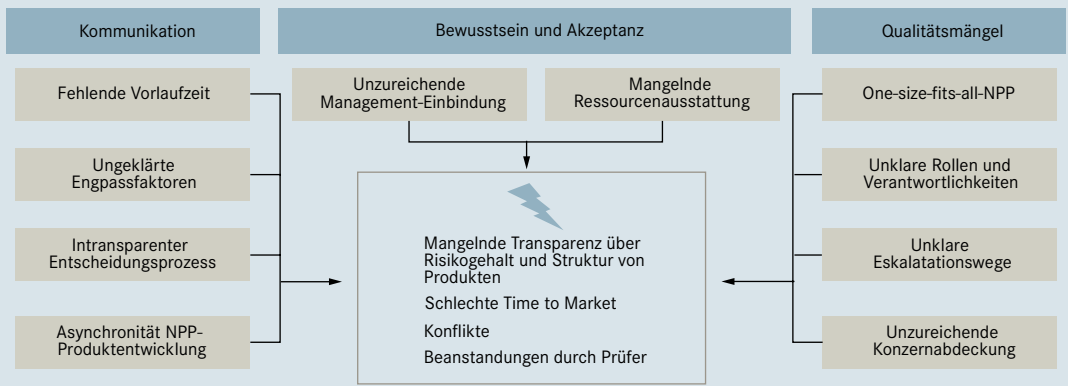




PROBLEMAUSLÖSER UND DYSFUNKTIONEN IN NEUE-PRODUKTE-PROZESSEN > 1



Wenn Banken Neuland betreten

RISIKOMANAGEMENT IM NEUE-PRODUKTE-PROZESS Im Rahmen der so genannten Neue-Produkte-Prozesse (NPP) fordert die Bankenaufsicht eine Analyse des Risikogehalts solcher Geschäftsaktivitäten, bei denen ein Kreditinstitut Neuland betritt. Hierbei geht es nicht nur um die Kreation komplexer Finanzinnovationen, sondern auch um die Erschließung neuer Märkte oder die Implementierung bislang nicht genutzter Vertriebswege. Ein sinnvoll gestalteter NPP dient der Risikominimierung und Kontrolle, verkürzt die Time to Market und erhöht die Ressourceneffizienz. *Christian H. Moerler | Konstantin Fundulus*

Keywords: Finanzinnovationen, Risikoorientierung, MaRisk

Finanzinnovationen müssen einer geregelten und sorgfältigen Kontrolle durch die Institute unterliegen. Besonders Kapitalmarktprodukte zeichneten sich in den letzten Jahren durch einen immer höheren Strukturierungsgrad aus und entwickelten sich vom Spezialinstrument für bestimmte Handelsstrategien in Richtung Retailmarkt. Die Time to Market bei Produktinnovationen und die Fähigkeit, immer höhere Strukturierungsgrade bankintern abzubilden, wurden zu wichtigen Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb.

Die Notwendigkeit, der zunehmenden Komplexität mit adäquaten Kontrollmechanismen zu begegnen, stellt eine enorme Herausforderung an die internen Überprüfungsprozesse dar: Es müssen sowohl die Machbarkeit entlang der bankinternen Wertschöpfungskette ermittelt als auch weitestgehende Fehlervermeidung und Transparenz garantiert werden. Mehr denn je gilt: Neue Produkte einzuführen und neue Märkte zu erschließen, macht eine risikoorientierte Betrachtung notwendig.

Vorgaben aus den MaRisk

Die regulatorischen Anforderungen dazu ergeben sich aus den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“. Die MaRisk liefern allerdings nur eine sehr generische Beschreibung der von der BaFin erwarteten inhaltlichen und prozessualen Ausgestaltung. So verwundert es nicht, dass die Performance des Neue-Produkte-Prozesses (NPP) oft unzureichend und die Time to Market unbefriedigend bleibt und gleichzeitig wichtige Kontrollmechanismen versagen. Will ein Finanzinstitut einen funktionierenden NPP gestalten, muss es das Spannungsfeld zwischen drei zunächst unvereinbar scheinenden Zielen auflö-

sen: Risikominimierung, minimale Time to Market und Ressourceneffizienz.

