effektivität im Ressourceneinsatz werden durch ein Konzerngremium unternehmensweit sichergestellt.

Für den Betrieb von Hardware-Komponenten steht ein zweistufiger Support zur Verfügung, für den ein externer Anbieter eingesetzt wird. Der Support-Prozess erfolgt toolgestützt und basiert auf entsprechenden SLAs.

Die *NORD/LB* 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 IT-Betrieb vorgegeben. Eine fortlaufende Aktualisierung der Software erfolgt durch einen externen Dienstleister auf Basis von SLAs. Zusätzlich können für Updates bei Bedarf interne Spezialisten des Bereichs IT-Sicherheit zum Einsatz kommen. Als Ausdruck einer konservativen Risikostrategie folgt die *NORD/LB* beim Einsatz von Software zur Abbildung ihrer Kerngeschäftsprozesse einem Buy-before-Make Ansatz und positioniert sich in diesem Sinne grundsätzlich als Smart-Follower. Sofern aufgrund erforderlicher Marktdifferenzierung oder niedriger Risikobeiträge auf Eigenentwicklungen zurückgegriffen wird, erfolgt die Softwareerstellung mit Hilfe von Standardwerkzeugen auf Basis geprüfter Prozesse, bedarfsweise auch unter Hinzuziehung externer Spezialisten. Durch den Prozess „Bereitstellung von IT Lösungen (BIL)“ werden dabei Einführung, Pflege, Weiterentwicklung und Dokumentation standardisiert. Die Angemessenheit der Dokumentation unterliegt dabei regelmäßigen internen und externen Prüfungen. Zusätzlich werden durch den BIL-Prozess entsprechend des Stellenwerts der Software angemessene Schulungsmaßnahmen initiiert und sichergestellt. Auch im Software-Bereich steht ein zweistufiger Support zur Verfügung. Während der 1st-Level auf Basis anwendungsbezogener SLAs durch externe Anbieter geleistet wird, stehen den Mitarbeitern für weitergehende Fragen die Fachbereichsbetreuer der entsprechenden *ORG/IT* Abteilungen im 2nd-Level Support zur Verfügung.

### Datensicherung & Notfallpläne

Eine Vielzahl von Anwendungsplattformen und Datenbanken innerhalb der Prozesswelt einer verteilten Organisation erzeugt zwangsläufig eine Komplexität, welche sich in hohen Anforderungen an unternehmensweite Datensicherungsprozesse

widerspiegelt. Diesen Anforderungen wird die *NORD/LB* durch Nutzung der langjährigen „Best Practice“-Expertise eines internationalen Anbieters gerecht, dessen Leistungen in entsprechenden SLAs fixiert sind. Die technischen Vorgänge hinsichtlich Planung, Sicherung, Überwachung und Wiederherstellung werden über erprobte Prozesse in Form von „Backup- und Restore“-Plänen gesteuert. Datensicherungen werden räumlich voneinander getrennt in den beiden Datacentern der *NORD/LB* gespeichert und sind zusätzlich hierzu auch mehrfach tresorgelagert. In einem sechsmonatigen Turnus finden Tests zur Wiederherstellung relevanter Systeme statt. Der Backup- und Restore-Plan legt bezogen auf den Geschäftsprozess die Zeitdauer einer Wiederherstellung fest und unterliegt neben dem Test einem regelmäßigen Review. Für alle zeitkritischen Geschäftsprozesse sind im Rahmen von Notfallkonzepten darüberhinaus ganzheitliche Notbetriebs- und Wiederanlaufpläne dokumentiert.

Als weiterer Teil eines ganzheitlichen Business Continuity Managements ist die Netzwerk-Infrastruktur der *NORD/LB* in den Zentralbereichen der Datacenter redundant ausgeführt und die wichtigsten Anwendungssysteme sind über Cluster-Partner oder Stand-by-Systeme im jeweils anderen Datacenter abgesichert. Für alle denkbaren Bedrohungen, welche sich auf die Ressourcen zeitkritischer Geschäftsprozesse auswirken können, wird ein angemessener Umgang definiert und in Notfallkonzepten dokumentiert. Diese werden in regelmäßigen Notfallübungen überprüft. Entsprechend MaRisk AT7.3 hat die *NORD/LB* alle zeitkritischen Prozesse identifiziert und im Rahmen des Business Continuity- und Notfall-Managements mit Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Prozesse hinterlegt. Die notwendigen Ressourcen wie Gebäudeinfrastruktur, Personal und IT wurden in Geschäftsfortführungsplänen benannt und mit genauen Kritikalitäten versehen. Die erhöhten Anforderungen unterliegenden IT-Rechenzentren der *NORD/LB* werden in einer Entfernung von rund 10km voneinander betrieben. Die Wirksamkeit von Notfallprozessen wird mehrmals pro Jahr im Rahmen von Test- und Übungsplänen überprüft. Dies schließt auch die Funktionsfähigkeit von Ausweicharbeitsplätzen ein, welche standortnah und standortübergreifend zur Verfügung stehen. Ein Gesamttest aller Prozesse findet koordiniert durch die Abteilung Konzernsicherheit mindestens einmal jährlich statt.

