

Effektive Remediation: der Schlüssel, um Compliance-Fallen zu vermeiden

Warum sind regulatorische Remediation-Projekte wichtig für Finanzinstitute?



Viele regulatorische Anforderungen an Finanzinstitute gehen heute über das Sicherstellen der Finanzmarktstabilität hinaus. Beispiele dafür sind ESG- oder Datenschutzerfordernungen. Mit den steigenden Anforderungen sind Finanzinstitute dem Risiko ausgesetzt, dass durchgeführte Umsetzungsprojekte regulatorische Anforderungen zum Zeitpunkt des Go-live nicht vollständig erfüllen.

Auslöser für Remediation-Projekte

Insbesondere bei großen Umsetzungsprojekten erfolgt eine Fertigstellung unter Hypothesen und Unsicherheit, verbunden mit Zeit- und Kostendruck. Das führt dazu, dass häufig im Rahmen von internen oder externen Prüfungen bei solchen Projekten Defizite festgestellt werden, die zum Teil erhebliche Auswirkungen haben können.

Sind aufsichtliche Anforderungen nicht erfüllt, sind erhebliche Bußgelder möglich, die sich auf bis zu 10 Prozent des jährlichen Gesamtumsatzes belaufen können. Zum Beispiel sind bei Verstößen gegen die Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) bis zu 5 Millionen Euro Strafe möglich, bei Nichterfüllung der Financial-Data-Access-Verordnung (FiDA) können Bußgelder von bis zu 4,5 Prozent des Umsatzes fällig werden.

Ergänzend sind Finanzinstitute einem potenziellen Reputationsverlust bei Kunden und Investoren ausgesetzt.

Eine Lösung hierfür ist es, mögliche Defizite durch sogenannte Regulatory-Remediation-Projekte zu beheben, um eine Erfüllung der regulatorischen Anforderungen zu erreichen.

Was ist eine Remediation?

Remediation beschreibt den Prozess der Behebung regulatorischer Probleme oder Verstöße. Sie hilft Finanzunternehmen dabei, die steigenden regulatorischen Anforderungen effizient zu erfüllen und im Falle von Mängeln strukturiert zu beseitigen.

Dieses Whitepaper soll Ihnen wertvolle Hinweise liefern, wie ein mögliches Vorgehen in diesen Fällen aussehen kann und welche typischen Herausforderungen hierbei zu beachten sind. Zusätzlich liefern wir Ihnen Best-Practice-Beispiele aus unserer langjährigen Projekterfahrung. Wir empfehlen ein Vorgehen in sieben Phasen, um alle offenen Flanken zu adressieren.

Sieben Phasen der Remediation

- 1 Betroffenheitsanalyse/Gap-Analyse**
- 2 Ableitung Handlungsbedarfe**
- 3 Überführung in Lösungsdesign zur Adressierung der Gaps**
- 4 Remediation- bzw. Projekt- und Kostenplanung**
- 5 Implementierung des Remediation-Lösungsdesigns**
- 6 Testing und Abnahme der Remediation-Änderungen**
- 7 (Post-)Go-live-Phase**

01 | Betroffenheitsanalyse/Gap-Analyse

Im ersten Schritt gilt es, Klarheit über die aktuellen Defizite, insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung aufsichtlicher Anforderungen, herzustellen.

Hier sind zwei parallele Abschnitte bzw. Stränge zu beachten:

Im ersten Teilabschnitt ist eine umfängliche Betroffenheitsanalyse bzw. Gap-Analyse auf Basis relevanter Gesetze und Vorschriften für eine Organisation unvermeidlich. Dies dient als Grundlage und Basis für eine erfolgreiche Remediation. Hierbei sind in der Regel viele Bereiche klar als betroffen oder nicht betroffen zu identifizieren.

Herausforderungen liegen insb. in unklaren Bewertungen, ob eine Betroffenheit vorliegt oder nicht. Dies kann zum Beispiel durch eine komplexe Unternehmensstruktur getrieben sein, mit unklarem regulatorischem Status der Mutter oder Tochter.

