

Handbuch Neu-Produkt-Prozess

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

Zitiervorschlag:

Autor in: Handbuch Neu-Produkt-Prozess, RdNr. XX.

ISBN: 978-3-95725-042-1
© 2018 Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
Im Bosseldorn 30, 69126 Heidelberg
www.FC-Heidelberg.de
info@FC-Heidelberg.de
Titelfoto: Silberberg GmbH Montafon
Satz: MetaLexis, Niedernhausen
Druck: STRAUSS GmbH, Mörlenbach

Handbuch Neu-Produkt-Prozess

Planung, Durchführung und organisatorische Verankerung von NPPs in Banken

Oliver Döringer

Kreditrisiko- und OpRisk-Controlling
Sparkasse KölnBonn
Köln

Markus Duda

Management Consultant Bankprozesse
WG-Data GmbH

Hans Heinrich Fetzer

Business Development Baufinanzierung
ING-Diba AG
Frankfurt/M.

Kathrin Hölz

Marktfolge WP
Volksbank Stuttgart eG
Stuttgart

Dieter Mayer

Open System Solutions Software GmbH
Grünwald

Marion Müller

NPP Manager
IT
NORD/LB Luxembourg S.A. Covered Bond Bank
Luxembourg

Bernd Sagroda

Köln

Andreas Schauland

Revision

HSH Nordbank AG

Kiel

Christian Schröer

Zentralbereich Banken und Finanzaufsicht

Deutsche Bundesbank

Frankfurt/M.

Anja Steinmeyer

Revision

HSH Nordbank AG

Hamburg

Inhaltsübersicht

A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses (NPP) in Banken	1
B. Durchführung eines Neue-Produkte-Prozesses	37
C. Integration des NPP in den Risikomanagement- und Gesamtbanksteuerungsprozess	127
D. Organisatorische Verankerung des NPP	141
E. Anforderungen an die IT bei der Durchführung und Umsetzung von NPPs	159
F. Rolle der Risikocontrolling-Funktion im NPP	185
G. Rolle der Compliance-Funktion im NPP	199
H. Prüfungsaktivitäten der Internen Revision im Rahmen des Neuproduktprozesses unter Berücksichtigung der 5. MaRisk-Novelle	211
OSS Software GmbH	233

Inhaltsverzeichnis

A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses (NPP) in Banken (<i>Schröder</i>)	1
I. Grundlegende Gedanken	3
1. Die Etablierung des NPP in den Mindestanforderungen	3
2. Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf	3
3. Prinzipien des NPP	5
a) Identifizierung	5
b) Konzepterstellung auf Basis einer Risikoanalyse	9
c) Funktionstrennung	10
d) Einbindung aller Beteiligten	11
e) Testphase	12
f) Genehmigung	13
g) Dokumentation	14
4. Vom NPP zum Anpassungsprozess	15
5. NPP-Prozessvalidierung	17
II. EBA-Guidelines on product oversight and governance arrangements (POG)	18
1. Motivation der Regelungen	18
2. Grundlagen der EBA-Leitlinien	20
3. Die zwölf Leitlinien	21
a) Leitlinie 1: Einrichtung, Verhältnismäßigkeit, Überprüfung und Dokumentation	21
b) Leitlinie 2: Interne Kontrollfunktionen des Produktherstellers	22
c) Leitlinie 3: Zielmarkt	22
d) Leitlinie 4: Produkttests	22
e) Leitlinie 5: Produktüberwachung	23
f) Leitlinie 6: Abhilfemaßnahmen	23
g) Leitlinie 7: Vertriebskanäle	23
h) Leitlinie 8: Informationen für die Produktvertreiber	24

i)	Leitlinie 9: Einrichtung, Verhältnismäßigkeit, Überprüfung und Dokumentation	24
j)	Leitlinie 10: Governance der Produktvertreiber	24
k)	Leitlinie 11: Kenntnis des Zielmarkts	24
l)	Leitlinie 12: Informationen und Unterstützung für die Regelungen des Produktherstellers	24
4.	Einwertung	25
III.	Ermessensspielräume und Öffnungsklauseln im NPP	26
1.	Grundvoraussetzungen	26
2.	Weitgehender Verzicht auf einen NPP	27
3.	Durchführung eines verkürzten NPP	28
4.	Testphase	29
IV.	Der NPP in Aufsichtsgesprächen	30
V.	Häufige Feststellungen aus MaRisk-Prüfungen	31
1.	Prüfungsgegenstand NPP	31
2.	AT 8.1 Tz. 1 MaRisk	32
3.	Weitere Anspruchsgrundlagen	33
4.	Fazit	34
VI.	Erwartungen der Aufsicht an den künftigen NPP	34
B.	Durchführung eines Neue-Produkte-Prozesses	37
I.	Wann und warum ist ein NPP notwendig	39
1.	Warum ist ein NPP notwendig (<i>Müller</i>)	39
2.	Unterscheidung eines Neue-Produkte-Prozesses AT 8.1 von der Änderung betrieblicher Prozesse & Strukturen AT 8.2 (<i>Hölz</i>)	41
II.	Ablauf eines Neue-Produkte-Prozesses AT 8.1 (NPP)	43
1.	Initiierung eines NPP (<i>Sagroda</i>)	43
a)	Wer darf NPP-Vorschläge einreichen?	43
b)	An wen sind NPP-Vorschläge zu richten?	44
2.	Einreichung von Informationen zum NPP	44
a)	Das NPP-Rahmenkonzept (<i>Sagroda</i>)	44