## Sicherheit

Die Verantwortung für die IT-Sicherheit innerhalb der *NORD/LB* liegt auf strategischer Ebene bei der Abteilung Konzernsicherheit und auf operativer Ebene bei der Abteilung IT-Betrieb innerhalb des Bereichs ORG/IT. Die Netzwerksicherheit stellt

eine wesentliche Grundlage zur Gewährleistung von IT-Sicherheit dar. Zu diesem Zweck hat die *NORD/LB* ein Bündel von Präventions- und Kontrollmaßnahmen umgesetzt, um die Integrität ihrer Netze sicherzustellen. Hierzu gehören nach dem Minimalprinzip administrierte Firewallsysteme, verschlüsselte Verbindungen sowie Kontroll- und Protokollierungsprozesse. Weiterhin wird die Netzwerksicherheit durch die fortlaufende Schließung von Sicherheitslücken, regelmäßige Konfigurationskontrollen sowie Verwundbarkeitsanalysen und externe Penetrationstests aufrechterhalten. Einen weiteren Beitrag zur Gewährleistung eines maximalen Sicherheitsniveaus leistet eine durchgängige Zugriffskontrolle. Der externe Netzzugang für Mitarbeiter, Kunden und Dienstleister ist Gegenstand eines umfassenden und rollenbasierten Berechtigungskonzepts, das im Jahr 2011 entwickelt wurde und den Zugriff der Nutzer anwendungs- resp. prozessbezogen regelt. Auch das Rollenmodell folgt im Sinne bestmöglicher Sicherheit dem Minimalprinzip. Der Remote-Zugang in das Netz der *NORD/LB* ist über die Technologie des Citrix-Access-Gateway sowie über einzelne RAS Zugänge möglich, dabei kommen zusätzliche Sicherheitsmerkmale zum Einsatz. Der Citrix-Zugang erfordert z.B. eine token-basierte, starke Authentisierung und ist nur über bank-eigene Hardware mit besonderer Sicherheitsausstattung möglich. So werden Notebook-Festplatten sowie Speicher von Blackberrys mittels SafeGuard-Technologie verschlüsselt. Altgeräte, welche diesen Standard nicht erfüllen, werden sukzessive ausgetauscht.

Als weitere Sicherheitsmaßnahme werden sämtliche Schnittstellen, Systeme und Netzübergänge, die Zugriff auf die geschützten Netzbereiche bieten, durch Virens Scanner aktiv überwacht, u.a. der E-Mail und Internet-Verkehr auf PC-Endgeräten. Um die Risiken zusätzlich zu minimieren, kommen auf mehreren Überwachungsebenen unterschiedliche Scannerprodukte zum Einsatz, die im Rahmen eines AV-Management-Systems zentral koordiniert werden. Die Port-Schnittstellen an Endgeräten werden nur bei betrieblicher Notwendigkeit freigeschaltet. USB-Devices sind in ein zentrales Kontroll- und Managementsystem einbezogen. Darüber hinaus werden lokale Administrationsrechte für Clients nur in Ausnahmefällen, bei betrieblicher Notwendigkeit auf Antrag und gegen Abgabe einer Risiko-Übernahmeerklärung vergeben. Alle Vorgänge sind dabei von der zuständigen Führungskraft zu bestätigen und werden zusätzlich zentral geprüft und dokumentiert. Als ebenfalls sicherheitsrelevanter Prozess erfolgt die Einführung und Installation von Client-Software über ein Client-Release-Management-Board. Das crossfunktional besetzte Gremium bewertet Änderungen an

bestehenden Anwendungen u.a. im Hinblick auf die IT-Sicherheit und initiiert die notwendigen Plattform- und Sicherheits-Updates auf Basis eines vorab durchgeführten Integrations- und User-Akzeptanz-Tests, sodass Funktion und Sicherheit clientseitig durchgehend gewährleistet sind.