Ebenfalls in diesem Kontext herausfordernd ist, dass es unter Umständen regulatorische Ermessensspielräume und rechtliche Auslegungsfragen im Rahmen der Betroffenheitsanalyse gibt. Ist dies insb. in der eigentlichen Umsetzung eine Herausforderung, kann dies auch bei einer späteren Remediation herausfordernd sein, da Finanzinstitute oftmals nur einen eingeschränkten Blick in den Markt haben.

Helfen können hier juristische Einwertungen mit „Legal Opinions“. Diese sind aber nicht immer zielführend, da auch rechtliche Beratungen nicht alle Zweifel ausräumen. Hilfreicher sind hier eher offizielle aufsichtliche Erwartungen, die veröffentlicht werden, das heißt Interpretationen von Regulierungen in Form von Guidelines, Q&As oder Ähnliches.

Oftmals haben auch klassische Beratungsunternehmen, insb. im Risiko- und Finanzumfeld, die Möglichkeit, Finanzinstitute mit Benchmark-Informationen zu unterstützen.

Ein zweiter Teilabschnitt bzw. Strang sind konkrete Feststellungen oder Beobachtungen, die parallel im Rahmen des Projektaufsatzes der Remediation geprüft werden sollten und idealerweise auch über ein Feststellungsmanagement getrackt werden.

Neben klassischen Feststellungen können auch Kundenbeschwerden oder Mitarbeiter-Feedbacks Indikationen für Defizite liefern und sollten entsprechend berücksichtigt werden.

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang in der Betroffenheitsanalyse/Gap-Analyse:

- Unklare Betroffenheit erfordert die Durchführung einer vollständigen Betroffenheitsanalyse mit klarer Einwertung
- Komplexe Unternehmensstruktur; z. T. mit unklarer Anwendung oder Betroffenheit auf Ebene Mutter/Tochter erfordert Klarheit in der Organisationsstruktur und entsprechende Zuordnung der regulatorischen Anforderungen
- Ermessensspielräume stellen Finanzinstitute vor Herausforderungen; rechtliche Auslegungsfragen können zusätzlich herausfordernd sein; die Nutzung von Benchmark-Informationen, z. B. durch externe Beratungshäuser, kann hier neben Legal Opinions helfen
- Einrichtung eines übergreifenden Feststellungs-Managements, sodass der Remediation-Fokus priorisiert wird

„Im Rahmen der Remediation können regulatorische Ermessensspielräume, wie auch im eigentlichen Umsetzungsprojekt, herausfordernd sein. Helfen können hier Benchmark-Informationen oder aufsichtliche Erwartungen.“



Christoph Betz
Partner, Financial Services

02 | Ableitung Handlungsbedarfe

Nachdem im Rahmen der Betroffenheitsanalyse die Grundlage der Remediation geschaffen wurde und die relevanten Gaps auf Basis relevanter Gesetze und Vorschriften für eine Organisation identifiziert wurden, steht im zweiten Schritt die Ableitung der konkreten Handlungsbedarfe zu relevanten Dimensionen an.

Diese Dimensionen sind anhand des Geschäftsmodells zu identifizieren und ggf. ihm anzupassen. Oft bietet es sich an, die Handlungsbedarfe in der Remediation den drei Dimensionen Prozesse, Systeme und Modelle zuzuordnen.

02 | Ableitung Handlungsbedarfe (Fortsetzung)

Hierbei wird betrachtet, welche Prozesse, Systeme und Modelle von den identifizierten Gaps betroffen sind und welche Anpassungen in diesen Dimensionen erforderlich sind, um die Einhaltung der betrachteten Gesetze und Vorschriften, die im Rahmen der Betroffenheitsanalyse als Basis der Gap-Ermittlung dienen, geschlossen werden können. Dabei werden auch die Auswirkungen auf die Organisation und ihre Geschäftsprozesse berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der Komplexität des betrachteten Geschäftsmodells, insb. im kapitalmarktnahen Bereich des Finanzinstituts (FI), ist ein tiefgreifendes End-to-End-Know-how erforderlich, um den Handlungsbedarf ganzheitlich zu ermitteln.