b)	Definition des NPP (<i>Müller</i>)	46
c)	Informations- und Berichtspflichten vor Beginn des NPP (<i>Sagroda</i>)	50
3.	Identifizierung und Abgrenzung neuer Produkte und Märkte (<i>Hölz</i>)	53
a)	Einschätzungsfragen	53
b)	Klärung der NPP-Prozessart	57
c)	Entscheidung als NPP	59
4.	Konzeptphase des NPP	62
a)	NPP-Konzept: Zusammenstellung des »NPP-Teams« (<i>Müller</i>)	62
b)	NPP-Einsatzkonzept: Regelung von Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen (<i>Sagroda</i>)	67
c)	Inhalte des Einsatzkonzepts (<i>Sagroda</i>)	69
d)	Verantwortungsmanagement und Reportingaufgaben innerhalb des NPP-Teams (<i>Sagroda</i>)	80
e)	Genehmigung des NPP durch die Geschäftsleitung (<i>Duda</i>)	82
III.	Ablauf des Prozesses bei der Änderung von Prozesse und Strukturen AT 8.2 (<i>Hölz</i>)	86
1.	Initiierung eines Änderungsprozesses AT 8.2	86
a)	Was wird als Änderungsprozess gemäß MaRisk definiert?	87
b)	Wesentliche Änderungen innerhalb der Aufbauorganisation	88
c)	Wesentliche Änderungen innerhalb der Ablauforganisation	88
d)	Wesentliche Änderungen innerhalb der IT- Systeme	89
2.	Einreichung von Informationen zum Änderungsprozess	90
a)	Die Änderung von Prozesse oder Strukturen	90
b)	Definition der Veränderung von Prozesse oder Strukturen	90
c)	Informations- und Berichtspflichten vor Beginn des Änderungsprozesses	92

d)	Definition der einzubeziehenden Organisationseinheiten	92
e)	Kick-off-Veranstaltung	97
3.	Definition wesentlicher Änderungen von Prozesse und Strukturen	98
a)	Festlegung der Kriterien zur Definition wesentlicher Änderungen	98
b)	Prozessdefinition zur Beurteilung der Wesentlichkeit von Veränderungen	99
c)	Wesentlichkeitskriterien	101
d)	Beschlussfassung der wesentlichen Veränderung	109
4.	Konzept der Änderungen betrieblicher Prozesse & Strukturen	111
a)	Zusammenstellung des Konzept-Teams	111
b)	Vorgehensweise bei der Veränderungsbeschreibung	113
c)	Regelung von Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen	115
d)	Inhalte des Konzepts	116
e)	Verantwortungsmanagement und Reportingaufgaben	123
f)	Genehmigung des Änderungsprozesses durch die Geschäftsleitung	123
g)	Umsetzung des Änderungsprozesses	124
h)	Nachschau, Anpassung und Optimierung des Anpassungsprozesses	125
C.	Integration des NPP in den Risikomanagement- und Gesamtbanksteuerungsprozess (<i>Duda</i>)	127
I.	Einordnung des neuen Prozesses in die bestehende Prozesslandschaft	129
1.	Prozessuale Voraussetzungen für eine erfolgreiche NPP- Integration	129
2.	Anpassung der neuen Produktprozesse an bestehende Prozessstrukturen oder umgekehrt?	131

II.	Beurteilung des Risikogehalts des neuen Produkts und Einbeziehung in bestehende Risikomess- und Stresstestverfahren	132
III.	Abbildung neuer Produkte im Risikocontrolling	134
IV.	Einbindung des neuen Produkts in die Risikotragfähigkeit	136
V.	Fallstricke in der NPP-Praxis: (vermeidbare) Fehler bei der Integration des neuen Produktes	139
	1. Aufnahme trotz fehlender Bewertungsmethode	139
	2. Fehlende Marktdaten	140
	3. Keine Prüfung/Anpassung der Risikostrategie	140
	4. Nachschau bzgl. erreichter Volumen, tatsächlicher Risiken, operationeller Risiken	140
D. Organisatorische Verankerung des NPP (<i>Hölz</i>)		141
I.	Verankerung des NPP in der Aufbauorganisation	143
	1. Die Beschreibung der Rolle des NPP-Koordinators	143
	a) Aufgaben, Rechte und Pflichten des NPP-Koordinators	143
	b) Definition der Reichweite der Verantwortlichkeit des NPP-Koordinators	144
	2. Beschreibung der Rolle einer NPP-Task-Force	144
	3. Verankerung des NPP in Stabsabteilungen	145
	4. Verankerung des NPP im Produktmanagement	145
	5. Verankerung des NPP in der Bankorganisation	146
II.	Verankerung des NPP in der Ablauforganisation	147
	1. Formelle und aufsichtsrechtliche Vorgaben zum NPP in den internen Organisationsrichtlinien	147
	a) Wesentliche Inhalte	147
	b) Einzubindende Organisationseinheiten	152
	2. Beschreibung einer strukturierten Vorgehensweise beim NPP in den Organisationsrichtlinien	154
	a) Ablaufbeschreibung nach AT 8.1	154

