

## BayernLB | GRC – FIT: Neuausrichtung des Bereichs Group Risk Control

### **Ausgangssituation und Projektziel**

Die BayernLB ist eine der großen Landesbanken und regionalen Geschäftsbanken in Deutschland. Sie hat im Jahr 2012 das durch die Finanzmarktkrise und Staatsbürgschaft erforderlich gewordene EU-Beihilfverfahren erfolgreich abgeschlossen. Die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells wurde offiziell bestätigt, die Stabilität der Bank genießt bei allen Stakeholdern der Bank eine hohe Priorität. Dem soll auch durch ein unabhängiges und effektives Risikocontrolling Rechnung getragen werden, das den Anforderungen der BaFin im Rahmen der derzeit diskutierten Novelisierung der MaRisk entspricht.

Vor diesem Hintergrund hat sich die BayernLB entschlossen, das Projekt GRC – FIT (Group Risk Control – Fokussiert, Integriert, Transparent) aufzusetzen.

### **Zielsetzung des Projekts**

Das Projekt dient der Entwicklung eines Zielbilds für die zukünftige inhaltliche und funktionale Aufstellung des Risikocontrollings. Hierzu soll in einem ersten Schritt Transparenz über die Ausgangslage und Entwicklungspotenziale im Risikocontrolling geschaffen werden. Das Ziel der BayernLB für die Entwicklung des Risikocontrollings spiegelt sich in dem Projektnamen „FIT“ wider:

- / Fokussierung: Konzentration auf die Kernaufgaben
- / Integration: Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen, integriert in den Geschäftsprozessen
- / Transparenz: Darstellung des Wertbeitrags des Risikocontrollings zur Banksteuerung

Um die Zielsetzung des Projekts zu erreichen, wurde zeb/ von der BayernLB als fachlich erfahrener und umsetzungsstarker Projektpartner ausgewählt.

### **Vorgehen im Projekt**

Das Projekt wurde in enger Kooperation der Projektpartner zeb/ und dem Bereich Group Risk Control in der BayernLB durchgeführt. Als Vorgehensmodell wurde das zeb/-Standardvorgehen angewendet. Dies sieht folgende

Projektschritte vor:

1. Entwicklung des BayernLB-Funktionskatalogs
2. Durchführung des Funktions- und Kapazitäts-Benchmarkings
3. Entwicklung GRC-Zielbild

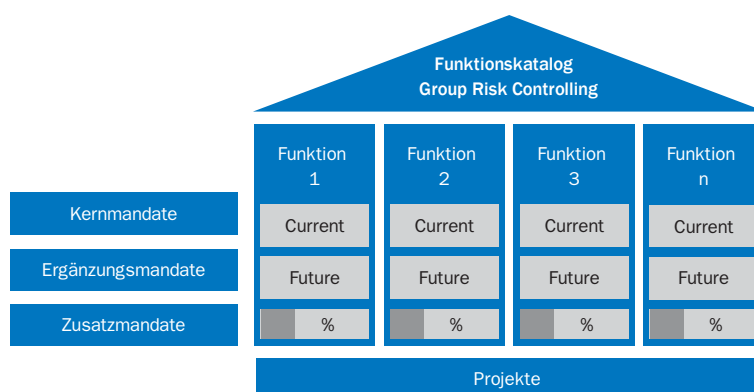


Abb. 1: Funktionskatalog Group Risk Controlling

In einem ersten Schritt wurde der BayernLB-Funktionskatalog entwickelt (vgl. Abb. 1). Zunächst wurden hierzu die Funktionen im Rahmen der strukturierten zeb/-Funktionsmatrix erhoben. Die zeb/-Funktionsmatrix erfasst alle Aufgaben im Markt-, Kredit-, Liquiditäts-, operationellen und strategischen Risikocontrolling im Rahmen der Funktionsgruppen „Business Area Controlling“/„Functional Risk Controlling“, „Business Support“, „Methodology and Procedures“ und „System Support“. Die zeb/-Funktionsmatrix wurde anhand der zeb/ Best Market Practice entwickelt und im Rahmen des Projekts in gemeinsamer Diskussion mit den Projektbeteiligten an die BayernLB angepasst. Als Ergebnis wurden alle Aufgaben und Funktionen der BayernLB in einem einheitlichen, übergreifenden Format im „BayernLB-Funktionskatalog“ dargestellt.

Der Funktionskatalog dient als Grundlage der Benchmarkinganalyse, in der die Funktionen der BayernLB in Kern und Ergänzungsmandate des Risikocontrollings strukturiert werden. In die Benchmarking-Analyse werden alle bestehenden und zukünftigen Anforderungen, die sich regulatorisch wie auch bankintern ergeben, einbezogen. Besonderer Fokus liegt im Rahmen dieses Benchmarkings auf der Erfüllung der zentralen Anforderungen an das Risikocontrolling aus der Säule II. Aber auch prozessuale Faktoren, wie zentrale/dezentrale Aufstellung oder die Wertschöpfungstiefe, wurden mit der BayernLB anhand der Benchmarking-Ergebnisse diskutiert.

Das GRC-Zielbild wurde auf Basis des BayernLB-Funktionskatalogs wie auch auf Basis der Benchmarking-Ergebnisse von zeb/ entwickelt und den GRC-Führungskräften in einem gemeinsamen Workshop vorgestellt.

## Projektergebnisse

Aus dem Projekt erhält die BayernLB einen generischen Funktionskatalog, der alle Aufgaben des Bereichs Group Risk Control in einem einheitlichen Format abbildet. Der Funktionskatalog kann zukünftig als Grundlage zur Planung und Weiterentwicklung des Bereichs GRC herangezogen werden.

Die Ergebnisse des Projekts wurden in Bezug auf die Verteilung von Kern- und Ergänzungsmandaten gegen die zeb/ Best Market Practice verprobt. Die BayernLB erhält somit einen separaten Blick auf Kernmandate und Zusatzmandate im Risikocontrolling wie auch einen Blick auf die zukünftig umzusetzenden Aufgaben. Es wird Klarheit in Bezug auf die Abgrenzung zu anderen Bereichen geschaffen und eine Bottom Line für die Umsetzung des Risikocontrollings gemäß den MaRisk geschaffen.

Als weiteres Ergebnis wurde der BayernLB ein Best-Practice-Organisationschart vorgeschlagen, das ein zukunfts- und MaRisk-fähiges Risikocontrolling für eine Bank von der Größe der BayernLB definiert.



Andreas Leonhard  
Head of Group Risk Control  
BayernLB



Dr. Thomas Hartschuh  
Partner  
zeb/



Karlheinz Schwazer  
Head of Group Credit Risk Control  
BayernLB



Simon Grimm  
Partner  
zeb/



Robert Buchberger  
Head of Group Risk  
Standards and Reporting  
BayernLB



Oliver Schoch  
Senior Manager  
zeb/



Armin Heimbuchner  
Head of Group Risk Operations  
BayernLB