Während im Rahmen von Umsetzungsprojekten, die vor einer Remediation ggf. stattgefunden haben, ein grundsätzliches Verständnis für die Handlungsbedarfe vorhanden sind bzw. waren, sollte der Fokus in Remediation-Projekten maximal konkretisiert werden, um vorhandene Gaps zu schließen.

Auf Basis dieser Handlungsbedarfe können dann Maßnahmen ergriffen werden, um die betroffenen Prozesse, Systeme und Modelle anzupassen und die Schließung von identifizierten Gaps sicherzustellen. Weitere Betrachtungsdimensionen, die im Rahmen der Ableitung von Handlungsbedarfen bewertet werden können, sind zum Beispiel die Geschäftsstrategie oder Drittparteianbieter.

An dieser Stelle sind bereits vertiefte Iterationen mit betroffenen Stakeholdern im Hinblick auf die Gap-Schließung wichtig, um einerseits eine fachlich sinnvolle Lösung (insb. Abwägung zwischen strategischer vs. taktischer Gap-Schließung) und auf der anderen Seite die Vorbereitung der Organisation auf einen weiteren Change (sowohl Kosten als auch die konkrete Änderung einer der vorgenannten Dimension) vorzubereiten. Insbesondere in der Remediation gibt es oft Widerstände in der Organisation zum Teil gepaart mit Unverständnis, warum vermeintlich geschlossene Punkte erneut in der Organisation bearbeitet werden.

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang in der Ableitung von Handlungsbedarfen:

- Herausfordernde Zuordnung von Gaps zu Betroffenheitsdimensionen erfordert Einbindung entsprechender interner oder externer Expertise
- Komplexe Sachverhalte bedingen fachliches End-to-End-Know-how, das abteilungs- und bereichsübergreifend zu berücksichtigen ist
- Beschränkung von Handlungsdimensionen reduziert Lösungsraum; eine Erweiterung von Handlungsdimensionen sollte u. U. in Betracht gezogen werden, z. B. Drittparteianbieter im Laufe des Prozesses

03 | Überführung in Lösungsdesign zur Adressierung der Gaps: Welche Schritte sind nötig, um die ermittelten Gaps zu schließen

Kern der Remediation ist die Überführung von ermittelten Handlungsbedarfen in ein konkretes Lösungsdesign.

Während im Rahmen der Ableitung der Handlungsbedarfe konkrete, notwendige Anpassungen auf Basis von Gaps, das heißt zum Beispiel die Ergänzung eines Prozesses (exemplarisch: Kundeninformationen bereitstellen) oder die Erweiterung eines Systems (exemplarisch: eine Frage im System für den Prozess der Anlageberatung ergänzen) beantwortet werden, steht an dieser Stelle die Beantwortung der Frage des Wie. Dies hängt stark vom vorliegenden Handlungsbedarf ab, es sollten jedoch wesentliche Fragen der Gap-Schließung beachtet werden.

Hierbei sollten auch die Themen Kosten und Abholung von notwendigen Stakeholder-Entscheidungen bereits berücksichtigt werden. Neben den Kosten sind oftmals auch interne IT-Kapazitäten erforderlich, die in der Regel mit langen Vorlaufzeiten geplant werden müssen und häufig Engpässe darstellen.

Abhängig vom Handlungsbedarf sollte hier auch geprüft werden, ob in der Remediation taktische oder strategische Lösungen genutzt werden. Vor dem Hintergrund, dass in der Remediation bereits Defizite behoben werden sollen, die im Ursprungsprojekt nicht ausreichend umgesetzt wurden, lohnt ein kritischer Blick auf die Frage mit vorsichtiger Abwägung. Taktische, häufig inhouse-gebaute Lösungen sind zum Beispiel kostenoptimierte Eigenentwicklungen, die im Vergleich zu externen Systemen einfacher implementiert werden.

Auf der anderen Seite stehen strategische Lösungen, die oftmals sehr viel robuster sind und in bestehende IT-Systeme integriert werden können, die allerdings auch weniger flexibel und häufig sehr viel teurer sind – sowohl in der Implementierung als auch in der fortlaufenden Betreuung, da hier oft auf externe Vendor und Hersteller zurückgegriffen wird.