b)	Ablaufbeschreibung nach AT 8.2	155
c)	Muster-Neueinführungsprozess (AT 8)	156
3.	Besonderheiten bei Arbeitsanweisungen zum NPP	157
a)	Abstimmung der Regelungen mit anderen Organisationseinheiten	157
b)	Festlegung von organisatorischen Verantwortlichkeiten und Ressourcen in der Initiierungsphase	157
c)	Festlegung von Berichtswegen und Adressaten des (laufenden) NPP-Reportings	158
III.	Fallstricke in der NPP-Praxis: (vermeidbare) Fehler bei der Verankerung des NPPs	158
E. Anforderungen an die IT bei der Durchführung und Umsetzung von NPPs (<i>Mayer</i>)		159
I.	Der Neue-Produkt-Prozess (NPP) als Geschäftsprozess	161
1.	Vorgehensweise	161
2.	Auswahl einer BPMN Suite	162
3.	Prozessautomatisierung	163
a)	BPMN Prozessmaschine	164
b)	DMN (Decision Model Notation)	165
II.	Abbildung der Organisation in der NPP-Anwendung	166
III.	Produktkatalog	167
IV.	Berichtswesen	168
1.	Reporting	168
2.	Audit Dokumente	169
V.	Die BPMN Notation	170
1.	BPMN Basiselemente	170
a)	Flussobjekte	170
b)	Verbindende Objekte	172
c)	Daten	172
d)	Kollaborationen, Pools und Lanes	173
2.	»Understanding the Behavior of Diagrams«	173

VI.	Beispielimplementierung	174
1.	Das Finanzinstitut	174
2.	Der NPP als BPMN-Prozess	175
VII.	Zusammenfassung	182
F.	Rolle der Risikocontrolling-Funktion im NPP (<i>Döringer</i>)	185
I.	Aufgaben und Pflichten der Risikocontrolling-Funktion im NPP	187
1.	Berücksichtigung in der Risikoinventur	188
2.	Auswirkungen auf die Risikotragfähigkeit	189
3.	Einbindung in die Risikomessung	190
a)	Methodische Bewertung der Abbildbarkeit in einem Modell	190
b)	Prüfung Verfügbarkeit notwendiger Parameter	191
c)	Prüfung Verfügbarkeit von Geschäftsdaten zum Produkt	191
d)	Sicherstellung eines marktgerechten Pricings	192
4.	Anpassung von Stresstestkonzepten evaluieren	193
5.	Einbindung in die Risikoplanung sicherstellen	193
6.	Einbindung in die Kapitalplanung gewährleisten	194
II.	Vorgehensweise bei der Risikoeinschätzung aus neuen Produkten und Märkten ohne (Daten-)Historie	195
1.	Alternative Datennutzung von Drittanbietern prüfen	195
2.	Erforderliche Übertragbarkeit externer Daten untersuchen	196
III.	Fallstricke in der NPP-Praxis: »lessons learned« im Umgang mit NPPs aus Risikosicht	197
G.	Rolle der Compliance-Funktion im NPP (<i>Fetzer</i>)	199
I.	Aufgaben und Pflichten der Compliance-Funktion	201
II.	Beteiligung der Compliance Funktion am Neu-Produkt-Prozess gem. MaRisk	203

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	205
b)	Konzepterstellung mit Produkt- und Risikoanalyse	206
c)	Genehmigung	206
d)	Testphase	207
e)	Review-Prozess	207
III.	Fallstricke in der NPP-Praxis	208
H.	Prüfungsaktivitäten der Internen Revision im Rahmen des Neuproduktprozesses unter Berücksichtigung der 5. MaRisk-Novelle (<i>Steinmeyer</i>)	211
I.	Prüfung und Begleitung des Neuproduktprozesses durch die Interne Revision vor MaRisk-Novelle	213
1.	Prüfung des NPP durch die Interne Revision	213
a)	Systemprüfung	213
b)	Funktionsprüfung und Einzelfallprüfungen	218
2.	Begleitung des NPP durch die Interne Revision	222
a)	Information der Internen Revision im Rahmen des NPP	222
b)	Laufendes Monitoring des NPP durch die Interne Revision	222
II.	Auswirkung der neuen NPP-Anforderungen auf die Interne Revision – Umsetzungsmöglichkeiten	223
1.	Auf Grundlage des letzten Entwurfes der 5. MaRisk-Novelle ist mit folgenden Anpassungen bzgl. des MaRisk AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess zu rechnen:	223
a)	NPP-Produktkatalog:	223
b)	Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit:	223
c)	Überprüfung Neuproduktprozess:	223
2.	Mögliche Aktivitäten der Internen Revision im Rahmen der Umsetzung der 5. MaRisk-Novelle:	224