Gelingen wird dies nur mit einem sinnvoll gestalteten NPP-Konzept, das auf einer Analyse der institutsindividuellen Gegebenheiten gründet. Im Idealfall ist der unternehmensweit wirkende Neue-Produkte-Prozess dann weit mehr als nur eine aufsichtsrechtliche Notwendigkeit – er fungiert unterstützend und kontrollierend für die Produktentwicklung in einem geregelten Rahmen.

Die wachsenden internen wie auch regulatorischen Anforderungen bedeuten oftmals Probleme für die alten, in den Backof-

Bei der Einführung neuer Produkte besteht ein Gegensatz der Interessen: Geschäftseinheiten sind an einer schnellen Durchlaufzeit interessiert, während für Supporteinheiten die vollständige Abdeckung aller risikorelevanten Prüfungsaspekte im Vordergrund steht.

fic-Bereichen bereits etablierten Neue-Produkte-Prozesse. Nicht selten sind diese etablierten Prozesse mit erheblichen Mängeln behaftet, die dazu führen, dass die Beteiligten den NPP sogar als dysfunktional empfinden. Die typischen Symptome sind: mangelnde Transparenz über Risikogehalt und Struktur von Produkten, Feststellung von Monita durch interne und externe Prüfer, eine zu langsame Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie Konflikte zwischen den Prozessbeteiligten. Oft orientiert sich die daraus entspringende Diskussion in den Instituten über die Mängel des NPP dann zu sehr an den Symptomen und ignoriert die wahren Ursachen für die im Prozess auftretenden Probleme ► 1.

Unterschiedliche Institutsgößen, Geschäftsvolumina und individuelle Geschäftsarten machen die Neue-Produkte-Prozesse einzelner Banken und auch die beobachtbaren Durchlaufzeiten allerdings schwer vergleichbar. Entsprechend finden sich in den Banken äußerst unterschiedliche Varianten des NPP. Unterschiedlich beantwortet werden beispielsweise die Fragen: Was ist ein neues Produkt? Zu welchem Zeitpunkt beginnt der Neue-Produkte-Prozess? Gibt es verschiedene Grade von Innovation, die differenziert betrachtet werden müssen? Jedes Institut muss bestrebt sein, einen für sich geeigneten, spezifischen Prozess zu definieren. Dazu ist eine institutsindividuelle Analyse unerlässlich.

Der New Business Officer muss in Bezug auf Fachwissen und Seniorität in der Organisation akzeptiert sein.

Neue Produkte definieren

Als neue Produkte haben alle Geschäftsaktivitäten zu gelten, zu deren Durchführung die Kreditinstitute noch über keine ausreichende Erfahrung verfügen. Bevor neue Aktivitäten (in Gestalt neuer Produkte und Geschäftsarten oder auf neuen Märkten und Vertriebswegen) initiiert werden, muss das Finanzinstitut daher ein stringentes Konzept ausarbeiten. Erst die sorgfältige Analyse des Risikogehalts der neuen Geschäftsaktivitäten, inklusive der sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Management der Risiken, liefert die Grundlage eines solchen Konzepts.

Sowohl bei der Erstellung des Konzepts als auch in der Testphase ist es außerdem wichtig, alle später in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten sowie die Interne Revision zu integrieren. Sowohl das Konzept als auch die Aufnahme des Handels müssen von den zuständigen Geschäftsleitern und vom Risikovorstand genehmigt werden, wobei hier auch ein Delegieren möglich ist.

Zur Entwicklung eines neuen Produkts oder von Produktvariationen gehören zwei separate Prozesse in den Banken. Die Konzeption des Produkts geschieht durch die Produktentwicklung innerhalb der oder in Zusammenarbeit mit den Frontoffice-Einheiten wie dem Vertrieb, während im Backoffice die Marktfolgeabteilungen im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses eine Risikoabschätzung vornehmen und die neu konzipierten Produkte genehmigen: Vor dem Handel und Verkauf neuer oder erweiterter Produkte müssen Anträge bei allen relevanten Marktfolgeabteilungen gestellt werden, um sich unter anderem rechtliche, regulatorische oder technische Genehmigungen einzuholen. Auch die Koordination des NPP ist üblicherweise im

Backoffice-Bereich angesiedelt. Typischerweise laufen diese beiden Prozesse leider parallel und oftmals unsynchronisiert ab. Die gestiegene Verantwortung in den Backoffice-Bereichen der Institute macht es allerdings nötig, Produktentwicklung und Prüfungsaktivitäten im Rahmen des NPP deutlich stärker zu verzahnen, als dies bislang meist geschieht.

