

Whitepaper

New Product Process

Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen



-++ Auszug aus dem Whitepaper +++ Auszug aus dem Whitepaper +++ Auszug aus dem Whitepaper ++-

Disclaimer

Die Inhalte der folgenden Seiten wurden von Severn mit größter Sorgfalt angefertigt. Severn übernimmt jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegenüber Severn, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern vonseiten Severns kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt. Severn behält sich ausdrücklich vor, Teile der Seiten ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen und/oder zu löschen. Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung von Severn ist untersagt.

_Inhaltsverzeichnis

_Abbildungsverzeichnis	4
_Einleitung	5
_Aktuelle Herausforderungen bei der Einführung neuer Produkte	6
_Regulatorische Anforderungen	8
_Typische Problemfelder	9
_Erfolgsfaktoren	10
_Projektvorgehen	11
_Ihr Partner	12
Next Generation Consulting für Finanzunternehmen.	12

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Herausforderungen an den Neue-Produkte-Prozess	6
Abbildung 2: Anforderungen der MaRisk	8
Abbildung 3: Ursachen von Problemen in Neue-Produkte-Prozessen.....	9
Abbildung 4: Erfolgsfaktoren für einen funktionierenden NPP.	10
Abbildung 5: Phasenmodell des Neue-Produkte-Prozesses	11

Einleitung

Wenn Kreditinstitute neue Produkte einführen und neue Märkte erschließen, macht dies eine risikoorientierte Betrachtung notwendig. Die regulatorischen Anforderungen dazu sind in den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) der BaFin begründet. Die MaRisk liefern allerdings nur eine sehr generische Beschreibung der von der BaFin erwarteten inhaltlichen und prozessualen Ausgestaltung.

Entsprechend finden sich in den Banken äußerst unterschiedliche Varianten des sogenannten „New Product Process“ (NPP). Unterschiedlich beantwortet werden beispielsweise die Fragen: Was ist ein neues Produkt? Zu welchem Zeitpunkt beginnt der Neue-Produkte-Prozess? Gibt es unterschiedliche Grade von Innovation, die unterschiedlich betrachtet werden müssen?

Nicht nur die formalen, regulatorischen Anforderungen wachsen – auch die zunehmende Komplexität und Innovationsgeschwindigkeit von strukturierten Finanzprodukten und die sich daraus ergebenden Probleme für die in den Back-Office-Bereichen bereits etablierten Neue-Produkte-Prozesse stellen die Institute vor neue Herausforderungen. Die Folge sind nicht selten erhebliche Mängel in der Ausgestaltung des Prozesses, durch die die Beteiligten den NPP oftmals als dysfunktional empfinden. Die typischen Symptome sind:

- Mangelnde Transparenz über Risikogehalt und Struktur von Produkten,
- Zu langsame Verarbeitungsgeschwindigkeit des NPP (Time-to-Market),
- Konflikte zwischen Prozessbeteiligten,
- Feststellung von Monita durch interne und externe Prüfer.

Generell muss jede Bank bei der Gestaltung ihres NPP das Ziel verfolgen, das Spannungsfeld zwischen drei scheinbar unvereinbaren Zielen aufzulösen:

1. Risikominimierung,
2. Minimale Time-to-Market,
3. Ressourceneffizienz.

Unterschiedliche Institutsgrößen, Geschäftsvolumina und individuelle Geschäftsarten machen die Neue-Produkte-Prozesse einzelner Banken sowie die beobachtbaren Durchlaufzeiten allerdings schwer vergleichbar. Jedes Institut muss daher bestrebt sein, **einen für sich geeigneten, spezifischen Prozess zu definieren**. Dazu ist eine institutsindividuelle Analyse und Gestaltung unerlässlich.

Ziel dieses Dokuments ist es, die Ursachen hinter den Symptomen der Dysfunktionalität des NPP zu verdeutlichen, die Erfolgsfaktoren herzuleiten und einen möglichen Ansatz für die Optimierung des institutsspezifischen New Product Process zu beschreiben.

Aktuelle Herausforderungen bei der Einführung neuer Produkte

Eine wichtige Lehre der Finanzmarktkrise ist es, dass Finanzinnovationen einer geregelten und sorgfältigen Kontrolle durch die Institute unterliegen müssen.

