

Whitepaper

New Product Process

Erfolgsfaktoren und Handlungsoptionen



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

| | |
|---|-----------|
| 1 Management Summary | 5 |
| 2 Aktuelle Herausforderungen bei der Einführung neuer Produkte.... | 6 |
| 3 Regulatorische Anforderungen | 8 |
| 3.1 MaRisk AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess..... | 8 |
| 3.2 MaRisk AT 8.2 Änderungen betrieblicher Prozesse oder Strukturen | 9 |
| 4 Typische Problemfelder..... | 10 |
| 4.1 Bewusstsein und Akzeptanz | 10 |
| 4.2 Kommunikation | 10 |
| 4.3 Qualitätsmängel innerhalb des Genehmigungs-prozesses..... | 12 |
| 5 Erfolgsfaktoren..... | 13 |
| 5.1 Strategische Positionierung | 13 |
| 5.2 Aufbauorganisation und Gremien | 14 |
| 5.3 Risikoorientierte Fokussierung | 14 |
| 5.4 Transparenz der Prüfungsaktivitäten | 15 |
| 5.5 Effektive Kommunikation | 16 |
| 5.6 Prozesstransparenz und -verbindlichkeit | 16 |
| 5.7 Technische Unterstützung | 17 |
| 5.8 Aktive Prozesssteuerung..... | 17 |
| 6 Projektvorgehen | 19 |
| 6.1 Analyse | 19 |
| 6.2 Erarbeitung von Maßnahmen..... | 20 |
| 6.3 Umsetzung | 20 |
| 7 Fazit..... | 21 |
| 8 Anhang – Checkliste..... | 22 |
| 8.1 Management Check-up NPP | 22 |
| 8.2 Auswertung | 25 |
| 9 Ihr Partner..... | 26 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Herausforderungen an den Neue-Produkte-Prozess | 7 |
| Abbildung 2: Anforderungen der MaRisk | 8 |
| Abbildung 3: Ursachen von Problemen in Neue-Produkte-Prozessen..... | 11 |
| Abbildung 4: Erfolgsfaktoren für einen funktionierenden NPP | 13 |
| Abbildung 5: Beispielhafte Klassifizierung von Produktinitiativen..... | 14 |
| Abbildung 6: Transparente Prüfaktivitäten bieten mehrfachen Nutzen | 15 |
| Abbildung 7: Beispielhafte Kennzahl zur Prozess-steuerung | 18 |
| Abbildung 8: Beispielhafte Darstellung von Symptomen und ihren Kern-Ursachen | 19 |

1 Management Summary

Wenn Kreditinstitute neue Produkte einführen und neue Märkte erschließen, erfordert dies eine risikoorientierte Betrachtung. Die **regulatorischen Anforderungen** dazu sind in den „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“ (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (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? usw.

Neben den gewachsenen formalen, regulatorischen Anforderungen und der immer noch zunehmenden **Komplexität und Innovationsgeschwindigkeit** von strukturierten Finanzprodukten, sind in den letzten Jahren weitere Elemente in den Fokus des NPP's gerückt. Hierzu gehören bisher als „unwichtig“ deklarierte Produktfeatures, notwendige Portfoliokonsolidierungen und die Berücksichtigung von Kreditprodukten. 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,
- Ungesteuerte, 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.

9 Ihr Partner

Next Generation Consulting für Finanzunternehmen



- **Severn Consultancy** (www.severn.de) ist eine auf den nationalen und internationalen Finanzmarkt spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere besondere Expertise liegt in der effektiven Realisierung erfolgskritischer Veränderungsprozesse – dort sind wir besser als viele andere.
- In mehr als 25 Jahren Beratungspraxis haben wir eine Vielzahl renommierter Banken und Finanzdienstleister bei der effizienten Durchführung ihrer Projekte und der Optimierung unternehmensinterner Prozesse unterstützt.
- Kompetente Fach- und Managementberatung gepaart mit effektivem Projekt Management, wirkungsvoller Organisationsentwicklung und zukunftssicherem IT-Management sind die Säulen des „**Severn way to get it done**“.
- Über unsere Tochtergesellschaft ORO Services GmbH („Outsourced Regulatory Office“) bieten wir mit dem Kernprodukt Regupedia® (www.regupedia.de) ein umfassendes Informationsportal zur Bankenregulierung.
- Unsere Mandanten schätzen unsere innovativen Beratungskonzepte, das methodische Know-how sowie unsere fundierten Markt- und Branchenkenntnisse. Die meisten unserer Mandanten unterstützen wir bereits seit vielen Jahren in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

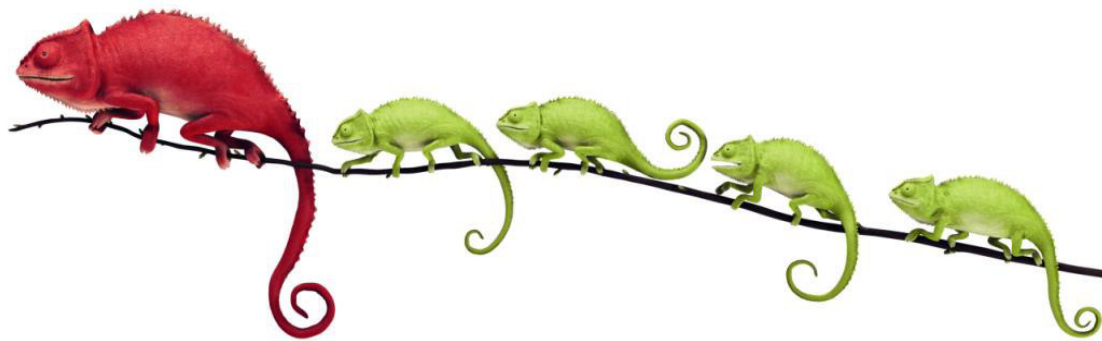
– **Ansprechpartner:**

Christian H. Moerler | Geschäftsführer

Norman Nehls | Partner

Severn Consultancy GmbH
Hansa Haus, Berner Straße 74
60437 Frankfurt am Main
T +49 (0)69 / 950 900-0
F +49 (0)69 / 950 900-50
info@severn.de
www.severn.de

© 2016 Severn Consultancy GmbH



Severn
make change work

