

Gottschall (Hrsg.)

Handbuch Neu-Produkt-Prozess

**Planung, Durchführung und organisatorische
Verankerung von NPPs in Banken**

2. Auflage

Zitiervorschlag:

Autor in: Gottschall (Hrsg.), Handbuch Neu-Produkt-Prozess, 2. Auflage,
RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-974-5
© 2021 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FCH-Gruppe.de
info@FCH-Gruppe.de
Satz: Finanz Colloquium Heidelberg
Druck: CPI books GmbH, Leck

Gottschall (Hrsg.)

Handbuch Neu-Produkt-Prozess

Planung, Durchführung und organisatorische
Verankerung von NPPs in Banken

2. Auflage

Jürgen Brombacher

Head of Cloud Consulting – Stellv. CISO
matrix technology AG

Niclas Doll

NPP-Koordinator
DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Oliver Döringer

Risikocontrolling
Greensill Bank AG

Markus Duda

Geschäftsführer
ReDworks GmbH

Marianne Gottschall (Hrsg.)

Leiterin Geschäftsstrategie
M.M.Warburg & CO (AG & Co.) Kommanditgesellschaft auf Aktien

Ingo Kriedel

Compliance
TARGOBANK AG

Dieter Mayer
Geschäftsführer
Open System Solutions Software GmbH

Christian Schröder
Deutsche Bundesbank: Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht/
Bankgeschäftliche Prüfungen und Umsetzung internationaler Standards

Anja Steinmeyer
5010 Strategic Risk Control
Hamburg Commercial Bank AG
Hamburg

Jens Vogelgesang
Geschäftsführer
JVG Financial Markets Consulting GmbH

Inhaltsübersicht

| | |
|---|------------|
| Vorwort | 1 |
| A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neu-Produkt-Prozesses (NPP) in Banken | 3 |
| B. Durchführung eines NPP | 41 |
| C. Organisatorische Verankerung des NPP | 95 |
| D. Anforderungen an einen IT-gestützten NPP | 109 |
| E. IT-Outsourcing und Cloud-Computing für regulierte Unternehmen – Grundlagen und Anforderungen an neue Prozesse | 139 |
| F. Integration des NPP in den Risikomanagement- und Gesamtbanksteuerungsprozess | 163 |
| G. Rolle der Risikocontrolling-Funktion im NPP | 179 |
| H. Rolle der Compliance-Funktion im NPP | 201 |
| I. Prüfungsaktivitäten der Internen Revision im Rahmen des NPP | 215 |
| Anhang | 239 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Vorwort (<i>Gottschall</i>) | 1 |
| A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neu-Produkt-Prozesses (NPP) in Banken (<i>Schröer</i>) | 3 |
| I. Grundlegende Gedanken | 5 |
| 1. Die Etablierung des NPP in den Mindestanforderungen | 5 |
| 2. Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf | 5 |
| 3. Kernelemente des NPP | 7 |
| a) Identifizierung | 8 |
| b) Produkte-Märkte-Katalog | 10 |
| c) Konzepterstellung auf Basis einer Risikoanalyse | 12 |
| d) Funktionstrennung | 14 |
| e) Einbindung aller Beteiligten | 15 |
| f) Testphase | 16 |
| g) Genehmigung | 17 |
| h) Aufnahme der Geschäftstätigkeit | 18 |
| i) Dokumentation | 18 |
| 4. NPP-Prozessvalidierung | 19 |
| 5. Vom NPP zum Anpassungsprozess | 21 |
| II. Ermessensspielräume und Öffnungsklauseln im NPP | 22 |
| 1. Grundvoraussetzungen | 22 |
| 2. Weitgehender Verzicht auf einen NPP | 23 |
| 3. Durchführung eines verkürzten NPP | 24 |
| 4. Testphase | 25 |
| III. Der NPP in Aufsichtsgesprächen | 26 |
| IV. Häufige Feststellungen aus MaRisk-Prüfungen | 27 |
| 1. Prüfungsgegenstand NPP | 27 |
| 2. AT 8.1 Tz. 1 MaRisk | 28 |
| 3. Weitere Anspruchsgrundlagen | 29 |
| 4. Fazit | 30 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| V. | Erwartungen der Aufsicht an den künftigen NPP | 30 |
| VI. | EBA-Guidelines on product oversight and governance arrangements (POG-Guidelines) | 31 |
| 1. | Einordnung und Abgrenzung zum NPP | 31 |
| 2. | Motivation der POG-Guidelines | 33 |
| 3. | Grundlagen der EBA-Leitlinien | 34 |
| 4. | Die zwölf Leitlinien | 35 |
| a) | Leitlinie 1: Einrichtung, Verhältnismäßigkeit, Überprüfung und Dokumentation | 35 |
| b) | Leitlinie 2: Interne Kontrollfunktionen des Produktherstellers | 36 |
| c) | Leitlinie 3: Zielmarkt | 36 |
| d) | Leitlinie 4: Produkttests | 36 |
| e) | Leitlinie 5: Produktüberwachung | 37 |
| f) | Leitlinie 6: Abhilfemaßnahmen | 37 |
| g) | Leitlinie 7: Vertriebskanäle | 37 |
| h) | Leitlinie 8: Informationen für die Produktvertreiber | 37 |
| i) | Leitlinie 9: Einrichtung, Verhältnismäßigkeit, Überprüfung und Dokumentation | 38 |
| j) | Leitlinie 10: Governance der Produktvertreiber | 38 |
| k) | Leitlinie 11: Kenntnis des Zielmarkts | 38 |
| l) | Leitlinie 12: Informationen und Unterstützung für die Regelungen des Produktherstellers | 38 |
| 5. | Keine direkte Umsetzung in Deutschland | 39 |
| B. | Durchführung eines NPP | 41 |
| I. | Wann und warum ist ein NPP notwendig? (<i>Doll</i>) | 43 |
| 1. | Warum ist ein NPP notwendig? | 43 |
| 2. | Wann wird ein NPP durchgeführt? | 45 |
| 3. | Wann wird kein NPP durchgeführt? | 46 |
| 4. | Darauf kommt es an | 47 |
| II. | Durchführung eines Neu-Produkt-Prozesses gemäß AT 8.1 (<i>Doll</i>) | 49 |
| VIII | Handbuch Neu-Produkt-Prozess 2. Auflage, Finanz Colloquium Heidelberg, 2021 | |