Ein Element im Bankgeschäft der vergangenen Jahre war die steigende Innovationsgeschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Produkte. Dies betraf in besonderem Maße die Kapitalmarktprodukte. Sie zeichneten sich durch einen immer höheren Strukturierungsgrad aus und entwickelten sich vom Spezialinstrument für bestimmte Handelsstrategien in die Richtung des Retailmarkts. Die „Time-to-Market“ bei Produktinnovationen und die Fähigkeit, immer höhere Strukturierungsgrade bankintern abzubilden, wurden zu zunehmend wichtigen Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb.

Diese Belegung des Produktportfolios von Banken stellte eine enorme Herausforderung an die internen Überprüfungsprozesse dar, mit denen entlang der bankinternen Wertschöpfungsketten die Machbarkeit ermittelt wurde. Es wurde zunehmend schwieriger, Fehlervermeidung und Transparenz zu garantieren. In vielen Bankorganisationen führte dies in der Folge zu einer völlig unzureichenden Performance des Neue-Produkte-Prozesses und damit zu einer unbefriedigenden Time-to-Market.

Zur Entwicklung eines neuen Produkts oder von Produktvariationen gehören in Banken zwei separate Prozesse: Die Konzeption des Produkts, der eigentliche „Bau“, geschieht in der Produktentwicklung durch die Vertriebseinheiten, während die Marktfolgeabteilungen im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses eine Risikoabschätzung vornehmen und die neu konzipierten Produkte genehmigen. Auch die Koordination des NPP ist üblicherweise im Back-Office-Bereich angesiedelt. Typischerweise laufen diese beiden Prozesse allerdings parallel – und oftmals unsynchronisiert – ab.

Der steigende Innovationsgrad und die komplexere Zusammensetzung von Finanzprodukten führt zu Problemen, neue Produkte angemessen in den Systemen abzubilden, abzuwickeln und zu verbuchen. Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen an die Bewertung und die Risikobetrachtung. Die höhere Verantwortung für die Back-Office-Bereiche macht es nötig, in Zukunft Produktentwicklung und Prüfungsaktivitäten im Rahmen des NPP deutlich stärker zu verzahnen. Bereits bestehende Neue-Produkte-Prozesse müssen neu bewertet und gegebenenfalls überarbeitet werden.

Abbildung 1:
Herausforderungen
an den Neue-
Produkte-Prozess



Aus all diesen Gründen lässt sich auch bei den Wirtschaftsprüfern eine steigende Sensibilität für den Neue-Produkte-Prozess beobachten. Im Fokus der Gesetzgeber wird die risikoorientierte Betrachtung neuer Produkte von Banken ohnehin bleiben.



Regulatorische Anforderungen

Die regulatorischen Anforderungen der BaFin bei der Einführung neuer Produkte werden vor allem durch die „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“, MaRisk (Abschnitt AT 8), ausgedrückt. Die MaRisk ersetzen die bestehenden Anforderungen aus MaH und MaK und weiten diese zugleich auf sämtliche Produkte aus, also auch auf Nicht-Handelsprodukte bzw. Dienstleistungen.

Als neue Produkte haben alle Geschäfte zu gelten, zu deren Durchführung die Kreditinstitute noch über keine ausreichende Erfahrung verfügen. Um Geschäftsaktivitäten in Gestalt neuer Produkte und Geschäftsarten oder auf neuen Märkten und Vertriebswegen vorzunehmen, hat das Institut darum vorab ein **Konzept** auszuarbeiten.

Abbildung 2:
Anforderungen
der MaRisk

	Analyse	Entscheidung	Konzept- erstellung	Geneh- migung	Test- durchführung	Handel
Tätigkeiten / Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> _ Risikogehalt _ Auswirkungen auf das Management der Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> _ neues Produkt _ neue Geschäfte _ neue Märkte _ neue Vertriebswege _ etc. ... 	Darstellung der Konsequenzen: <ul style="list-style-type: none"> _ Personell _ Organisatorisch _ IT-System relevante _ Bilanzrechtliche _ Steuerrechtliche _ Rechtliche 	<ul style="list-style-type: none"> _ Konzept und Aufnahme Handel 	<ul style="list-style-type: none"> _ Handelsgeschäfte in überschaubarem Rahmen und Installierung von Steuerungs- und Risikocontrolling-Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> _ Aufnahme der laufenden Tätigkeit
einzubeziehende Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> _ Initiator (en) _ Research & Analyse _ Risikocontrolling _ Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> _ ein vom Markt bzw. vom Handel unabhängiger Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> _ alle in Arbeitsabläufe involvierte Fachbereiche _ Revision 	<ul style="list-style-type: none"> _ Geschäftsleitung; _ Delegation bei klaren Vorgaben mit zeitnahen Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> _ analog Konzepterstellung. _ Verzicht im Rahmen von Einmalgeschäften 	<ul style="list-style-type: none"> _ Handel _ Fachbereiche erst nach erfolgreicher Testphase
MaRisk	AT 8 Tz. 2 und 6	AT 8 Tz. 2 und 6	AT 8 Tz. 1 und 4	AT 8 Tz. 5	AT 8 Tz. 1, 3 + 4	AT 8 Tz. 3 und 4