## Überwachungsfunktionen

### Risikomanagement

Das Risikomanagement außerhalb des Investmentprozesses gliedert sich bei der *NORD/LB* in die vier Bereiche

- Kreditrisikomanagement
- Sonderkreditmanagement
- Finanz- und Risikocontrolling, sowie
- Zentralmanagement Risiko

und wird auf Vorstandsebene von Herrn Dr. Riegler verantwortet. Im Bereich Kreditrisikomanagement findet durch rund 300 Mitarbeiter die Steuerung der Einzel- und Portfoliorisiken statt. Der Bereich Sonderkreditmanagement hat mit einer Personalstärke von 140 Mitarbeitern die Sanierung notleidender Kredite, die Abwicklung und Verwertung gekündigter Kredite, sowie die transaktionsbezogene Ermittlung der Risikovorsorge zur Aufgabe. Im Bereich Finanz- und Risikocontrolling arbeiten rund 180 Mitarbeiter. Zu den Kernaufgaben des Bereichs gehören die Steuerung und Überwachung aller wesentlichen Risikoarten und deren transparente Darstellung gegenüber der Geschäftsleitung, den Aufsichtsorganen und sonstigen Dritten mit berechtigtem Interesse. In den Bereichen kommen für Teilaufgaben unterstützend externe Dienstleister zum Einsatz. Die Prozeduren der Bereiche sind entsprechend MaRisk AT 5 in prozessualen Organisationsrichtlinien ergänzt durch standardisierte Formulare, Arbeitshilfen etc. dokumentiert und stehen den Mitarbeitern über das Intranet zur Verfügung. Die Überwachung der Einhaltung der Risikostrategien der *NORD/LB* Gruppe basiert auf einem Risikotragfähigkeitsmodell, das Risikopotentiale i.d.R. auf Basis von VaRs quantifiziert. Dabei wird als Primärkriterium der Auslastungsgrad, sowie als Sekundärkriterium die prozentuale Allokation des Risikokapitals auf wesentliche Risikoarten verwendet. Darüber hinaus werden je nach Risikoart weitere, spezifische Kennzahlen genutzt. Die Aggregation der Risiken zur Gesamtschau erfolgt gegenwärtig additiv. Dementsprechend werden keine etwaigen Diversifikationseffekte in Abzug gebracht, was der konservativen Annahme einer vollständig

positiven Korrelation der Risikoarten entspricht. In die bereichsübergreifenden Risikomanagementprozesse der *NORD/LB* sind neben den ausländischen Niederlassungen auch die aus Risikosicht wesentlichen Tochtergesellschaften eingebunden. Das zentrale Instrument für die Kontrolle der Einhaltung der Risikostrategien stellt der Bericht zur Risikotragfähigkeit dar, in dem der Bereich Finanz- und Risikocontrolling quartalsweise an den Vorstand berichtet. Parallel dazu existieren weitere Berichte, die spezifisch für einzelne Risikoarten, teils täglich, erstellt werden.