Eine Kernursache für einen nicht funktionierenden Neue-Produkte-Prozess ist, dass es auf Managementebene an Bewusstsein für dessen Bedeutung mangelt. Dies äußert sich in erster Linie darin, dass die meisten Rollen mit Mitarbeitern auf Arbeitsebene besetzt werden. Fehlen Vertreter des Managements im NPP, fehlen oftmals der ganzheitliche Blickwinkel, ein übergreifendes, fachliches Ursache-Wirkungs-Verständnis sowie die Fähigkeit zu pragmatischen Entscheidungen ohne formale Eskalation. Ist das Management nur unzureichend eingebunden, lässt sich zudem eine quantitative und qualitative Unterausstattung der Prozessressourcen beobachten, worunter die Qualität der Prüfung leidet und was auch zu tendenziell unsicheren Durchlaufzeiten führt.

Typische Probleme

Bei vielen etablierten Prozessen sind regelmäßig ähnliche Qualitätsmängel festzustellen: Statt eines zentralen, unternehmensweit einheitlichen NPP existieren oft mehrere parallele Prozesse, zum Beispiel in unterschiedlichen Lokationen oder für verschiedene Produktlinien. Auch werden Konzerneinheiten im In- und Ausland oftmals nur unzureichend in den Prozess eingebunden. Ein weiteres Problem vieler bestehender NPPs: Der Prozess fokussiert nicht das tatsächlich innovative Element eines Produkts.

Bei höheren Strukturierungsgraden wird die Identifikation der wirklichen Innovation immer schwieriger, da oftmals nur ein Bestandteil eines Produkts neu ist oder es sich sogar nur um eine neue Zusammensetzung bekannter Bestandteile handelt. Dadurch steht bei der Prüfung die Frage des Zusammenwirkens der





verschiedenen Elemente im Vordergrund. Komplexe, risikobehaftete Innovationen müssen folglich differenzierter und umfassender geprüft werden als einfache und standardisierbare Änderungen. Werden jedoch alle Anträge auf die gleiche Art und Weise behandelt, besteht die Gefahr, dass einerseits unnötige Ressourcen gebunden und auf der anderen Seite wichtige Probleme nicht gefunden oder nur unzureichend diskutiert werden.

Unterschiedliche Interessen

Grundsätzlich besteht bei der Einführung neuer Produkte ein natürlicher Gegensatz der Interessen: Geschäftseinheiten sind tendenziell an einer schnellen Durchlaufzeit interessiert, während für Supporteinheiten die vollständige Abdeckung aller risikorelevanten Prüfungsaspekte im Vordergrund steht. Neben den unterschiedlichen Interessen erschwert vor allem auch ein Unverständnis für die gegenseitigen Aktivitäten die Kommunikation. Oft sind beiderseitige Vorbehalte und Konflikte die Folge, was unweigerlich zu einer langsameren Verarbeitungsgeschwindigkeit führt oder sogar die Gefahr birgt, dass inhaltliche Risiken gar nicht aufgedeckt werden.

Oft sind unkoordinierte und nicht wertschöpfende Diskussionen zu beobachten, zum Beispiel über Inhalte und Qualität abgegebener Produktanträge. Geschäftseinheiten beschwerten sich tendenziell darüber, dass sie zu viele und zu detaillierte Informationen liefern müssen und Durchlaufzeiten zu lang sind. Außerdem fehlen ihnen die Transparenz bei den Prüfungsaktivitäten der Supporteinheiten und plausible Gründe für Verzögerungen. Supporteinheiten wiederum bemängeln unvollständig übermittelte Informationen, zum Beispiel zur Produktstruktur, und wünschen, früher über die Geschäftsplanung informiert zu werden. Dadurch könnten sie rechtzeitig auf veränderte Anforderungen reagieren.