3.	Mögliche Aktivitäten der Internen Revision nach Umsetzung der 5. MaRisk-Novelle:	226
a)	Prüfung der technischen Umsetzung des NPP- Produktkataloges	226
b)	Prüfung des Inhaltes des NPP-Produktkataloges	227
c)	Prüfung der Organisationsrichtlinien	228
d)	Prüfung der Wiederaufnahme von Geschäftstätigkeiten für inaktive Produkte	228
e)	Überprüfung des NPP-Verfahrens	229
f)	Prüfungsplanung der Internen Revision	231
OSS Software GmbH		233

A.

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

A. Aufsichtliche Anforderungen an Aktivitäten in neuen Produkten und Märkten im Rahmen des Neue-Produkte-Prozesses (NPP) in Banken

I. Grundlegende Gedanken

1. Die Etablierung des NPP in den Mindestanforderungen

Wenn im Rahmen von Seminaren und Fortbildungsveranstaltungen auf das Thema Neue-Produkte-/Neue-Märkte-Prozess angesprochen wird, fällt die Reaktion – bei Aufsehern wie auch Vertretern der Bankenbranche – in der Regel vorhersehbar und, vor allem, gleich aus: rollende Augen, verringerte Aufmerksamkeit, Langeweile. 1

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 (1995) bis zur aktuell gültigen Fassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (2017), fällt schnell auf, dass es hier **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 manchem anderen Aspekt 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

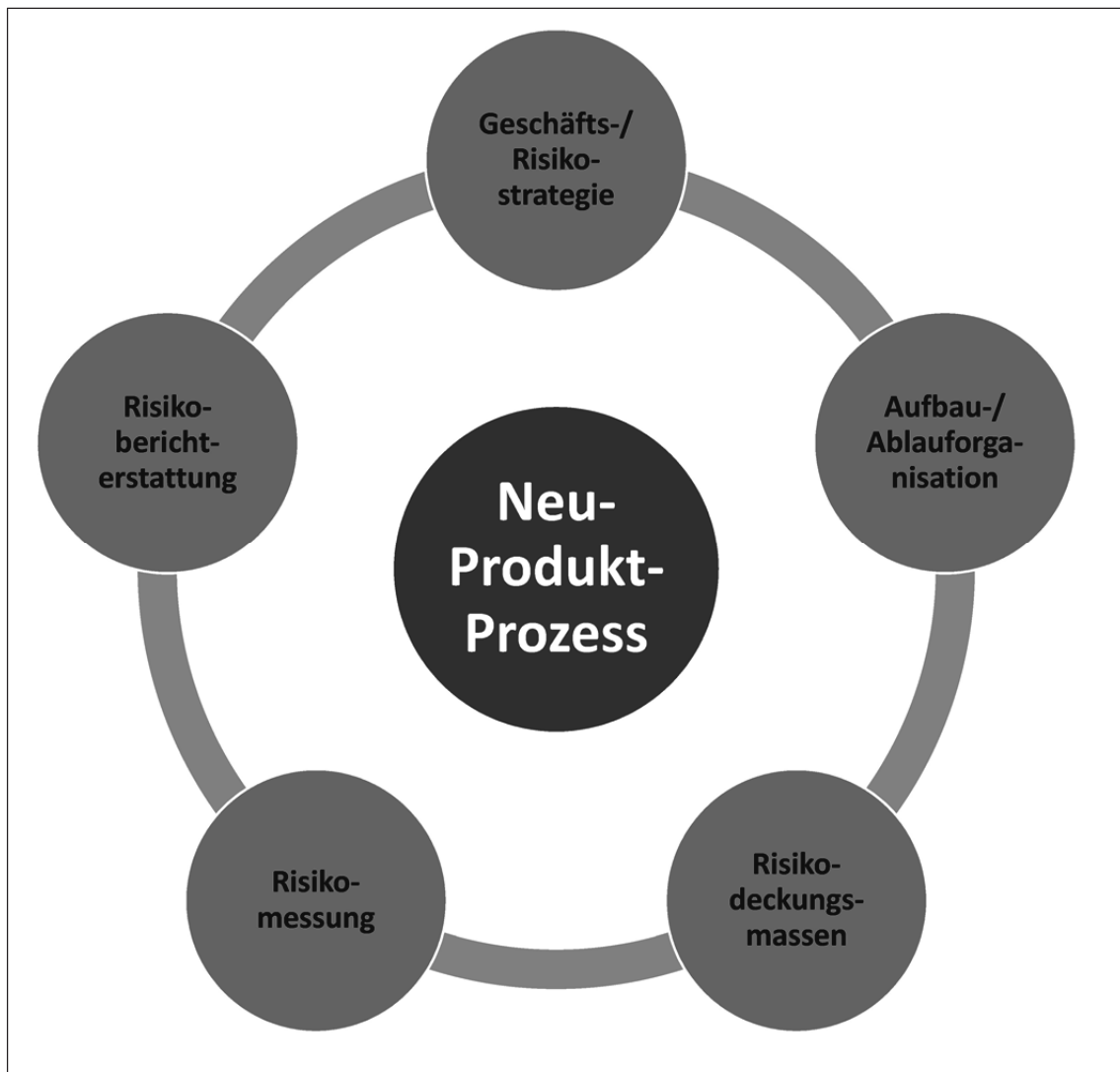
2. Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf

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 3

- 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). Darüber hinaus soll er fester Bestandteil im Steuerungskreislauf der einzelnen Institute sein.



Einbindung des NPP in den Steuerungskreislauf

- 4 Die vorstehende Abbildung macht deutlich, dass der NPP **mit allen Elementen des Steuerungskreislaufs interagiert**. Er bezieht sich 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 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** werden sowohl den institutsindividuellen Notwendigkeiten als auch den bankaufsichtlichen Anforderungen ausreichend Rechnung getragen.

3. Prinzipien des NPP

Ausgehend von den aktuell überarbeiteten Regelungen der MaRisk (2017) wird der NPP weiterhin von folgenden **grundlegenden Prinzipien** getragen:

- a) Identifizierung
- b) Konzepterstellung auf Basis einer Risikoanalyse
- c) Funktionstrennung
- d) Einbindung aller Beteiligten
- e) Testphase
- f) Genehmigung
- g) Dokumentation

Diese Prinzipien werden im Folgenden erläutert und im Hinblick auf ihre bankaufsichtliche Bedeutung eingeordnet. Sofern sich in den MaRisk (2017) **textliche Veränderungen** ergeben haben, werden diese durch Unterstreichung in den Textkästen gesondert hervorgehoben. Neben den Punkten a) bis g) stellen Öffnungsklauseln (im Sinne der doppelten Proportionalität) ein weiteres wesentliches Element des NPP dar. Erläuterungen hierzu sind im Kapitel A. III. zu finden.

a) Identifizierung

AT 8.1 Tz. 1 MaRisk (2017; Auszug)

Jedes Institut muss die von ihm betriebenen Geschäftsaktivitäten verstehen.

Die Anforderung, Institute haben die von ihnen betriebenen Geschäftsaktivitäten zu verstehen (AT 8.1 Tz. 1 MaRisk), kommt einerseits einer Selbstverständlichkeit gleich. Dennoch zeigt die Erfahrung aus einer Vielzahl bankaufsichtlicher Prüfungen, angefangen von den ersten MaH- bis zu aktuellen

MaRisk-Prüfungen, dass das sog. »**Know-your-business**«-Prinzip¹ nicht immer auf allen Ebenen der Institute vollumfänglich umgesetzt wird.² 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.

- 9 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. Ebenso ist der NPP nicht mehr – wie noch in Zeiten von MaH und MaK – auf das Handels- und Kreditgeschäft 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 (z. B. also auch Anlageprodukte, Provisionsgeschäft).

AT 8.1 Tz. 2 MaRisk (2017)

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.

1 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.

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

Der Einschub von AT 8.1 Tz. 2 stellt **auf den ersten Blick die bedeutsamste Neuerung in den bankaufsichtlichen Mindestanforderungen des Jahres 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 über die Jahre hinweg eine Standard-Unterlagenanforderung 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 Einheiten 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. 10

Für andere Bereiche gehören Produkt- und Marktkataloge noch nicht unbedingt zum prozessualen Standardwerkzeug. **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 nunmehr obligatorische Führung von Produkt- und Marktkatalogen 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 kann dabei durchaus **parallel zu anderen Anforderungen der MaRisk-Fassung 2017** in den Bereichen Risikodatenaggregation und Risikoberichterstattung gesehen werden. 11

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 12

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.