### Operationelle Risiken

In Anlehnung an die SolvV versteht die *NORD/LB* operationelles Risiko als mögliche und unbeabsichtigte Ereignisse, die aufgrund von Unangemessenheit oder Versagen von internen Abläufen, Mitarbeitern und Technologie oder durch externe Einflüsse eintreten können und zu einem Schaden oder einer deutlich negativen Konsequenz für die Bank führen. Dazu zählen auch Rechtsrisiken, Compliance-Risiken sowie Outsourcing-Risiken. Der Managementprozess operationeller Risiken orientiert sich an etablierten Standards, so folgt das interne Kontrollsystem (IKS) dem Coso-Standard, für die Notfallplanung wird der BSI-Standard 4-100 zu Grunde gelegt. Operationelle Risiken werden in einem internen Modell gemessen, welches einen Verlustverteilungsansatz nutzt und auf Elemente der Extremwerttheorie zurückgreift. Verteilungsparameter werden auf Basis von Szenarioanalysen sowie unter Rückgriff auf interne und externe Daten festgelegt. Die entsprechenden VaR-Berechnungen fließen als interne Steuerungsgröße für operationelle Risiken in das Gesamtmodell zur Risikotragfähigkeit ein. Die Parametrierung des OR-Modells wird in regelmäßigen Abständen umfassend validiert und gestresst. Zur Überwachung operationeller Risiken existiert eine Schadenfalldatensammlung auf deren Basis Szenarioanalysen und Prognosen durchgeführt werden, die in Kombination mit Experteneinschätzungen zur Risikofrüherkennung beitragen. Diese werden durch ein System von Frühindikatoren ergänzt. Neben einem Regelbericht im Quartalsturnus besteht ein Ad-hoc-Meldeprozess für besonders schwerwiegende Ereignisse. Über eine fortlaufende Analyse von Schäden, Risikoindikatoren und Szenarios werden Risikoursachen identifiziert und Risikokonzentrationen vorgebeugt. Zusätzlich wird das interne Kontrollsystem regelmäßig im Rahmen eines Regelkreises überprüft (siehe Abbildung 4 auf Seite 25). Maßnahmen wie Schulungen und Newsletter zielen zusätzlich darauf ab, die Sensibilität der Mitarbeiter für operationelle Risiken im Tagesgeschäft zu erhöhen und eine positive Risiko-

kultur zu schaffen. Personalrisiken, IT-Risiken, prozessualen und Outsourcing Risiken wird ebenfalls durch geeignete Maßnahmen und Kontrollsysteme begegnet.

## Kontrahentenrisiko

Die *NORD/LB* definiert das Kontrahentenrisiko über die Risikoarten Wiedereindeckungsrisiko und Settlementrisiko (Vorleistungsrisiko und Abwicklungsrisiko). Darüber hinaus werden Emittentenrisiken und Adressenausfallrisiken aus Geldhandelsgeschäften betrachtet. Ermittlung, Limitierung und Überwachung der Risiken orientieren sich an den jeweils relevanten aufsichtsrechtlichen Anforderungen, wobei für interne Zwecke teils darüber hinausgehende Standards zur Anwendung kommen. Zusätzlich werden risikoreduzierende Maßnahmen aktiv eingesetzt. Verträge mit externen Partnern wie Kapitalanlagegesellschaften, Beratern, Managern, IT-Anbietern oder Lizenzgebern werden intern fachbereichsübergreifend abgestimmt. Rechtliche Vertragsinhalte (z.B. zum Thema Haftung etc.) werden unter Einbindung der Rechtsabteilung zwischen den Beteiligten abgestimmt. Potentiellen Haftungs- und Funktionsrisiken wird auf diese Weise entgegengetreten, zudem werden diese durch entsprechende Vertragsgestaltungen adressiert. Dies geschieht beispielsweise im Outsourcing durch die Regelung von Wartungsbereitschaften im Zuge von SLA sowie vertragliche Haftungsregelungen. In der Zusammenarbeit mit Investment Managern kommen Standardverträge zum Einsatz, die durch weitere Dokumente wie Operating Memoranden zur Risikosteuerung, Unterschriftenverzeichnisse und Vollmachten ergänzt werden.

## Ethics & Compliance

Die Geschäftsführungsverantwortung für den Bereich Compliance liegt innerhalb der *NORD/LB* beim Vorstandsmitglied Frau Ulrike Brouzi. Der Bereich bearbeitet die Themenfelder der Regulatory-, WPHG- und Kapitalmarkt-Compliance, sowie die Bereiche Geldwäsche, Fraud, Marktgleichheit und Ethik-Grundsätze. In der Abteilung Compliance sind 35 Mitarbeiter beschäftigt, wobei für Kapitalmarkt-Compliance, Marktgleichheit, sowie Regulatory-Compliance eigene Gruppenstrukturen bestehen. Ein Compliance-Jahresbericht, der dem Vorstand, resp. Vorstand und Aufsichtsrat vorgelegt wird, behandelt o.g. Themen. Dabei ist hervorzuheben, dass

konzernweit eine einheitliche Methodik samt Berichtswesen im Sinne eines Ampelsystems sowie eine einheitliche Zeitplanung existiert und sich in dem Compliance-Jahresbericht wiederfindet.