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Strukturgebende Dokumente und Formulare | 49 |
| a) | NPP-Checkliste | 50 |
| b) | Produktbeschreibung/Einsatzkonzept | 53 |
| c) | Produktkonzept | 53 |
| d) | Produktkatalog | 54 |
| 2. | Rollen und Funktionen | 54 |
| a) | Produktinitiator | 55 |
| b) | NPP-Koordination | 56 |
| c) | Risikocontrolling-Funktion | 58 |
| d) | Compliance-Funktion | 58 |
| e) | Ablaufbeteiligte | 59 |
| f) | Interne Revision | 59 |
| g) | Geschäftsleitung | 60 |
| 3. | NPP-Prüfung (Vorprüfung) | 60 |
| a) | Kurzprüfung Neues Produkt | 61 |
| b) | Checkliste abarbeiten | 63 |
| c) | Kick-Off-Termin | 65 |
| d) | Durchführung entscheiden | 65 |
| 4. | Konzeptphase (Erstellung des Produktkonzepts) | 68 |
| a) | NPP-Koordination | 69 |
| b) | Umsetzung | 72 |
| 5. | Testphase | 74 |
| a) | Eingangsvoraussetzungen | 75 |
| b) | Verzicht auf eine Testphase | 75 |
| c) | Notwendige Einschränkungen | 76 |
| d) | Testgeschäft kommunizieren | 77 |
| e) | Abschluss der Testphase | 78 |
| 6. | Genehmigung | 78 |
| a) | Abschlussvoraussetzungen | 79 |
| b) | NPP-Light | 80 |
| 7. | Dokumentation, Nachschau und Berichterstattung | 80 |
| a) | Anpassung des Produktkatalogs | 80 |
| b) | Nacharbeiten | 81 |
| c) | Dokumentation | 81 |
| d) | Quartalsbericht | 81 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| III. | Umsetzungsbeispiel – das agile Element ARES (<i>Vogelgesang</i>) | 83 |
| 1. | Der NPP-ARES-Prozess | 84 |
| 2. | Agiles Setup | 88 |
| 3. | Projektvorgehen und Entscheidung über das Vorgehensmodell | 93 |
| C. | Organisatorische Verankerung des NPP (<i>Vogelgesang</i>) | 95 |
| I. | Verankerung des NPP in der Aufbauorganisation | 98 |
| 1. | Formalisierung durch die NPP-Koordination | 99 |
| 2. | Möglichkeiten der Verankerung | 100 |
| a) | Verankerung in Form einer NPP-Task-Force | 100 |
| b) | Verankerung in Stabsabteilungen | 101 |
| c) | Verankerung im Produktmanagement | 102 |
| d) | Verankerung im Projektmanagement | 103 |
| e) | Verankerung in einer strategischen Abteilung | 103 |
| f) | Verankerung in einer eigenen Abteilung | 103 |
| 3. | Einbindung einer vom Markt unabhängigen Einheit | 103 |
| II. | Verankerung in der Ablauforganisation | 104 |
| 1. | Formelle und aufsichtsrechtliche Vorgaben zum NPP in den internen Organisationsrichtlinien | 104 |
| 2. | Ablauforganisation und Ablaufbeziehungen in der Praxis | 105 |
| D. | Anforderungen an einen IT-gestützten NPP (<i>Mayer</i>) | 109 |
| I. | Der Neu-Produkt-Prozess als Erfolgsfaktor | 111 |
| 1. | Motivation AT 8.1 MaRisk | 111 |
| 2. | Der NPP | 111 |
| II. | Grundsätzliche Anforderungen an eine NPP-Software | 112 |
| 1. | Digitalisierung des NPP | 112 |
| 2. | Anforderungen an eine NPP-Software | 113 |
| a) | Funktionale Anforderungen | 113 |
| b) | Technische Anforderungen | 114 |