Grundlage des Konzepts muss die Analyse des Risikogehalts der neuen Geschäftsaktivitäten sein, inklusive der sich daraus ergebenden wesentlichen Konsequenzen für das Management von Risiken. Zu den Konsequenzen gehören personelle, organisatorische, IT-relevante sowie bilanz- und steuerrechtliche Aspekte.

Die MaRisk verlangen die Einbindung eines vom Markt bzw. Handel unabhängigen Bereichs als Entscheidungsträger, ob es sich bei Produktinnovationen um NPP-relevante Geschäftsaktivitäten handelt.

Sowohl bei der Erstellung des Konzepts als auch bei der Testphase muss das Institut die später in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten sowie die Interne Revision integrieren. Sowohl das Konzept als auch die Aufnahme des Handels sind von den zuständigen Geschäftsleitern und vom Risikovorstand zu genehmigen, wobei hier ein Delegieren möglich ist.

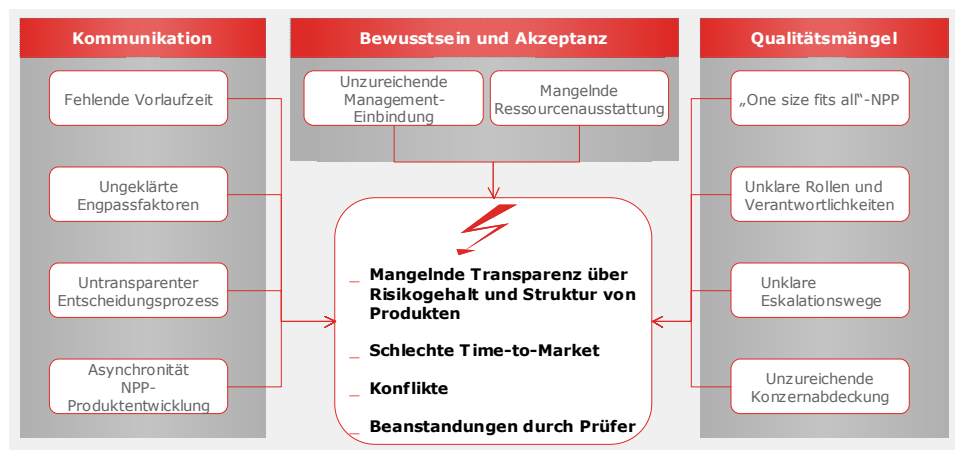
_Typische Problemfelder

Im Neue-Produkte-Prozess vieler Banken lassen sich regelmäßig eine Reihe typischer Probleme beobachten. Sichtbar werden diese vordergründig in Form von.

- Mangelnder Transparenz über Risikogehalt und Struktur von Produkten durch Versagen von Kontrollmechanismen
- zu langsamer Verarbeitungsgeschwindigkeit des NPP (Time-to-Market),
- Konflikten, z.B. über Datenqualität in Produkthanträgen, Notwendigkeit von Anträgen (liegt ein neues Produkt vor?), Zuständigkeiten für bestimmte Aktivitäten,
- Feststellung von Monita durch interne und externe Prüfer.

Diese Probleme führen vor allem im Zusammenspiel dazu, dass Beteiligte und Stakeholder den Neue-Produkte-Prozess als unzureichend wahrnehmen. Die Ursachen dieser Dysfunktionen lassen sich in die drei nachfolgenden Kategorien gruppieren.

