

# Case Study

## Neugestaltung des „Neue-Produkte-Prozess“ einer deutschen Großbank

Steigende Strukturierungsgrade bei Finanzprodukten sowie erhöhte Anforderungen an die Transparenz von Risiken erfordern neue Innovationsprozesse



## Kunde

- „Ein leistungsstarker Finanzdienstleister für Privat- und Firmenkunden sein“ – das ist der Anspruch einer international tätigen Großbank mit Sitz in Frankfurt am Main. Kunden profitieren von einem auf sie individuell abgestimmten breiten und innovativen Produkt- bzw. Beratungsangebot. Schlagworte wie Kontinuität, Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit prägen das Konzept dieser Bank und schaffen eine Vertrauensbasis bei ihren Kunden.

## Anforderung

- Verschärfte aufsichtsrechtliche Anforderungen und gesetzliche Vorgaben (bspw. AT 8 MaRisk)
- Erhöhung der Transparenz von Risiken bei Produktinnovationen
- Schneller Marktzugang von Produkten („Time-to-Market“)

## Zielsetzung

- Risikominimierung der neuen Geschäftsaktivitäten
- Beschleunigung neuer Produktanträge durch verbesserte „Time-to-Market“
- Effizienter Einsatz von allen wesentlichen Prozessbeteiligten

## Vorgehensweise

- Identifizierung von Schwachstellen anhand strukturierter Interviews sowie Analyse der bestehenden Dokumentation und Datenbank
- Entwicklung von Maßnahmenpaketen auf Basis der Analyse mit allen wesentlichen Prozessbeteiligten
- Identifizierung und Umsetzung erster Quick-Wins
- Umsetzung, Kommunikation sowie Dokumentation der erarbeiteten Maßnahmen in Form von Prozessen, Formularen und Richtlinien

## Leistungen

- Durchführung von Interviews und Workshops
- Fachliche Entwicklung der Projektergebnisse
- Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse und Maßnahmen
- Projektmanagementaufgaben

## Ergebnisse

- Integration von NPP und Produktentwicklung in einem neuen Operating Model
- Standardprozesse für die Behandlung einfacher Produktänderungen
- Neudefinition von Verantwortlichkeiten
- Tools zur Verbesserung von Kommunikation und Transparenz der Prüfungen

## Wesentlicher Kundennutzen

- Neues Operating Model schafft bereichsübergreifende Transparenz
- Teilweise deutlich kürzere Durchlaufzeiten
- Bessere Analyse der Produktanträge und Identifikation von Risiken
- Reduktion des Kommunikationsaufwands sowie der administrativen Aktivitäten
- geringere Ressourcenbindung durch standardisierte Prozesse

## – Anforderung

### Allein die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen führt nicht zu Prozesseffizienz

Allgegenwärtige Probleme im „Neue-Produkte-Prozess“ (NPP) von Banken – in Form von **zu langen Durchlaufzeiten neuer Produktanträge** und **mangelnder Transparenz von Innovationsprozessen** sowie der Prüfungshandlungen – führen zu Unzufriedenheit bei allen Beteiligten.

Die aktuelle Finanzmarktkrise zeigt den Bedarf einer geregelten und sorgfältigen Kontrolle durch die Institute auf. Ihre Auswirkungen belegen die Notwendigkeit einer erhöhten Transparenz von Risiken, die in einem effizienten NPP gewährleistet sein muss. Erschwerend für die Herstellung der Transparenz kommt hinzu, dass sich besonders Kapitalmarktprodukte in den letzten Jahren durch einen **immer höheren Strukturierungsgrad** auszeichnen. Insofern ist es von größter Bedeutung, eine gründliche Risikoprüfung in dem NPP zu etablieren.

Andererseits können diese Schwierigkeiten im schnelllebigen Finanzmarkt unverzüglich zu Wettbewerbsnachteilen führen, da die Entwicklungszeit bei **Produktinnovationen zu einem wesentlichen Differenzierungsfaktor** geworden ist.