Außerdem wird eine oft zu späte Einbindung zur Klärung wesentlicher Fragen bzw. zur Identifizierung potenzieller Show

Stopper beklagt. Alle Supporteinheiten sollten daher die Kriterien definieren und kommunizieren, nach denen sie Prüfungshandlungen vornehmen. Dadurch können sowohl die vom Antragsteller jeweils benötigten Informationen abgeleitet und begründet als auch die jeweils einzubeziehenden Einheiten definiert werden. Außerdem kann für die Initiatoren transparent gemacht werden, welche Fragestellungen möglichst bereits im Vorfeld zu adressieren sind. So lassen sich adäquate Formulare und Standards herleiten.

Akzeptanz ist unabdingbar

Erfahrungsgemäß führt ein unzureichender NPP zu einer mangelnden Akzeptanz bei den involvierten Mitarbeitern. NPP-Aktivitäten erscheinen ihnen oftmals als eher lästige administrative Zusatzaufgabe. Erfolgreiche Institute kommunizieren den NPP aber als wesentlichen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Organisation, während bei weniger erfolgreichen einseitig der aufsichtsrechtliche Aspekt des Prozesses im Vordergrund steht.

Der NPP muss auf Managementebene als elementarer strategischer Kernprozess akzeptiert werden. So sollte auch das Sponsorship dieses Kernprozesses entsprechend sichtbar auf Topmanagementebene wahrgenommen werden. Auch eine angemessene Priorisierung ist erforderlich, die verhindert, dass Mitarbeiter die Aufgaben im NPP als bloß lästige administrative Tätigkeiten betrachten. Auf die Einhaltung von Service Levels und Prozessstandards sollten alle Beteiligten achten.

Klassifizierungsmodell für Finanzinnovationen

Aus den MaRisk geht hervor, dass Neue-Produkte-Prozesse der Analyse des Risikogehalts neuer Geschäftsaktivitäten dienen sollen. Folglich muss der NPP risikobehaftete und komplexe Innovationen in den Fokus rücken. Möglich wird dies durch ein geeignetes Klassifizierungsmodell, das den Innovationen jeweils unterschiedliche Prozessvarianten zuordnet. Bei komple-

xer Innovation bieten eine weitgehende Integration des NPP in den Produktentwicklungsprozess und ein projekthaftes Vorgehen eine Reihe von Vorteilen – wie zum Beispiel eine optimale Zuordnung geeigneter Ressourcen, eine direkte, bereichsübergreifende Kommunikation zwischen den Experten und eine flexible Zeitplanung.

Einfache Änderungen an bestehenden Produkten sollten im NPP produktionsnah und effizient durch Definition und Doku-

Ein guter NPP ist Grundlage für Transparenz und Fehlervermeidung bei Finanzinnovationen – damit ist er ein Eckpfeiler für die Zukunftssicherheit von Banken.

mentation von standardisierten Prüfungsaktivitäten, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Durchlaufzeiten bearbeitet werden. Erfahrungsgemäß lässt sich die Bearbeitungslast um 50 % reduzieren, wenn die Produktinitiativen sinnvoll klassifiziert werden. Auf dieser Basis können sie einen Neue-Produkte-Prozess durchlaufen, der ihnen tatsächlich angemessenen ist ► 2.

Des Weiteren gibt es aufbauorganisatorische Maßnahmen, die geeignet sind, das Gelingen des NPP zu sichern. Zunächst sollte es innerhalb der Aufbauorganisation eine zentrale Koordination geben, etwa durch einen New Business Officer oder eine entsprechende Gruppe mit dieser Funktion. Der New Business Officer muss in Bezug auf Fachwissen und Seniorität in der Organisation akzeptiert sein. Dasselbe gilt für mögliche Koordinatoren einzelner Abteilungen, die zudem über eine gute Kenntnis des eigenen Bereichs verfügen sollten.