| | | |
|------|--|-----|
| 3. | Business Process Model and Notation als Basis einer NPP-Software | 114 |
| III. | Der NPP als Geschäftsprozess | 115 |
| 1. | Vorgehensweise zur Modellierung des NPP | 115 |
| 2. | Der Unterschied zwischen den einzelnen BPMN-Ansätzen | 116 |
| a) | Zero Code BPMN | 116 |
| b) | Low Code BPMN | 116 |
| c) | Leichtgewichtige BPMN-Plattform | 117 |
| 3. | Auswahl einer BPMN-Suite | 117 |
| 4. | Prozessautomatisierung | 118 |
| a) | BPMN-Prozessmaschine | 118 |
| b) | DMN (Decision Model Notation) | 120 |
| 5. | Die BPMN-Notation | 120 |
| a) | Flussobjekte | 121 |
| b) | Verbindende Objekte | 123 |
| c) | Daten | 123 |
| d) | Kollaborationen, Pools und Lanes | 123 |
| e) | »Understanding the Behavior of Diagrams« | 124 |
| IV. | Beispielhafte Umsetzung in SEMACC | 124 |
| 1. | Einführung SEMACC – ein innovatives »Neu-Produkt-Prozess«-Tool | 124 |
| 2. | Darstellung des Neu-Produkt-Prozesses nach dem BPMN-Schema | 125 |
| a) | Hauptprozess NPP | 126 |
| b) | Teilprozess NPP-Check | 127 |
| c) | Teilprozess NPP-Main | 128 |
| d) | Teilprozess NPP-Light | 129 |
| e) | Teilprozess NPP – kein NPP | 129 |
| f) | Teilprozess NPP-Testphase | 130 |
| g) | Freigabe durch die Geschäftsleitung | 130 |
| h) | Update Produktkatalog | 131 |
| 3. | Funktionsweise einer DMN-Tabelle | 132 |
| V. | Reporting | 134 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | Allgemeine Anforderungen an das Reporting | 134 |
| 2. | Audit Dokumente | 135 |
| VI. | Fazit | 136 |
| E. | IT-Outsourcing und Cloud-Computing für regulierte Unternehmen – Grundlagen und Anforderungen an neue Prozesse (<i>Brombacher</i>) | 139 |
| I. | Einleitung: Was kommt auf (regulierte) Unternehmen zu, die im Rahmen eines IT-Outsourcings Cloud-Angebote nutzen wollen? | 141 |
| 1. | Was bedeutet Regulatorik und was macht die BaFin? | 143 |
| 2. | Vor welchen Herausforderungen stehen IT-Verantwortliche im regulierten Umfeld? | 144 |
| 3. | Regulatorische Readiness first! | 145 |
| 4. | Die BAIT als Wegweiser | 146 |
| II. | Kennen Sie den Schutzbedarf Ihrer Unternehmensdaten? | 147 |
| 1. | Schutz der Unternehmensdaten: Von der Bedrohung über die Risikobewertung bis hin zu wirksamen Abwehr-Maßnahmen | 149 |
| 2. | DDoS-Attacken, Malware, dolose Handlungen und andere »Boshaftigkeiten« | 150 |
| III. | Der Transformationsprozess zur transparenten und sicheren IT-Organisation | 153 |
| 1. | Die Cloud – das unbekannt Land hinter den Wolken | 154 |
| 2. | Der C5-Standard und die ISO27018 als Wegweiser | 156 |
| 3. | Cloud-Nutzungsmodelle und Cloud-Anbieter | 157 |
| 4. | Chancen und Risiken der Cloud-Nutzung | 158 |
| 5. | Cloud Sourcing-Prozess: der richtige Weg in die Cloud | 161 |
| IV. | Fazit: Jedes Unternehmen kann die Cloud gewinnbringend nutzen | 162 |

| | |
|--|------------|
| F. Integration des NPP in den Risikomanagement- und Gesamtbanksteuerungsprozess <i>(Duda)</i> | 163 |
| I. Einordnung des NPP in die bestehende Prozesslandschaft | 165 |
| 1. Gesamtbanksteuerung und NPP | 165 |
| 2. Prozessuale Voraussetzungen für eine erfolgreiche NPP-Integration | 166 |
| 3. Aufbau des Produktkatalogs | 168 |
| 4. Anpassung der neuen Produktprozesse an bestehende Prozessstrukturen oder umgekehrt? | 170 |
| II. Beurteilung von Ertragspotential und Risikogehalt | 171 |
| III. Abbildung neuer Produkte im Risikocontrolling | 175 |
| IV. Fallstricke in der NPP-Praxis: (vermeidbare) Fehler bei der Integration des neuen Produktes | 176 |
| 1. Aufnahme trotz fehlender Bewertungsmethode | 177 |
| 2. Fehlende Marktdaten | 177 |
| 3. Keine Prüfung/Anpassung der Geschäfts- und Risikostrategie | 177 |
| 4. Unzureichende Einschätzung der Eigenkapitalbelastung | 177 |
| 5. Persistierte Workarounds | 178 |
| 6. Nachschau bzgl. erreichter Volumen, tatsächlicher Risiken, operationeller Risiken | 178 |
| G. Rolle der Risikocontrolling-Funktion im NPP <i>(Döringer)</i> | 179 |
| I. Aufgaben und Pflichten der Risikocontrolling-Funktion im NPP | 181 |
| 1. Berücksichtigung in der Risikoinventur | 182 |
| 2. Auswirkungen auf die Risikotragfähigkeit | 184 |
| 3. Einbindung in die Risikomessung | 185 |
| a) Methodische Bewertung der Abbildbarkeit in einem Modell | 185 |
| b) Prüfung Verfügbarkeit notwendiger Parameter | 185 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| c) | Prüfung Verfügbarkeit von Geschäftsdaten zum Produkt | 186 |
| d) | Sicherstellung eines marktgerechten Pricings | 187 |
| 4. | Anpassung von Stresstestkonzepten evaluieren | 187 |
| 5. | Einbindung in die Risikoplanung sicherstellen | 188 |
| 6. | Einbindung in die Kapitalplanung gewährleisten | 188 |
| 7. | Anpassungen an der Risikostrategie sicherstellen | 190 |
| 8. | Wechselwirkungen zwischen NPP und Risikokultur | 191 |
| II. | Vorgehensweise bei der Risikoeinschätzung aus neuen Produkten und Märkten ohne (Daten-)Historie | 193 |
| 1. | Alternative Datennutzung von Drittanbietern prüfen | 194 |
| 2. | Erforderliche Übertragbarkeit externer Daten untersuchen | 194 |
| III. | Fallstricke in der NPP-Praxis: »lessons learned« im Umgang mit NPPs aus Risikosicht | 196 |
| IV. | Prüfliste | 197 |
| H. | Rolle der Compliance-Funktion im NPP (<i>Kriedel</i>) | 201 |
| I. | Aufgaben und Pflichten der Compliance-Funktion | 203 |
| II. | Beteiligung der Compliance-Funktion am Neu-Produkt-Prozess gem. MaRisk | 204 |
| 1. | Aufgaben bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung des NPP | 204 |
| 2. | Notwendige Einbeziehung in die NPP-Aktivitäten | 205 |
| a) | Initiierung – Entscheidung über NPP-Start | 206 |
| b) | Konzepterstellung mit Produkt- und Risikoanalyse | 207 |
| c) | Testphase | 208 |
| d) | Genehmigung und Beteiligung | 208 |
| e) | Review-Prozess | 209 |
| 3. | Exkurs: Einbezug des Geldwäschebeauftragten | 210 |
| III. | Fallstricke in der NPP-Praxis | 211 |