Abbildung 3:
Ursachen von
Problemen in
Neue-Produkte-
Prozessen

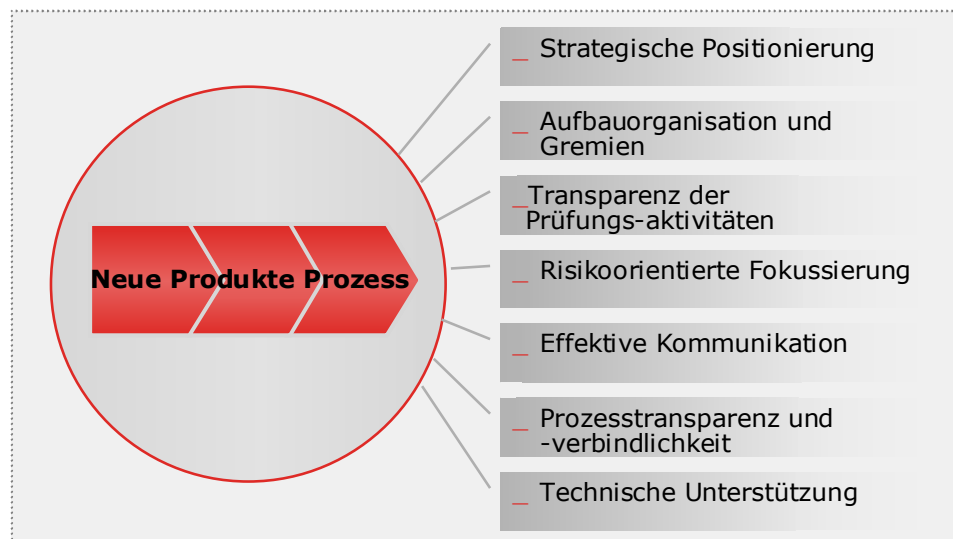


Erfolgsfaktoren

Aus den festgestellten Problemen lassen sich auf der anderen Seite Erfolgsfaktoren für einen funktionierenden Neue-Produkte-Prozess ableiten, in dem gleichzeitig diese drei Ziele erreicht werden können:

1. Risikominimierung,
2. Minimale Time-to-Market,
3. Ressourceneffizienz.

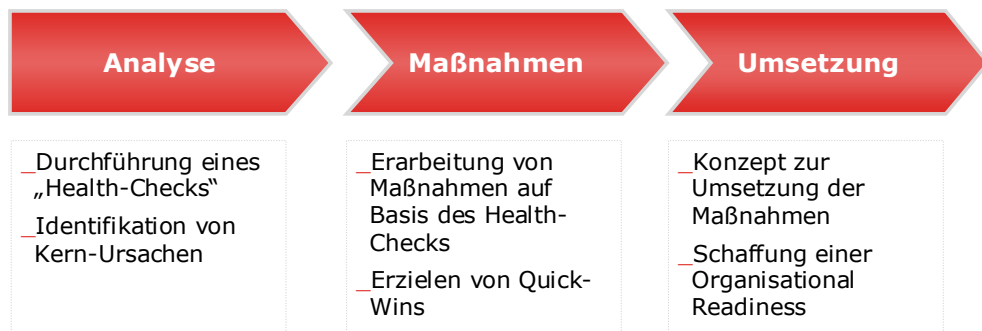
Abbildung 4:
Erfolgsfaktoren
für einen
funktionierenden
NPP.



_Projektvorgehen

Ein mögliches Projektvorgehen, um einen institutsspezifischen Neue-Produkte-Prozess zu optimieren, beruht auf einem methodischen Ansatz anhand der drei Phasen „Analyse“, „Erarbeitung von Maßnahmen“ und „Umsetzung“.

Abbildung 5:
Phasenmodell des
Neue-Produkte-
Prozesses



Ihr Partner

Next Generation Consulting für Finanzunternehmen.



Severn Consultancy ist eine auf den Finanzmarkt spezialisierte Unternehmensberatung, deren Expertise in der effektiven Realisierung erfolgskritischer Veränderungsprozesse in der Marktfolge liegt.

Exzellente Beratung und sofort wirksame Lösungen für unsere Mandanten – mit diesem Anspruch wurde Severn 1987 gegründet. Kompetente Fach- und Managementberatung gepaart mit effektivem Projekt-Management sind die Säulen des „Severn ways to get it done“.

In mehr als 20 Jahren haben wir viele renommierte Unternehmen bei der effizienten Realisierung ihrer Projekte und der Optimierung interner Prozesse erfolgreich unterstützt. Unsere Mandanten schätzen unsere innovativen Beratungskonzepte, das methodische Know-how sowie unsere fundierten Markt- und Branchenkenntnisse.

Ansprechpartner

Christian H. Moerler
Geschäftsführer

Severn Consultancy GmbH
Phoenix Haus, Berner Straße 119
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900-0
F +49 (0)69 / 950 900-50
welcome@severn.de
www.severn.de

Stand: August 2009