

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

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 (*Brombacher*) **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 unbekannte 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 (*Kriedel*) **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