| | | |
|---|---|------------|
| 1. | Fehlende Organisationsrichtlinien zur Einbindung | 211 |
| 2. | Risikobewertungen im Konzept werden vernachlässigt | 211 |
| 3. | NPP parallel zur Produktentwicklung | 211 |
| 4. | Zeitplanung des NPP | 212 |
| 5. | Herausforderungen bei Institutsgruppen | 212 |
| IV. | Prüfliste | 213 |
| I. Prüfungsaktivitäten der Internen Revision | | |
| im Rahmen des NPP (<i>Steinmeyer</i>) | | 215 |
| I. | Prüfung des NPP durch die Interne Revision | 217 |
| 1. | Systemprüfung des NPP | 217 |
| a) | Prüfung der Organisationsrichtlinien | 218 |
| b) | Prüfung der fachlichen Ausgestaltung des Produkte-/Märkte-Katalogs | 227 |
| c) | Prüfung der technischen Umsetzung des Produkte-/Märkte-Kataloges | 229 |
| 2. | Funktionsprüfung und Einzelfallprüfungen | 229 |
| a) | Prüfung des Inhaltes des Produkte-Märkte- Kataloges | 230 |
| b) | Prüfungsfragen im Rahmen der Funktions- und Einzelfallprüfung | 231 |
| II. | Rolle der Internen Revision im NPP | 236 |
| 1. | Information der Internen Revision im Rahmen des NPP | 236 |
| 2. | Laufendes Monitoring des NPP durch die Interne Revision | 236 |
| III. | Auswirkung der 6. MaRisk-Novelle mit Fokus auf den NPP | 237 |
| IV. | Prüfliste | 237 |
| Anhang | | 239 |
| | OSS Software GmbH | 241 |
| | matrix technology GmbH | 242 |

Vorwort

Zu langsam, zu kompliziert, zu intransparent, zu aufwändig... Als NPP-Koordinator kennt man diese Probleme oder sagen wir Vorbehalte gegenüber dem Neu-Produkt-Prozess (NPP). Der NPP ist ein Prozess, an dem nahezu der ganze Funktionsquerschnitt eines Instituts beteiligt ist und in dem zuweilen wenig Verständnis für die unterschiedlichen Belange der einzelnen Abteilungen besteht. Es ist ein Prozess, in dem der Wunsch einer schnellen Produkteinführung einerseits und die Anforderung einer angemessenen Risikoanalyse und sachgerechten Abbildung andererseits im Umfeld von knappen Ressourcen sowie von unterschiedlichen Charakteren und Durchsetzungsstärken der einzelnen Beteiligten aufeinandertreffen. Der NPP ist daher ein Prozess mit viel Konfliktpotenzial und eine Herausforderung für jeden NPP-Koordinator und jedes Institut.

Ein Institut muss die von ihm betriebenen Geschäftsaktivitäten verstehen. So fordern es die MaRisk in AT 8.1 und so erklärt sich in Hinblick auf den NPP auch die aufsichtliche Anforderung, dass Geschäftsaktivitäten in neuen Produkten und auf neuen Märkten verstanden und sachgerecht abgebildet werden müssen, bevor ein Institut eine neue Geschäftsaktivität aufnimmt. Die aufsichtlichen Anforderungen und Erwartungen an den Umgang mit Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten und damit an die Ausgestaltung des NPP bilden entsprechend den Einstieg in dieses Buch (Kapitel A.).

In der Folge wird darauf eingegangen, warum und wann ein NPP nötig ist und wann auf einen NPP verzichtet werden kann (Kapitel B. I.). Mögliche Formen des NPP sowie die verschiedenen Phasen, Rollen und Aufgaben der Akteure werden erläutert (Kapitel B. II.). Dabei wird auch dargestellt, wie ein gut strukturierter NPP den Erfolg von Produktinnovationen fördern kann. Hierbei wird erstmals in dieser Auflage eine agile Methode zur Verbesserung der Effizienz des NPP und der Verkürzung der Time-To-Market vorgestellt (Kapitel B. III.).