- 13 Ausgehend von den im Rahmen der Konsultationsphase der MaRisk 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 reine Bestandsführung davon nicht betroffen sein mag. Ein mögliches Beispiel für eine solche Konstellation kann sich z. B. im Pfandbriefgeschäft ergeben, wenn die letzte Emission bereits eine längere Zeit in der Vergangenheit liegt. Zwischenzeitlich können sich durchaus signifikante Veränderungen von Rahmenbedingungen am Markt ergeben haben, die eine unreflektierte Wiederholung von (vielleicht auch nur selten) in der Vergangenheit durchgeführten Transaktionen als nicht ohne Weiteres sinnvoll und/oder möglich erscheinen lassen.
- 14 Bei der regelmäßigen Aktualisierung des Produkt- und Märktekatalogs empfiehlt sich auch aus praktischen Erwägungen heraus eine **Kennzeichnung nicht mehr aktiv angebotener Produkte bzw. aktiv genutzter Märkte** denn ihre Streichung, wie es noch in der öffentlichen Konsultationsfassung vorgesehen war. Auf diese Weise lässt sich später leichtern erkennen, in welchen Fällen eine Wiederaufnahme vorliegt oder es sich tatsächlich um ein neues Produkt/neuen Markt handelt. Wie in anderen Bereichen, so gilt aber auch hier, dass das Ansinnen der Aufsicht nicht auf den Prozess um des Prozesses Willen abzielt. Vielmehr soll der kritische und bewusste Umgang mit

Veränderungen im Fokus – auch des NPP – stehen. **Die Nutzung der vorhandenen Öffnungsklauseln ist insofern explizit gewünscht.** Sofern sich also im Rahmen entsprechender Wiederaufnahmen von Geschäftsaktivitäten keine oder nur geringfügige Veränderungen ergeben, sollte auch der NPP dies in Umfang und Tiefe widerspiegeln. **Für entsprechend als inaktiv gekennzeichnete Produkte/Märkte kann somit z. B. die Einholung einer Bestätigung der in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten über das Fortbestehen der beim letztmaligen Geschäftsabschluss vorherrschenden Geschäftsprozesse ausreichend sein.** Nur bei Veränderungen wäre dann zu prüfen, ob der Neu-Produkt-Prozess erneut zu durchlaufen ist.

b) Konzepterstellung auf Basis einer Risikoanalyse

AT 8.1 Tz. 1 MaRisk (2017; Auszug)

Für die Aufnahme von Geschäftsaktivitäten in neuen Produkten oder auf neuen Märkten (einschließlich neuer Vertriebswege) ist vorab ein Konzept auszuarbeiten. Grundlage des Konzeptes müssen das Ergebnis der Analyse des Risikogehalts dieser neuen Geschäftsaktivitäten sowie deren Auswirkungen auf das Gesamtrisikoprofil sein. In dem Konzept sind die sich daraus ergebenden wesentlichen Konsequenzen für das Management der Risiken darzustellen.

Das Erfordernis einer (umfassenden) **Risikoanalyse** setzt für NPP-relevante Geschäftsaktivitäten in konsequenter Weise fort, was die MaRisk auch für die Risiken und Prozesse aus allen schon im Bestand befindlichen Geschäften fordern: die Umsetzung des »Know-your-business«-Prinzips. 15

Daraus abgeleitet ergeben sich für die Risikoanalyse **zwei Betrachtungsdimensionen**. Zum einen hat die Risikoanalyse die unmittelbar aus der NPP-Geschäftsaktivität resultierenden prozessualen Aspekte sowie die entstehenden Risiken zu berücksichtigen (erste Dimension). Nach deren Ausarbeitung ist zu analysieren, welche Einflüsse sich auf die im Institut schon vorhandenen Prozessketten und das Risikoprofil als Ganzes ergeben (zweite Dimension). 16

Aufbauend auf der Risikoanalyse kann dann das **zugehörige Konzept** entwickelt werden. Das Konzept setzt die Risikoanalyse in konkrete Maßnahmen um. Diese können folgende Bereiche erfassen: 17

- Maßnahmen auf der Ebene der Aufbau- (z. B. Zuständigkeiten, Kompetenzen) und Ablauforganisation (z. B. prozessuale Handhabung, Risikosteuerung- und -controlling)
- Veränderte Anforderungen an die personellen (z. B. besondere Qualifikationen, Umstrukturierung, Neueinstellungen) und technischen Ressourcen (z. B. Anpassung der IT-Systeme und -Abläufe, Anschaffung von Hard- und Softwareprodukten)
- Anpassungen hinsichtlich (handels)rechtlicher (z. B. Bilanzierung), steuerlicher oder bankaufsichtlicher (z. B. Eigenmittelunterlegung) Aspekte

18 Oft wegen des als formal empfundenen Charakters ist das NPP-Konzept für die Aufsicht ein **wichtiger Rahmenbaustein** im Risikomanagement. Es entfaltet seine Wirkung für die Institute sowohl nach innen als auch nach außen. Die Wirkung im Institut selbst wird im Wesentlichen durch die Risikoanalyse und die sich aus ihr ergebenden Maßnahmen wiedergespiegelt. In der Außenwahrnehmung dient das Konzept auch der Minimierung eines Reputationsrisikos, indem Mängel aus der Handhabung von Geschäftsaktivitäten, sowohl in Bezug auf neue Produkte als auch auf neuen Märkten, minimiert (im Idealfall ausgeschlossen) werden sollen.

c) Funktionstrennung

AT 8.1 Tz. 3 MaRisk (2017)

Bei der Entscheidung, ob es sich um Geschäftsaktivitäten in neuen Produkten oder auf neuen Märkten handelt, ist ein vom Markt beziehungsweise vom Handel unabhängiger Bereich einzubinden.