Es gilt, die auf den ersten Blick gegenläufigen Ziele: auf der einen Seite eine möglichst strikte und ausführliche Produktprüfung (**Risiko-transparenz**) sowie auf der anderen Seite eine möglichst schnelle Produktentwicklung („**Time-to-Market**“) – effizient zu vereinen.

Die „**Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)**“ stellen den regulatorischen Rahmen dar. Die organisatorische Umsetzung liegt allerdings in der Eigenverantwortung des Institutes.

**AT 8 MaRisk** [...] Für die Aufnahme von Geschäftsaktivitäten in neuen Produkten oder auf neuen Märkten (einschließlich neuer Vertriebswege) ist vorab ein Konzept auszuarbeiten.

Grundlage des Konzeptes muss das Ergebnis der Analyse des Risikogehalts dieser neuen Geschäftsaktivitäten sein. [...]



## – Zielsetzung

### Risikominimierung und Effizienzsteigerung

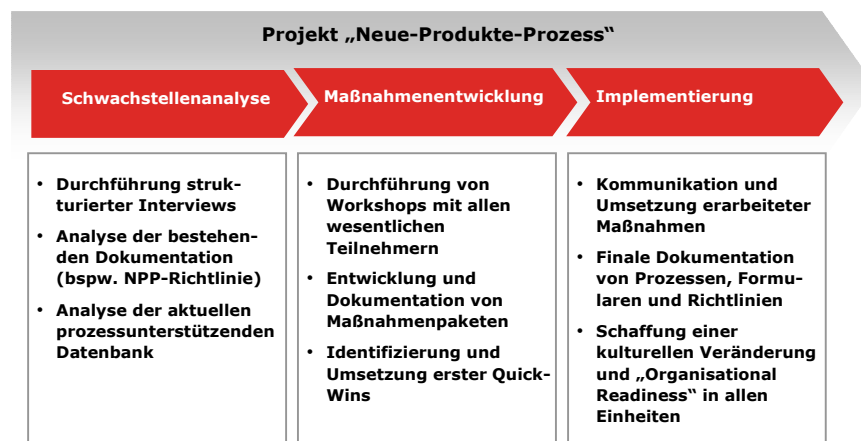
Die Zielsetzung des Projektes war, eine **Risikominimierung durch eine bessere Risikoanalyse** der Produkthanträge zu erreichen. Gleichwohl sollte eine **schnelle Produktentwicklung auf Grund kürzerer Durchlaufzeiten** hergestellt werden und die **Ressourceneffizienz** durch den besseren Einsatz vorhandener Mitarbeiter erhöht werden. All dies sollte durch die Gestaltung eines **verbesserten Prozesses** geschehen. Das unterlag allerdings der besonderen Herausforderung, zahlreiche – prüfende sowie vertriebliche – Geschäftseinheiten adäquat einzubeziehen. Parallel dazu war es erforderlich, **alle aufsichtsrechtlichen Vorgaben** in dem neuen Prozess zu berücksichtigen.

Severn sollte genau an diesem Punkt mit umfangreichen Prozess- und Fach-Know-How dabei unterstützen, gemeinsam mit dem Kunden ein vollkommen **neues Operating Model** zu entwickeln und zu implementieren. Weiterhin sollte ein entsprechendes Toolset geschaffen werden, das die erfolgreiche Umsetzung der Ziele gewährleistet.

## – Vorgehensweise

### Entwicklung eines maßgeschneiderten Prozesses

Voraussetzung für den Projekterfolg war das Schaffen einer hohen „**Management Attention**“ für den Prozess in allen wesentlichen Bereichen. Erreicht wurde dieses Ziel durch die Offenlegung der Schwachstellen des bisherigen Prozesses und die Verdeutlichung der Notwendigkeit einer Nutzensteigerung auf Basis eines vollkommen neuen Konzeptes. Einen erfolgskritischen Punkt stellte hierbei die Einbeziehung aller wesentlichen Prozessbeteiligten aus vielen unterschiedlichen Bereichen der Bank dar.