Im Anschluss an die Einzelheiten zur Durchführung eines NPP wird die organisatorische Verankerung näher betrachtet und den Fragen, welche Aufbauorganisation sich eignet, an welcher Stelle der NPP-Koordinator gut aufgehoben ist und welche Prozesse und Verantwortlichkeiten zu definieren sind, auf den Grund gegangen (Kapitel C.).

Es folgt die Beantwortung einer weiteren Frage, die sich im heutigen Zeitalter stellt und zwar, inwieweit die Digitalisierung, welche über die verschiedenen Branchen hinweg großen Einfluss auf Unternehmensprozesse aller Art hat, sich

auch auf den NPP auswirkt. Die kurze Antwort sei an dieser Stelle vorweggenommen: Die Digitalisierung macht auch vorm NPP nicht halt. Die etwas ausführlichere Antwort einschließlich den Anforderungen an eine NPP-Software und einer beispielhaften Umsetzung wird im weiteren Verlauf des Buches beschrieben (Kapitel D).

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist die Cloud und die damit einhergehende Ungebundenheit an einen physischen Standort sicherlich eines der aktuellen Themen – sowohl aus Instituts- als auch aus Aufsichtsperspektive. Daran anknüpfend werden dementsprechend Anpassungsbedarfe und Lösungsansätze im Hinblick auf IT-Outsourcing und Cloud-Computing für regulierte Unternehmen aufgezeigt (Kapitel E).

Dem Thema Risiko kommt im Rahmen des NPP eine besondere Stellung zu: Der Risikogehalt einer neuen Geschäftsaktivität ist zu analysieren, die Auswirkungen auf das Gesamtrisikoprofil sind dabei zu beachten und es sind geeignete Risikosteuerungs- und -controllingprozesse zu etablieren. Eine integrative Betrachtung des NPP hinsichtlich der Risikomanagement- und Gesamtbanksteuerungsprozesse zeigt, wie im Rahmen des NPP die Wirksamkeit des bestehenden IKS zu prüfen bzw. der Anpassungsbedarf am IKS zu klären ist (Kapitel F).

Darauf folgen einzelne Betrachtungen zu den besonderen Funktionen. Den Anfang macht hierbei die Risikocontrolling-Funktion (Kapitel G.), gefolgt von der Compliance-Funktion (Kapitel H.) und schließlich der Internen Revision (Kapitel I.). Es wird ausführlich auf die Rolle und Aufgaben der einzelnen Funktionen im Rahmen des NPP eingegangen. Alle Kapitel zu den besonderen Funktionen schließen mit einer beispielhaften Prüfliste, die einen Einblick in die Fragestellungen gibt, mit denen sich die besonderen Funktionen im Rahmen des NPPs immer wieder auseinandersetzen.

Dieses Buch liefert eine umfängliche und abwechslungsreiche Darstellung rund um das Thema NPP. Dabei werden, angefangen von den aufsichtlichen Anforderungen über die praxisnahen Problemstellungen und Lösungen der verschiedenen Akteure bis hin zu neuen methodischen Ansätzen und der Digitalisierung des NPP zu einem vollkommen IT-gestützten Prozess, die verschiedenen Sichten von bankexternen und -internen Beratern, Prüfern und Praktikern berücksichtigt. Ein großes Dankeschön hierfür an alle Mitwirkenden und Ihnen nun viel Freude bei der Lektüre.

A.

**Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in
neuen Produkten und Märkten im Rahmen des
Neu-Produkt-Prozesses (NPP) in Banken**

A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neu-Produkt-Prozesses (NPP) in Banken¹

I. Grundlegende Gedanken

1. Die Etablierung des NPP in den Mindestanforderungen

Wenn im Rahmen von Seminaren und Fortbildungsveranstaltungen das Thema Neu-Produkt-/Neue-Märkte-Prozess angesprochen wird, fällt die Reaktion – bei Aufsehnern wie auch Vertretern der Bankenbranche – in der Regel vorhersehbar und vor allem gleich aus: rollende Augen, verringerte Aufmerksamkeit, Langeweile.

Und tatsächlich, in gewisser Weise sind die dargestellten Gemütsregungen bis zu einem bestimmten Grad sogar nachvollziehbar. Verfolgt man nämlich die Ausführungen zum Thema NPP über die verschiedenen Fassungen der inzwischen vorliegenden bankaufsichtlichen Mindestanforderungen, angefangen bei den Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften (immerhin aus 1995) bis zur aktuell gültigen Fassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (2021), fällt schnell auf, dass es hier in mehr als 25 Jahren **kaum zu maßgeblichen Veränderungen** gekommen ist. Zwar erfolgte über die Jahre hinweg eine schrittweise Veränderung der Anforderungen, diese glich aber **eher einer Präzisierung denn einer grundlegenden Überarbeitung**. Das mag im Verhältnis zu manch anderen Aspekten in den Mindestanforderungen verwundern, zeigt aber auf der anderen Seite vor allem, dass sich aus Sicht der Aufsicht das entsprechende Regularium nicht nur bewährt hat, sondern vor allem, dass es **weiterhin hochaktuell** ist.

2. Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf

Ebenso unverändert wie seine Bedeutung innerhalb der Evolution der bankaufsichtlichen Mindestanforderungen steht der Neu-Produkt-Prozess nicht isoliert im Regelungsgefüge der Anforderungen. Der Neu-Produkt-Prozess flankiert zusammen mit den Anforderungen an

¹ Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren auf bereits veröffentlichten Arbeiten des Autors, *Schröer* in: Handbuch Neu-Produkt-Prozess, 2018, RdNr: 1–99.

- die Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung (AT 3),
- die Organisationsrichtlinien (AT 5),
- die Dokumentation (AT 6),
- die Ressourcen (AT 7) sowie
- das Outsourcing (AT 9)

das Zusammenspiel aus Strategien, Risikotragfähigkeit und den internen Kontrollverfahren (bestehend aus internem Kontrollsystem und Interner Revision, vgl. AT 4 MaRisk Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement). Darüber hinaus soll er fester Bestandteil im Steuerungskreislauf der einzelnen Institute sein.

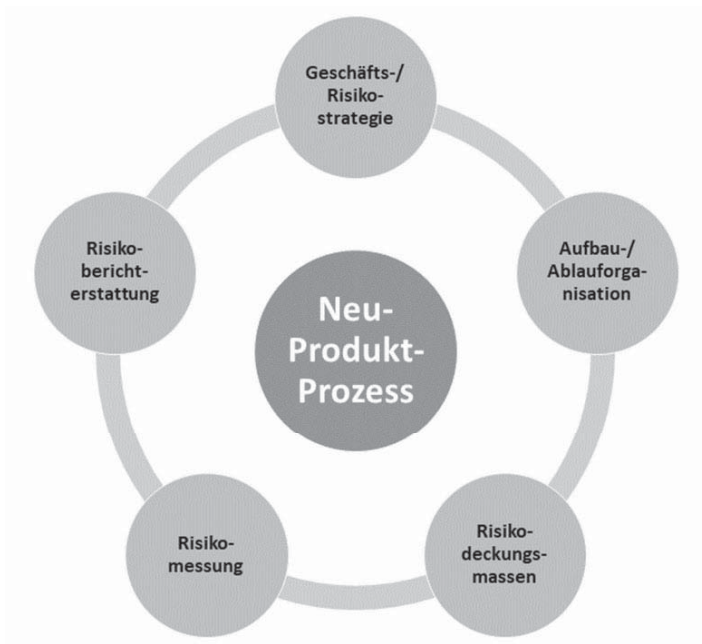


Abbildung 1: Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf

4. Abbildung 1 macht deutlich, dass der NPP **mit allen Elementen des Steuerungskreislaufs interagiert**. Er beschränkt sich also nicht nur auf die Prozess- und Risikoelemente. Ebenso wichtig ist auch die geschäfts- und risikostrategische Ausrichtung eines Instituts im Hinblick auf die betriebenen Produkte, Geschäfte und Märkte.

Allerdings kommen hier auch immer **Wesentlichkeitsüberlegungen gemäß dem Proportionalitätsprinzip** zur Geltung. Schließlich hat nicht jedes neue Produkt bzw. Bedienung eines neuen Marktes zwangsläufig Auswirkungen auf die Geschäfts-/Risikostrategie. Aber dennoch macht der Steuerungskreislauf auch im Zusammenhang mit dem NPP die Notwendigkeit einer klaren NPP-Strategie und -Risikoanalyse deutlich. Nur bei Kenntnis und Beachtung der einzelnen **NPP-Prinzipien** wird sowohl den institutsindividuellen Notwendigkeiten als auch den bankaufsichtlichen Anforderungen ausreichend Rechnung getragen.

3. Kernelemente des NPP

Ausgehend von den aktuell geltenden Regelungen der MaRisk (2021) wird der NPP weiterhin durch die folgenden **Kernelementen** charakterisiert, die gleichzeitig auch seinen grundlegenden Ablauf aufzeigen:

- a) Identifizierung
- b) Produkte-Märkte-Katalog
- c) Konzepterstellung auf Basis einer Risikoanalyse
- d) Funktionstrennung
- e) Einbindung aller Beteiligten
- f) Testphase
- g) Genehmigung
- h) Aufnahme der Geschäftstätigkeit
- i) Dokumentation

Diese Kernelemente werden im Folgenden erläutert und im Hinblick auf ihre bankaufsichtliche Bedeutung eingeordnet. Da sich in der aktuellen MaRisk-Novellierung (2021) keine Veränderungen gegenüber der Fassung des Jahres 2017 ergeben haben, besteht immerhin bei der **anstehenden MaRisk-Implementierung für diesen Bereich kein unmittelbarer Handlungsbedarf**.

Der grundlegende Ablauf eines NPP ist aus der folgenden Abbildung ersichtlich, deren verschiedene Elemente in den weiteren Ausführungen immer wieder angesprochen werden. Weiterführende Informationen zur Durchführung des NPP sind zudem Kapitel B. zu entnehmen.