Darüber hinaus existieren weitere, themenspezifische Berichte und ein anlassbezogenes Meldewesen. Compliance Aufgaben werden innerhalb der einzelnen Konzerneinheiten jeweils durch Compliance-Beauftragte wahrgenommen. Der Bereich ist konzernweit vernetzt. Dem konzernweiten Compliance-Beauftragten Herrn Stefan Vinson sind alle Compliance-Beauftragten ausländischer Niederlassungen personalrechtlich und fachlich zugeordnet. Die Aufgaben und Prozesse sowie die vorgeschriebenen Kontrollen im Bereich Compliance sind in für die Gesamtbank zugänglichen Arbeitsanweisungen dokumentiert. Im Rahmen der Regelungen findet die Ableitung gesetzlicher bzw. aufsichtsrechtlicher Vorgaben statt, so z.B. von WpHG, GWG, InvG, KonTraG sowie entsprechenden Verordnungen, Verlautbarungen und Rundschreiben. In einzelnen Bereichen gehen interne Compliance-Regeln auch über diese Vorgaben hinaus, wie z.B. im Rahmen von Ethik-Grundsätzen, einem externen Hinweisgebersystem auch für Kunden sowie durch einen zentralen Ansprechpartner zur Vermeidung von Geschäfts- und Reputationsrisiken im Umgang mit kontroversen Geschäftsfeldern. Mitarbeiter werden im Falle compliance-relevanten Informationszugangs, bei der Durchführung bestimmter Wertpapierdienstleistungen sowie im Fall vorliegender Interessenkonflikte als compliance-relevant eingestuft und beim Eintritt in einen entsprechenden Bereich auf die Compliance-Richtlinien verpflichtet. Zur Überprüfung der Einhaltung der Regeln für Mitarbeitergeschäfte werden ein Insider-Verzeichnis, eine Watchlist und eine Sperrliste geführt. Im Falle von Verstößen bzw. schwerwiegenden Verstößen der Mitarbeiter bestehen Ad-hoc-Eskalationen, welche zunächst die Compliance-Dezernenten, sowie bei Bedarf auch die Leiter Revision und Personal einschließen.

## Revision

Der Bereich Revision übt die Funktion der Innenrevision der *NORD/LB* und der Konzernrevision der *NORD/LB*-Gruppe aus. Ziel ist es, die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftstätigkeit zu sichern, zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen sowie die Weiterentwicklung der Steuerungs- und Überwachungsmöglichkeiten zu fördern. Hierzu werden im Rahmen eines risiko- und prozessorientierten Ansatzes die

- Risiken aus der Geschäftstätigkeit
- Umsetzung geschäftspolitischer Grundsätze,

#### Ziele und Strategien

- Wirksamkeit und Angemessenheit von Risikomanagement und internem Kontrollsystem
- Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit aller Prozesse und Aktivitäten

geprüft und beurteilt. Die Revision innerhalb der *NORD/LB* umfasst 73 Mitarbeiter und wird seit 2011 durch Herrn Andreas Hähndel geleitet. Der Bereich Revision ist dem Vorstandsvorsitzenden Herrn Dr. Dunkel zugeordnet. Alle Prüfungsaktivitäten werden zeitnah in schriftlichen Berichten dokumentiert und dem Gesamtvorstand vorgelegt. Darüber hinaus werden turnusmäßige Berichte erstellt: Der Jahresbericht der internen Revision, das Reporting über offene Fragestellungen sowie das Quartalsreporting. Der Revisionsprozess ist in revisionsinternen Arbeitsanweisungen und Policies geregelt. Zur Darstellung werden unter anderem Texte und Flussdiagramme genutzt. Außenstellen der *NORD/LB* werden in die jährliche Prüfungsplanung einbezogen. Die wesentlichen Tochtergesellschaften werden neben den eigenen Revisionsabteilungen durch den Bereich Revision im Rahmen ihrer Funktion als Konzernrevision berücksichtigt. Zusätzlich besteht ein Steuerungskreis Konzernrevision, an dem die Revisionsleiter der wesentlichen Beteiligungen teilnehmen. Auf Grundlage einer risikoorientierten Prüfungsplanung werden Aktivitäten und Prozesse, bei denen besondere Risiken vorliegen, jährlich geprüft, sonstige Aktivitäten und Prozesse in angemessenen Zeitabständen, grundsätzlich alle drei Jahre. In Abhängigkeit des Gesamtbankrisikos bestehen feste Regelungen für die Fristsetzung zur Behebung von Mängeln. Diese betragen zwischen zwei Wochen und einem Jahr, wobei Fristverlängerungen kompetenzabhängig genehmigt werden. Zur

Überwachung der Mängelbehebung durch die Revision erfolgt ein Follow-Up.