19 Analog zu den anderen Anforderungen der MaRisk im Bereich der Funktionstrennung soll diese auch im Rahmen des NPP seine **grundlegende Funktionalität und Wirksamkeit sicherstellen**. Insbesondere wird so vermieden, dass die eher an einem Geschäftsabschluss interessierten Handels- und Markteinheiten selbstständig und abschließend über die Neuartigkeit einer Geschäftsaktivität entscheiden können. Entsprechende Erfahrungen aus der Vergangenheit, insbesondere aus dem Bereich der Eigenhandelsgeschäfte, haben gezeigt, dass durch die vorschnelle Aufnahme bisher nicht vertrauter Geschäftsaktivitäten **mitunter signifikante materielle Schäden** entstanden sind. Mehrheitlich handelte es sich in diesen Fällen um Geschäfte, die mit den bestehenden Risikosteuerungs- und -controllingsystemen nicht oder nur unzureichend abgebildet werden konnten, so dass resultierende Risiken und Ver-

luste erst zu einem Zeitpunkt identifiziert wurden, als es für sinnvolle Gegensteuerungsmaßnahmen bereits zu spät war.

Es wäre sicherlich unzutreffend, aus den Anforderungen an eine Funktionstrennung abzuleiten, dass die Aufsicht Handels- und Marktbereiche generell als unwichtig oder lediglich als Einheiten begreifen würde, deren Daseinsberechtigung sich ausschließlich aus dem Abschluss von Geschäften ableitet. Tatsächlich bedingt aber der Tätigkeitsbereich dieser Geschäftsbereiche aus sich selbst heraus die Tendenz, z. B. bereits etablierte Geschäftsaktivitäten durch Abwandlungen attraktiver am Markt platzieren zu wollen. Diese »Kreativität« sowie allgemein der Bereich der Produktentwicklung sind entscheidende Bestandteile funktionierender Finanzmärkte. Sie sollen durch die (eventuelle) Notwendigkeit eines NPP nicht beeinträchtigt werden, sofern durch geeignete Maßnahmen eine Identifizierung und Risikoeinschätzung entsprechender Geschäftsaktivitäten sichergestellt ist³. 20

d) Einbindung aller Beteiligten

AT 8.1 Tz. 5 MaRisk (2017)

Sowohl in die Erstellung des Konzeptes als auch in die Testphase sind die später in die Arbeitsabläufe eingebundenen Organisationseinheiten einzuschalten. Im Rahmen ihrer Aufgaben sind auch die Risikocontrolling-Funktion, die Compliance-Funktion und die Interne Revision zu beteiligen.

Die Anforderung, **alle Beteiligten an zukünftigen Geschäftsaktivitäten** in die Erstellung eines NPP-Konzeptes (sowie einer Testphase) einzubeziehen, versteht sich in Anbetracht der allgemeinen Zielsetzung eines NPPs nahezu von selbst. Hier sei auch nochmals an das »Know-your-business«-Prinzip erinnert. Es umfasst sowohl die zukünftigen Arbeitsabläufe als auch die damit verbundenen Risiken und kann somit nur unter Beteiligung aller beteiligten Arbeitseinheiten bzw. Personen sichergestellt werden. 21

Wenn die MaRisk explizit die **Einbindung der Risikocontrolling- sowie Compliance-Funktion und der Internen Revision** erwähnen, betont dies insbesondere ihre herausgehobene Bedeutung für das interne Kontrollsystem innerhalb der Institute. Auch die allgemeine Anforderung zur Beteiligung sämtlicher vom NPP-Konzept angesprochenen Einheiten sollte schon dafür 22

³ Dazu können ausreichende fachliche Kenntnisse über die mit den eigenen Geschäftsaktivitäten verbundene Risiken, die Pflege von Produktkatalogen oder auch die Etablierung sog. »NPP-Koordinatoren« gehören.

sorgen, dass auch die genannten Funktionen ausreichend Berücksichtigung finden. Schließlich ist es z. B. kaum vorstellbar, dass eine den Anforderungen und Ansprüchen genügende Risikoanalyse einer neuen Geschäftsaktivität ohne die Einbindung der Risikocontrolling-Funktion auszuarbeiten wäre.