In diesem Trade-off zwischen taktischen und strategischen Lösungen sind neben den Kosten insb. zeitliche Faktoren maßgeblich, da in der Remediation mehrheitlich enge Fristen gegeben sind.

Strategische Lösungen sind häufig sehr zeitintensiv mit langen Vorlaufphasen und dahingehend genau zu bewerten.

03 | Überführung in Lösungsdesign zur Adressierung der Gaps: Welche Schritte sind nötig, um die ermittelten Gaps zu schließen (Fortsetzung)

Hierbei ist es ratsam, insb. wenn die Revision eingebunden ist, die möglichen Umsetzungsoptionen zu verproben, um die Schließung von erfolgten Feststellungen sicherzustellen.

Prozesse sollten auch aus Mitarbeiter- oder Kundensicht mitgedacht werden. Wir nennen dies die „Erlebnis-Journey“. Diese „Mitarbeiter-Journey“- bzw. „Kunden-Journey“-Perspektiven sind wichtig, um den ganzheitlichen Blick nicht zu verlieren.

Oftmals wird nur das Schließen eines Gaps vorangetrieben. Ein zerstückelter oder umständlicher Prozess wird häufig aus regulatorischer Sicht als notwendiges Übel bewertet. Dies ist insb. bei regulatorisch getriebenen Remediation-Projekten sehr häufig zu beobachten.

„Aus den Anpassungen im Rahmen der Remediation können sich Möglichkeiten ergeben, die Kunden bzw. Mitarbeiter durch ein kluges Lösungsdesign zu entlasten oder sogar operationelle Risiken durch eine angepasste Prozessdurchführung zu reduzieren.“



Haie Lawrenz
Senior Manager, Financial Services

Oftmals werden die in der Ableitung der Handlungsbedarfe identifizierten Dimensionen einfach im Sinne einer Erweiterung bzw. Anpassung gedacht. Aus den Anpassungen im Rahmen der Remediation können sich aber Möglichkeiten ergeben, die Kunden bzw. Mitarbeiter durch ein kluges Lösungsdesign zu entlasten, oder sogar operationelle Risiken durch eine angepasste Prozessdurchführung zu reduzieren.

In der Regel liegt der Fokus innerhalb der Remediation jedoch primär auf der Schließung der identifizierten Gaps bzw. Handlungsbedarfe, wodurch Potenziale ungenutzt liegengelassen werden.

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang in der Überführung der Handlungsbedarfe in ein Lösungsdesign:

- Berücksichtigung wesentlicher Rahmenparameter wie (aufsichtliche) Fristen, Kosten und IT-Kapazitäten in den Projektanträgen und Kapazitätsplanungen
- Trade-off taktische vs. strategische Lösung (Make or Buy)
- Mitarbeiter- bzw. Kunden-Journey sollte mitgedacht werden, um negative Effekte zu vermeiden bzw. positive Effekte zu heben

04 | Remediation- bzw. Projekt- & Kostenplanung

Im Rahmen der Überführung des Remediation-Lösungsbedarfs in die Umsetzung des konkreten Lösungsdesigns sind oftmals Rigiditäten in den Finanzinstituten zu beobachten.

Neben Fragen zu den Verantwortlichkeiten, insb. bei Querschnittsthemen, ist eine typische Herausforderung, dass das oftmals erforderliche Projekt zur Schließung der Betroffenheiten Kosten verursacht.

Hiermit verbunden sind zum Teil langwierige Prozesse. Im Idealfall wurden insb. die Kosten bereits im Rahmen des Lösungsdesigns mit geplant und beantragt.

Häufig wird bei einer Remediation, analog zu jedem anderen Projekt, auch Initial-Budget bereitgestellt. Oftmals ist dies im Vergleich zu klassischen Projekten sehr viel kleiner mit der Herausforderung, dass sich der Kostenumfang erst im Projektverlauf herauskristallisiert.