#### **Kommentar:**

- *Die IT-Organisation ist bei der NORD/LB im Zentralbereich ORG/IT angesiedelt und entspricht modernen banküblichen Standards.*
- *Die NORD/LB greift auf externe Dienstleister wie Wincor Nixdorf und IBM zurück, um bei der Technologienutzung modernsten Standards gerecht zu werden. Gleichzeitig bleiben sicherrelevante Steuerungsaufgaben und Prozesse im Hause.*
- *Die NORD/LB hat ein umfassendes Sicherheits- und Notfallkonzept, um den Bankbetrieb jederzeit aufrecht zu erhalten.*
- *Das Risikomanagement der operationellen Risiken orientiert sich an den gesetzlichen Vorgaben und bedient sich aller banküblichen Modelle und Berichts- und Dokumentationsstrukturen.*
- *Im Hause der NORD/LB ist Compliance zentral organisiert und konzernweit vernetzt. Entsprechende Aktivitäten, wie z.B. die Festsetzung von Ethik-Grundsätzen oder die Schaffung eines Regulatory Compliance als zentrale Evidenz für aufsichtsrechtliche Änderungen, gehen über das rechtlich erforderliche Maß hinaus.*
- *Die Revision nimmt alle Aufgaben wahr, um die ordnungsgemäße Geschäftstätigkeit zu garantieren sowie eine stetige Verbesserung und Risikominimierung aller Bankprozesse zu gewährleisten.*

## Der IKS-Regelkreislauf der NORD/LB

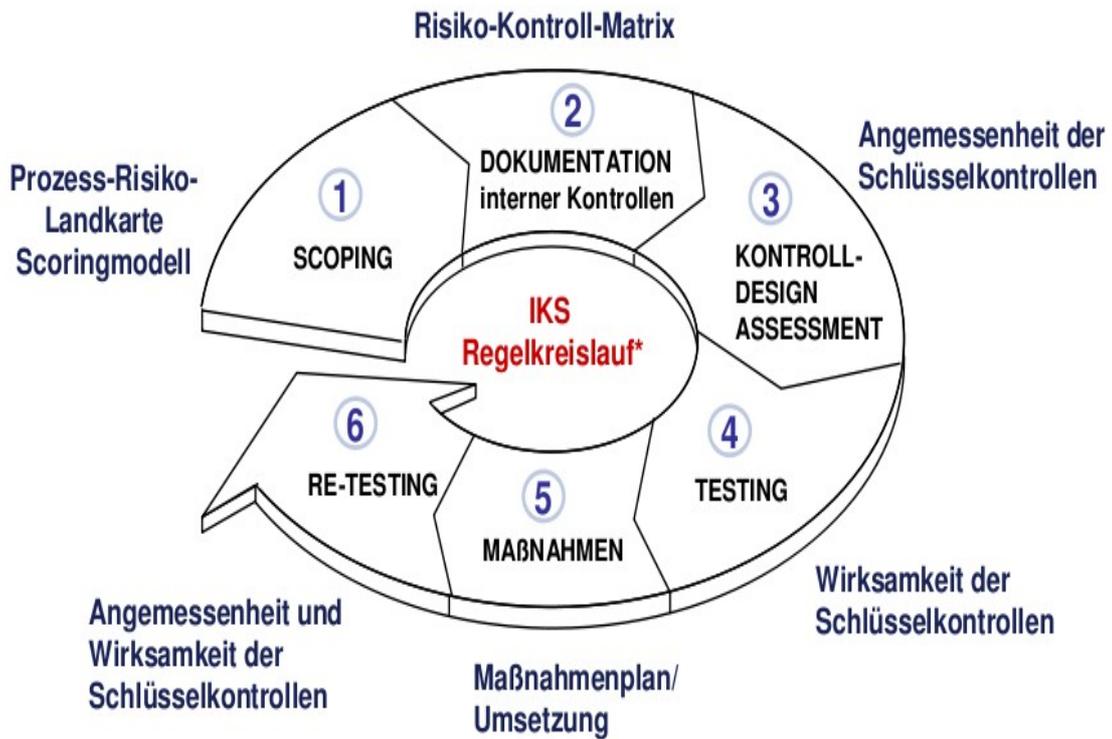


Abbildung 4: Der Internes Kontrollsystem-Regelkreislauf der NORD/LB