- 23 **Einer besonderen Erwähnung bedarf die Einbindung der Internen Revision.** Sie gerät im Rahmen der Begleitung von bankinternen Prozessen schnell ins Spannungsfeld ihrer Unabhängigkeit als prozessunabhängige Kontrollinstanz. Ihre Beteiligung im NPP kann analog z. B. zu ihrer möglichen Rolle bei der Erstellung und Überarbeitung von Organisationsrichtlinien gesehen werden. Insofern beteiligt sich die Interne Revision zwar nicht aktiv an den NPP-Prozessen, kann jedoch ihre Kenntnisse sowohl bei der Risikoanalyse als auch der Erstellung des NPP-Konzepts einbringen. Eventuelle Schwächen können so noch innerhalb der Konzeptphase adressiert und behoben werden, ohne dass die Gefahr der Prüfung von Prozessen, an denen die Interne Revision selbst beteiligt war, besteht. Gleichzeitig gewinnt die Interne Revision wichtige Erkenntnisse zu Geschäftsprozessen und -risiken, die sie unmittelbar für ihre Prüfungsplanung und -durchführung verwenden kann.

e) Testphase

AT 8.1 Tz. 4 MaRisk (2017)

Bei Handelsgeschäften ist vor dem laufenden Handel in neuen Produkten oder auf neuen Märkten grundsätzlich eine Testphase durchzuführen. Während der Testphase dürfen Handelsgeschäfte nur in überschaubarem Umfang durchgeführt werden. Es ist sicherzustellen, dass der laufende Handel erst beginnt, wenn die Testphase erfolgreich abgeschlossen ist und geeignete Risikosteuerungs- und -controllingprozesse vorhanden sind.

- 24 Die Testphase gehört sicherlich zu den am meisten kontrovers diskutierten Elementen des NPP. Sie gehörte schon zum NPP der MaH, und auch in der aktuellen Fassung der MaRisk werden Handelsgeschäfte in diesem Zusammenhang in besonderer Weise angesprochen.
- 25 Eine NPP-Testphase ist mit Feldtests von Industrieunternehmen bei der Einführung neuer Produkte in den Markt vergleichbar. **Die im Vorfeld erarbeitete Risikoanalyse sowie das darauf aufbauende Konzept sollen einem Praxistest unterzogen werden.** Somit kann die Erkenntnis gewonnen werden, ob sich die in der Theorie entwickelten Arbeitsabläufe auch in der Praxis entsprechend darstellen. **Unerwartete Abweichungen können noch in das**

Konzept einbezogen werden, bevor die Geschäftsaktivität in der vorgesehenen Breite aufgenommen wird. Das Gleiche gilt für die aus den Geschäften resultierenden Risiken. Dabei ist zu beachten, dass die Testphase zwar nicht das Konzept ersetzt, wohl aber dessen Erstellung effizient unterstützen soll.

Umfang und Dauer einer Testphase sind einerseits **abhängig von der Komplexität** der beabsichtigten neuen Geschäftsaktivität sowie den **Erkenntnissen aus der Testphase** andererseits. Sie ist aufsichtlich nicht mit der Intention verbunden, eine Produkteinführung unnötig zu formalisieren und somit hinauszuzögern. So darf das Erfordernis nach geeigneten Risikosteuerungs- und -controllingprozessen nicht so verstanden werden, dass in jedem Fall abschließende Lösungen vorhanden sein müssen, bevor eine Testphase als abgeschlossen angesehen werden kann. Eine **wirksame Zwischenlösung** zur Einbeziehung von Geschäften in die Risikomesssysteme oder das aufsichtliche Meldewesen kann hier **bereits ausreichend** sein⁴. Solche Workarounds können dann als Teil des NPP-Konzepts nach einem vorab definierten Zeitplan so lange verwendet werden, bis die notwendigen Systemanpassungen an den Regelsystemen vorgenommen wurden.

f) Genehmigung

AT 8.1 Tz. 6 MaRisk (2017)

Das Konzept und die Aufnahme der laufenden Geschäftstätigkeit sind von den zuständigen Geschäftsleitern unter Einbeziehung der für die Überwachung der Geschäfte verantwortlichen Geschäftsleiter zu genehmigen. Diese Genehmigungen können delegiert werden, sofern dafür klare Vorgaben erlassen wurden und die Geschäftsleitung zeitnah über die Entscheidungen informiert wird.

Ebenso wie im Falle der Testphase sahen auch schon die MaRisk-Vorgänger MaH und MaK **zwingend** die Genehmigung sowohl des NPP-Konzepts wie auch der Aufnahme der laufenden Geschäftstätigkeit **durch die Geschäftsleitung** vor. Im Vergleich ist insbesondere zu beachten, dass die MaRisk explizit die Einbindung des für die Überwachung zuständigen Geschäftsleiters verlangen. Analog zum schon dargestellten Prinzip der Funktionstrennung kommt hier nochmals die **herausgehobene Stellung der Risikocontrolling-Funktion** zum Ausdruck.

⁴ Für solche Zwischenlösungen sind dennoch die Anforderungen z. B. aus AT 7.2 MaRisk einzuhalten.