Sinnvoll ist zudem die Einrichtung eines regelmäßig tagenden Gremiums mit Senior-Management-Vertretern der relevanten Geschäftseinheiten. Die Ziele dieses Gremiums: Ausblick und Austausch der Prioritäten von Markt- und Marktfolgeeinheiten sowie eine frühzeitige Diskussion über Problemfelder innerhalb des Prozesses auf Managementebene – als eine Art Frühwarnsystem. Außerdem ist darauf zu achten, dass Innovationen aus allen relevanten Konzerneinheiten im In- und Ausland den Prozess durchlaufen müssen bzw. lokale Geschäftseinheiten adäquat in den Prozess eingebunden sind.

In drei Phasen zum optimierten NPP

Ein mögliches Projektvorgehen, um einen institutsspezifischen NPP zu optimieren, beruht auf einem methodischen Ansatz mit den drei Phasen Analyse, Maßnahmendefinition und Umsetzung. Zur Analyse kann zunächst ein Health Check des bestehenden NPP dienen. Hierbei steht im Vordergrund, die Probleme im aktuellen Prozess zu ermitteln und zu strukturieren – es

gilt, die Kernursachen hinter den subjektiv beobachteten Problemsymptomen zu identifizieren. Zum Health Check gehören unter anderem: eine neutrale Beurteilung der strategischen Positionierung des NPP und des Akzeptanzbildes in der Organisation; die Analyse der bestehenden Prozesse und Dokumente; ein Review der diversen Gremien, Rollen, Niederlassungen und ihrer Zusammenarbeit; und die Ermittlung des Deckungsgrads zwischen Produktentwicklung und NPP.

Verbesserungsvorschläge für den bestehenden NPP lassen sich auf Basis der Ergebnisse des Health Checks erarbeiten. Hierbei ist darauf zu achten, dass der Neue-Produkte-Prozess an die individuellen, institutsspezifischen Anforderungen angepasst wird und dass gleichzeitig die Erfolgsfaktoren im Fokus bleiben. Die Zusammenarbeit mit den wesentlichen Beteiligten ist in dieser Phase essenziell. Nur so werden alle Veränderungen von allen involvierten Personen verstanden und mitgetragen und können von ihnen in ihren Einheiten entsprechend weiterkommuniziert werden. Bereits in dieser Phase lassen sich einzelne Handlungsempfehlungen umsetzen und Quick Wins erzielen. Dies können beispielsweise frühzeitige Verbesserungen im Kommunikationsmanagement (durch Dokumentation und Kommunikation aller Prozessbeteiligten oder durch eine Verbesserung der Meetingstruktur) oder auch die Schärfung wesentlicher Definitionen sein.

Implementierung des neuen Prozesses

Sind ein unternehmensweites Operating Model erarbeitet und ein Maßnahmenpaket beschlossen, folgt ein Konzept zur Umsetzung aller Einzelmaßnahmen. Vor allem bei größeren Banken und umfassenderen Prozessänderungen bietet sich gegebenenfalls eine Übergangsphase bis zum endgültigen Inkrafttreten des neuen NPP an. Eine solche Übergangsphase kann zum Beispiel für die Analyse von Erfahrungen (lessons learnt) und damit für mögliche Prozessanpassungen genutzt werden, dem Abbau von offenen Anträgen aus dem bisherigen Prozess dienen oder zur Überbrückung fungieren, bis eine neue technische Unterstützung implementiert ist.

Bei der Umsetzung des neuen NPP ist es entscheidend, in allen beteiligten Einheiten eine Organizational Readiness herzustellen, die anhand definierter Kriterien durch ein Gremium auf Senior-Management-Ebene beurteilt und festgestellt wird. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass das neue Operating Model in Kraft treten kann. Durch dieses Verfahren wird gewährleistet, dass der verbesserte Neue-Produkte-Prozess erst dann vollständig implementiert wird, wenn die organisatorischen Voraussetzungen dazu unternehmensweit erfüllt sind. ■

Autoren: Christian H. Moerler ist Geschäftsführer, Konstantin Fundulus ist Senior Consultant bei der Severn Consultancy GmbH, Frankfurt/Main.