Da bei einer Remediation jedoch oftmals erneute Lösungsdesigns entwickelt werden, die zusätzliche Budgets konsumieren, ist an dieser Stelle häufig der Stakeholder-Austausch gefragt, um die Budgets zeitnah zu genehmigen.

Je nach Schweregrad kann dies auch im Rahmen eines Beschlusses der Geschäftsführung schnell gehen. Häufig wird dies aber im Rahmen der Geschäftsprozesse durch einen Steuerungskreis entschieden.

Eines der größten Risiken in einer zeitlich engen Remediation ist, dass langwierige Genehmigungsprozesse wertvolle Zeit kosten, die bei der Umsetzung fehlen.

04 | Remediation- bzw. Projekt- & Kostenplanung (Fortsetzung)

Häufig führt dann eine temporäre Nichtumsetzung dazu, dass enge, aufsichtliche oder interne Fristen (z. B. der Revision) gerissen werden, da kein nahtloser Übergang zwischen Anforderung, Budget und Umsetzung besteht. Potenzielle Prüfaufträge aus solchen Steuerungskreisen konsumieren u. U. zusätzlich Zeit.

Eine Möglichkeit, um dies zu mitigieren, kann es in manchen Fällen sein, im Rahmen von Kleinprojekten zu starten und dann die Budget-Erhöhung durch die Entscheidungsgremien im weiteren Verlauf einzuholen. Häufig ist hierbei auch zusätzlicher Erklärungsaufwand notwendig, warum die Remediation so kritisch für die Organisation ist.

Kern der sauberen Anträge ist es, ein bestimmtes Remediation-Ziel durch die klare Definition, Organisation und Strukturierung von Aufgaben, Ressourcen und benötigter Zeit zu erreichen und den Steuerungskreisen die relevanten Informationen bereitzustellen, um die notwendigen Entscheidungen zu ermöglichen. Ganz wesentlicher Ausweis ist hierbei das Risiko der Nichtumsetzung der Remediation, die u. U. erhebliche Konsequenzen für die Organisation hat.

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang in der Projekt- und Kostenplanung:

- Umgang mit Hindernissen, insb. Rigiditäten, in Finanzinstituten (Problemverantwortung) und langsame Entscheidungen
- Enger Stakeholder-Austausch, insb. auch um kritische Entscheidungen zu beschleunigen
- Potenzieller Start als Kleinprojekt („Startbudget“), um schnellen Start der Implementierung zu ermöglichen

05 | Implementierung des Remediation-Lösungsdesigns

Idealerweise sollte die Konzeption des Remediation-Lösungsdesigns nahtlos in die Implementierung übergehen.

Da häufig jedoch zusätzliche Budgets notwendig sind, insb. wenn ein „Quick-Start“ der Remediation über ein Kleinprojekt initiiert wurde, gibt es hier häufig einen zeitlichen Versatz.

Herausfordernd ist es insb., wenn die Umsetzung nicht durch den gleichen Verantwortlichen – dies kann auch ein externer Dienstleister sein – durchgeführt wird.

05 | Implementierung des Remediation-Lösungsdesigns (Fortsetzung)

Im Rahmen der Implementierung ist es wichtig, einen klaren Fokus auf das Ziel zu haben, eine erfolgreiche Remediation durchzuführen. Hierfür ist die Beibehaltung einer klaren, zielorientierten Projektsteuerung, wie auch im gesamten Verlauf der Remediation, essenziell.

Sie umfasst die Fortschrittsüberwachung, bei Bedarf die Anpassung von Plänen und Maßnahmen, die Koordination von Aktivitäten und die Kommunikation mit allen beteiligten Parteien.

„Gerade bei größeren Finanzinstituten kann auch eine fortlaufende Kommunikation mit der Aufsicht förderlich sein, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen erfolgsversprechend sind und ggf. Anzeigepflichten eingehalten werden.“



Christoph Betz
Partner, Financial Services

Hierbei ist es auch empfehlenswert, neben den im Hinblick auf die Feststellungen relevanten Bereichen und Abteilungen auch die Revision einzubinden. Eine klare Kommunikation zur Schließung der Feststellung ist der Schlüssel zum Erfolg. Gerade bei größeren Finanzinstituten kann auch eine fortlaufende Kommunikation mit der Aufsicht förderlich sein, um sicherzustellen, dass die Maßnahmen erfolgsversprechend sind und ggf. Anzeigepflichten eingehalten werden.