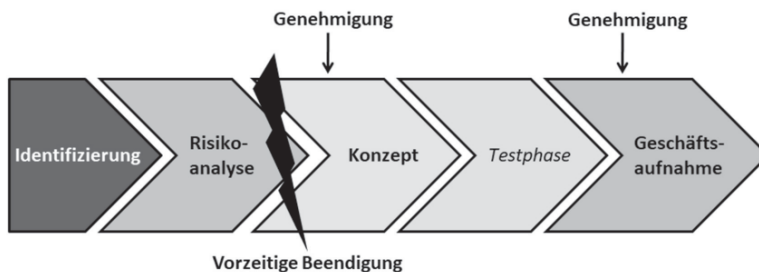


Abbildung 2: Grundlegender Ablauf eines NPP

- 9 Neben den oben genannten Punkten a) bis i) stellen **Öffnungsklauseln (im Sinne der doppelten Proportionalität)** gerade im NPP ein wesentliches Gestaltungselement dar. Erläuterungen hierzu sind im Abschnitt II. zu finden.

a) Identifizierung

AT 8.1 Tz. 1 MaRisk (2021; Auszug)

Jedes Institut muss die von ihm betriebenen Geschäftsaktivitäten verstehen.

- 10 Die Anforderung, dass Institute die von ihnen betriebenen Geschäftsaktivitäten zu verstehen haben (AT 8.1 Tz. 1 MaRisk), klingt im Grunde genommen wie eine Selbstverständlichkeit. Dennoch zeigt die Erfahrung aus einer Vielzahl bankaufsichtlicher Prüfungen, angefangen von den ersten MaH- bis zu aktuellen MaRisk-Prüfungen, dass gerade das sog. **»Know-your-business«-Prinzip**² nicht immer in allen Bereichen und Einheiten der Institute vollumfänglich umgesetzt wird.³ Letztlich ist dies aber die zwingende Voraussetzung dafür, dass ein Institut überhaupt in der Lage ist, NPP-relevante Geschäftsaktivitäten zu identifizieren. Die Hürde liegt umso höher, als die MaRisk zur Frage der Neuartigkeit eines Geschäftes **keine konkreten Vorgaben** enthalten und die Identifizierung damit **vollumfänglich in der Verantwortung des einzelnen Instituts** liegt.

2 Siehe auch: »Know-your-structure«- und »Understand-your-structure«-Prinzipien basierend auf: Basel Committee on Banking Supervision, Corporate governance principles for banks, 2015, S. 28 f.

3 Relevante KWG-Normen: § 25c Abs. 3 Nr. 4 KWG, für Gruppenstrukturen zusätzlich § 25a Abs. 3 KWG.

Ausgehend vom »Know-your-business«-Prinzip kann Neuartigkeit letztlich nur **im Rahmen des Ausschlussverfahrens** definiert werden. Dabei spielt weder das Ausmaß der Neuartigkeit noch der betroffene Geschäftsbereich für die Notwendigkeit eines NPP eine Rolle. Das bedeutet, dass auch Varianten bestehender Geschäftsaktivitäten einen NPP notwendig machen können. Abgrenzungsprobleme können **zum Beispiel in den folgenden Fällen** auftreten:

- neue Produkte, welche sich aus Standard-Komponenten zusammensetzen
- Modifikationen von Produkten, die keine wesentliche Risikoerhöhung implizieren
- Ausdehnung bestehender Produkte auf neue Märkte

Die Abgrenzung der Eigenschaft »neuartig« ist darüber hinaus auch abhängig von den **bisherigen Erfahrungen des Instituts** mit dem zu beurteilenden Geschäft bzw. dem Markt, auf dem die Geschäftstätigkeit stattfinden soll. Als mögliche Abgrenzungskriterien können die folgenden Aspekte dienen, nach denen ein neuartiges Produkt (neuartiger Markt vergleichbar) regelmäßig dann vorliegt, wenn es

- mit den bisherigen Arbeitsanweisungen oder
- mit der bestehenden personellen/technischen Ausstattung oder
- mit den bestehenden Bewertungs- und Risikomessmethoden oder
- im Rahmen der bestehenden Limitsysteme

gar nicht oder nicht vollständig gehandhabt werden kann.

Grundsätzlich ist der NPP nicht mehr – wie noch in Zeiten von MaH und MaK – auf das Handels- bzw. Kreditgeschäft der Institute beschränkt. Schon aus der Verortung der Anforderungen im AT-Teil der MaRisk ergibt sich, dass **alle Geschäftsbereiche eines Instituts** für ihre Aktivitäten zur Prüfung auf eine NPP-Relevanz im Rahmen der Produkt- und Vertriebsentwicklung verpflichtet sind. Im Bereich der **Anlageprodukte** sind z. B. Zinsänderungsrisiken Gegenstand der Betrachtung im NPP. Für das **Provisionsgeschäft** können Ertrags- und Reputationsrisiken von Interesse sein. Darüber hinaus ist im Geschäft mit Privatkunden das komplexe und stetigen Veränderungen unterliegende Verbraucherschutzrecht im NPP angemessen zu beleuchten (vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt VI. zu den EBA-POG-Leitlinien).

b) Produkte-Märkte-Katalog

AT 8.1 Tz. 2 MaRisk (2021)

Das Institut hat einen Katalog jener Produkte und Märkte vorzuhalten, die Gegenstand der Geschäftsaktivitäten sein sollen. In einem angemessenen Turnus ist zu überprüfen, ob die Produkte noch verwendet werden. Produkte, die über einen längeren Zeitraum nicht mehr Gegenstand der Geschäftstätigkeit waren, sind zu kennzeichnen. Der Abbau von Positionen ist davon unberührt. Das Auslaufen oder die Bestandsführung von Positionen begründet keine Produktverwendung. Vor der Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit in gekennzeichneten Produkten ist die Bestätigung der in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten über das Fortbestehen der beim letztmaligen Geschäftsabschluss vorherrschenden Geschäftsprozesse einzuholen. Bei Veränderungen ist zu prüfen, ob der Neu-Produkt-Prozess erneut zu durchlaufen ist.