*Um den bestehenden „Neue-Produkte-Prozess“ zu analysieren, Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln und bestehende Prozesse anzupassen, bestand die methodische Vorgehensweise des Projektes aus drei Phasen.*

## – Leistungen

### Severns bisherige NPP-relevante Projekterfahrungen leisten einen wesentlichen Beitrag

Grundlage für die zeitgerechte Neuausrichtung des Prozesses war die Begleitung durch Severn sowohl aus fachlichen wie auch aus Projektmanagement-Gesichtspunkten.

Die **Erfahrungen aus NPP- bzw. MaRisk-relevanten Projekten** konnte Severn bei der Entwicklung von Projektergebnissen effizient einsetzen. Die Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung von strukturierten Interviews sowie Workshops waren die Basis der Schwachstellenanalyse über alle wesentlichen Prozesse. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden Maßnahmenpakete zur Steigerung der Prozesseffizienz entwickelt.

Um die erhaltenen Ergebnisse und Maßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, wurde die bestehende Dokumentations- und Kommunikationsstruktur weiterentwickelt. Auf Basis von neu erstellten Instrumenten, wie bspw. einer **Kommunikationsmatrix** oder einem **Katalog für Prüfungs- und Entscheidungskriterien**, wurden die vorhandenen Verfahren effektiv verbessert.

Auch durch die Übernahme von **Projektmanagementtätigkeiten** – von der Projektplanung über die Projektsteuerung und -dokumentation bis hin zum Projektreporting – trug Severn zur **erfolgreichen Verankerung des neuen „Neue-Produkte-Prozess“** innerhalb der Bank maßgeblich bei.

## – Ergebnisse und Kundennutzen

### Mit einem individuell zugeschnittenen NPP in die Zukunft

Die Bank verfügt nun über einen auf die individuellen Erfordernisse zugeschnittenen „Neue-Produkte-Prozess“. Die damit verbundene neu geschaffene Gremienstruktur bringt eine höhere Transparenz über alle am Prozess beteiligten Bereiche mit sich.

Das **Ineinandergreifen von NPP und Produktentwicklung** ermöglicht so einen reibungslosen Ablauf innerhalb des neuen Operating Models. Einfache Produktänderungen können anhand eigens hierfür entwickelter **Standardprozesse** schnell und unkompliziert behandelt werden. Durch teilweise deutlich kürzere Durchlaufzeiten kann nunmehr die Chance eines schnellen Marktzugangs für Finanzinnovationen genutzt werden.

Dies versetzt das Unternehmen in die Lage, **frühzeitig an Markttrends zu partizipieren**. Durch eine direktere Zusammenarbeit aller relevanten Experten werden Produkthanträge besser analysiert und Risiken schneller identifiziert.

Auf Basis einer verbesserten Kommunikationsstruktur, wie bspw. durch eine eigens hierfür erstellte Kommunikationsmatrix, sowie dem Fokus auf tatsächliche Innovationen werden (Key-)Ressourcen geschont, die somit wieder freie Kapazitäten für ihre Linientätigkeit erhalten.

Somit sind die notwendigen Grundlagen für einen effizienten sowie ressourcenschonenden Prozess geschaffen. Schon in ersten Gesprächen in der Umsetzungsphase mit diversen Mitarbeitern fand das neue Konzept eine hohe Akzeptanz und verspricht einen erheblichen Mehrwert für das Institut.

**„Durch das neue Konzept hat sich die Kommunikation und Zusammenarbeit der Konzerneinheiten wesentlich verbessert“**  
erklärt der Prozessverantwortliche des NPP.

Die Anstrengung, einen neuen Prozess zu definieren und umzusetzen, hat sich gelohnt: Ein guter „Neue-Produkte-Prozess“ ist die Grundlage für Transparenz und Fehlervermeidung bei der Entwicklung von Finanzinnovationen und damit ein Eckpfeiler für die Zukunftssicherheit der Bank.

— **Ansprechpartner**

**Christian H. Moerler, Geschäftsführer**

T +49 (0)69 / 950 900-0  
christian.moerler@severn.de

**Stand:** 22.06.2009