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang im Rahmen der Implementierung des Remediation-Lösungsdesigns:

- Nahtloser Übergang des Remediation-Lösungsdesigns in die Implementierungsphase
- Klare, zielorientierte Projektsteuerung mit Fokus auf Remediation
- Enger Stakeholder-Austausch, u. U. auch mit Revision und Aufsicht, um die Zielerreichung fortlaufend sicherzustellen

06 | Testing und Abnahme der Remediation-Änderungen

Wie bei einem traditionellen Projektvorgehen sind die vorgenommenen Änderungen auch bei einer Remediation, das heißt wenn Anpassungen in bestehenden Systemen durchgeführt werden, zu testen und abzunehmen.

Beim Testen und bei der Abnahme wird überprüft, ob die durchgeführten Anpassungen das Zielbild zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen erreicht haben, also ob die Remediation erfolgreich ist.

Das Testen entsprechender Systeme und auch die Einräumung von Kapazitäten zur Behebung möglicher Defekte ist häufig sehr ambitioniert geplant, oftmals mit sehr wenigen Kapazitäten. Hierfür ist es auch erforderlich, entsprechende Testfälle vorzubereiten und das Testen durchzuplanen.

Eine unzureichende Testplanung kann Remediation-Projekte hochgradig gefährden, da entsprechende Korrekturen zeitnah vorgenommen werden müssen, um den geplanten Go-live-Termin nicht zu gefährden.

Hierbei werden die Ergebnisse der Implementierung mit dem Zielbild verglichen und die Wirksamkeit der Maßnahmen wird überprüft. Auch bei Remediation-Projekten, die sich primär auf Prozesse beziehen, ist entsprechend ausreichend Zeit für die Review-Schleifen und Abnahmen einzuplanen.

Sollten Remediations im Kontext von Modellen erfolgen, sind auch deren Validierung entsprechend zu planen und potenzielle Anzeigepflichten zu berücksichtigen.

Typische Her Umgang im Rahmen der Systemtests und Abnahmen:

- Unzureichender Testplanung und fehlenden Testkapazitäten als häufig anzutreffende, klassische Herausforderungen, sollte frühzeitig durch Einräumung von Kapazitäten für die Behebung von möglichen Defekten entgegengewirkt werden
- Die Herausforderung, dass durch den Fachbereich zu wenig ausreichend qualifizierte Testfälle bereitgestellt werden, sollte im Rahmen der Implementierung bereits mitgedacht werden
- Auch nicht systembezogene Änderungen (z. B. Prozesse, schriftlich fixierte Ordnung oder Modelle) müssen ausreichend geprüft und im Rahmen einer Abnahme freigegeben werden

07 | (Post-)Go-live-Phase

Auch bei einer Remediation ist es empfehlenswert, Kapazitäten für den (Post-)Go-live-Support vorzuhalten. Bei großen Remediation-Projekten ist es in der Regel nur bedingt möglich, dass nach Abnahme und Implementierung eine direkte Übergabe an die Linie erfolgt.

Zunächst sind mögliche Restanten, die im Rahmen des Testens aufgefallen sind, jedoch nicht behoben wurden und einem Go-live auch nicht entgegenstanden, zu beheben und weiterhin zu tracken.

Hierfür ist es in der Regel ratsam, den Projektaufsatz nicht mit dem Go-live einzustellen, sondern eine granulare Planung mit Übergang in die Linie zu vollziehen. Ergänzend kann es erforderlich sein, dass analog zum originären Go-live z. B. auch Schulungen oder Überwachungshandlungen durchgeführt werden.