- 14 Die Anforderungen des AT 8.1 Tz. 2 stellen **auf den ersten Blick die bedeutsamste Neuerung in den bankaufsichtlichen Mindestanforderungen aus dem Jahr 2017** dar. Dabei ist es interessant zu beobachten, dass mit dem Produkt- und Märktekatalog eine Anforderung in den MaRisk kodifiziert wird, die sowohl aus den Anfangszeiten der MaH als auch aktuellen Praxisauslegungen **keine echte Neuerung** darstellt. Im Bereich der Handelsgeschäfte stellt ein entsprechender Katalog schon seit nunmehr Jahrzehnten eine Standard-Untelagenanforderung bankaufsichtlicher Prüfungshandlungen dar. Gerade für im Handelsgeschäft aktive Institute ermöglicht der präzise eingeführte und gepflegte Produkt- und Märktekatalog nicht nur die **einfachere Identifikation neuer Geschäftsaktivitäten** (inkl. möglicher Produktvarianten). Er bietet darüber hinaus auch die Grundlage für eine **optimierte, die Ressourcen präziser einsetzende Marktbearbeitung**. Allen an den Geschäftsprozessen beteiligten Akteuren und Bereichen wird auf kompakte Weise ersichtlich, welches Produktspektrum an welchen Märkten überhaupt aktiv angeboten wird. Auf diese Weise können auch strategische und geschäftstaktische Überlegungen der verschiedenen Leitungsebenen unterstützt werden.
- 15 Für andere Bereiche gehören Produkt- und Märktekataloge noch nicht lange zum prozessualen Standardwerkzeug (z. B. auch für Anlage- und Provisionsprodukte). **Von herausgehobener Bedeutung ist hier insbesondere der Kreditbereich**. Ein genauer Blick im Rahmen der Portfolioanalyse offenbart häufig, dass die im Bestand befindlichen Produktschlüssel an den einzelnen

Konten eine sehr hohe Heterogenität aufweisen. Dies führt bei Bestandsanalysen mitunter dazu, dass kaum sinnvoll in der Praxis verwendbare Ergebnisse erzielt werden. Insofern kann die seit 2017 obligatorische Führung von Produkt- und Märktekatalogen ein Anlass sein, sowohl das am Markt angebotene Produktspektrum (mitunter erstmalig) einer genauen Bedarfsanalyse zu unterziehen, als auch einen vertieften Blick auf die Produktverschlüsselung in den Kontostammdaten zu werfen. Der letztgenannte Aspekt komplementiert dabei **andere MaRisk-Anforderungen** in den Bereichen Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung (vgl. MaRisk Abschnitte AT 4.3.4 Datenmanagement, Datenqualität, und Aggregation von Risikodaten sowie BT 3 Anforderungen an die Risikoberichterstattung).

Die Frage, wann ein Überprüfungsturnus (aus Sicht der Aufsicht) angemessen ist, gehört zu den klassischen Auslegungsaspekten und lässt sich pauschal ohne Kenntnis der Umstände im Einzelfall kaum sinnvoll beantworten. Ausgehend von den vorangestellten Überlegungen zum Nutzen von Produkt- und Märktekatalogen könnte der **jährliche Strategie- und Planungsprozess** der Bank um diesen Aspekt ergänzt werden. Er bietet eine Gelegenheit, das aktiv am Markt angebotene Geschäftsspektrum kritisch zu hinterfragen sowie in die strategischen und operativen Planungen einzubeziehen. **Vollständig und korrekt gepflegte Stammdaten** können für diesen Zweck eine wertvolle Hilfe darstellen. Mit ihnen kann das Neugeschäft der jüngeren Vergangenheit z. B. auf die Attraktivität und Erträge einzelner Produkte bzw. die aus ihnen resultierenden Risiken hin analysiert werden. In einem Institut mit einem schlagkräftig arbeitenden Risikomanagement ist davon auszugehen, dass für jede Geschäftsaktivität in einem Produkt oder auf einem Markt letztlich die bewusste Entscheidung zu deren Angebot vorausgeht. Hier kann ein Produkt- und Märktekatalog – sofern er nicht schon vorhanden ist – eine grundlegende Hilfestellung bieten.

Ausgehend von den im Rahmen der Konsultationsphase der MaRisk-Fassung des Jahres 2017 erhaltenen Rückmeldungen aus der Finanzindustrie wird die aufsichtliche Auslegung, die Bestandsführung von Positionen begründe keine Produktverwendung, kritisch gesehen. Dies ist insofern nicht ohne Weiteres nachvollziehbar, als dass eine entsprechende Positionierung dem **Kerngedanken des NPP** entspricht: **Sämtliche Aspekte der Geschäftstätigkeit und das dazugehörige Risikoprofil sollen dem Institut vertraut und auf einem aktuellen Stand sein.** Diese Anforderung betrifft eben nicht nur die Bestandsführung, sondern auch das aktive Angebot auf dem jeweiligen Markt. Sowohl die Abwicklungsprozesse als auch die dazu notwendigen Ressourcen (menschliche wie technische) können sich im Laufe der Zeit verändern, selbst wenn die