Hier ist dann auch das Gespräch mit den entsprechenden Mängelfeststellern zu suchen, die originär für die Remediation waren, und die finale Behebung der Mängel zu vereinbaren. Die Kommunikation mit den Aufsichtsbehörden sollte hier analog den vorgegebenen Kommunikationsprozessen oder ggf. im Rahmen einer Fachverantwortung sichergestellt sein. Unter Umständen können auch nachträglich noch Auflagen einschlägig sein (z. B. engmaschiges Monitoring), die ein Institut weiter beschäftigen; das Gros sollte hier jedoch abgeschlossen sein und auch den Fachbereichen erlauben, wieder die originären Tätigkeiten wahrzunehmen.

Zu beobachten ist oftmals, dass die Transition in die Linie kein fixes Cut-off-Datum hat, sondern ein Ausphasen genutzter Ressourcen, sowohl intern (wie z. B. Inhouse-Consulting) als auch extern (z. B. Fachberater) zu beobachten ist. Hintergrund ist, dass die Tätigkeiten, die als Einmaleffekte in der Remediation zu bewerten sind, sukzessive kleiner werden, eine direkte Übergabe in die Linie aber mangels ausreichender Ressourcen noch nicht möglich ist.

Kritisch ist hier, eine saubere Übergabe in die Linie durchzuführen, damit keine wesentlichen Punkte offenbleiben. Dies schließt auch eine saubere Remediation- bzw. Projekt-Dokumentation ein, die u.U. im Rahmen der Schließung von Feststellung durch die Revision oder Aufsichtsbehörden angefragt wird.

07 | (Post-)Go-live-Phase (Fortsetzung)

Typische Herausforderungen und möglicher Umgang im Rahmen der (Post-)Go-live-Phase und Abnahme der Feststellungen:

- Die Kommunikation mit Aufsichtsbehörden erfolgt u. U. nicht abgestimmt und sollte entweder über die offiziellen Kommunikationsprozesse oder abgestimmte Kommunikationspläne des Remediation-Projekts erfolgen.
- Die Übergabe offener Themen (Restanten) ohne granularen Plan kann die Linie überfordern und sollte daher sauber geplant und mit Ausphasen der Remediation-Kapazitäten umgesetzt werden.
- Mit Ausphasen der Remediation-Kapazitäten sollte sichergestellt sein, dass die erforderliche Dokumentation, die ggf. auch für die Schließung der Feststellungen erforderlich ist, vollständig vorliegt.

Auch bei einer Remediation ist es empfehlenswert, Kapazitäten für den (Post-) Go-live-Support vorzuhalten. Bei großen Remediation-Projekten ist es in der Regel nur bedingt möglich, dass nach Abnahme und Implementierung eine direkte Übergabe an die Linie erfolgt.

Warum ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um sich damit zu befassen?

Häufig wiegen sich Finanzinstitute nach erfolgreichen Projektabschlüssen in Sicherheit. Ein konkreter Handlungsdruck entsteht zumeist erst durch interne oder aufsichtliche Prüfungen, die unter Umständen erhebliche Defizite feststellen.

Da diese dann, wenn es sich um aufsichtliche Feststellungen handelt, auch oftmals auf die Revision zurückfallen, entsteht ein zusätzlicher interner Druck, der die betroffenen Fachabteilungen erheblich belastet und die Organisation lähmen kann. Eine proaktive Remediation beugt solchen Sachverhalten vor; eine durch einen solchen Umstand ausgelöste Remediation sollte besonders kritisch und strukturiert bearbeitet werden.

Wer in seinem Remediation-Projekt alle hier vorgestellten sieben Phasen durchläuft, stellt mit großer Wahrscheinlichkeit sicher, dass die aufsichtlichen Feststellungen effizient und nachhaltig adressiert werden.

Dies verhindert, dass jüngere Regularien zum Bremsfallschirm für Finanzinstitute werden und erlaubt eine regulatorische Compliance – ohne böse Überraschungen.

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundene Unternehmen unzulässig.

Kontakt



Christoph Betz

Partner, Financial Services

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 170 931-1083
christophbetz@kpmg.com



Haie Wolfgang Lawrenz

Senior Manager, Financial Services

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
T +49 170 669-4353
hlawrenz@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.