



Agiles Projektmanagement im Regulatory Reporting: Echte Chance oder Irrweg?



Vor- und Nachteile am Beispiel AnaCredit

Agiles Projektmanagement setzt sich auch bei Finanzinstituten durch. Aber ist das agile Projektmanagement auch eine Methode für das Regulatory Reporting, da diese grundsätzlich eine höhere Flexibilität bzgl. des Projektscopes erfordert? Oder resultiert der Ruf nach Agilität nur aus Ressourcenmangel und dem Irrtum, dass auf diese Weise weniger in die Konzeption investiert werden muss?

In den letzten Jahren hat sich neben den klassischen Methoden die agile Softwareentwicklung als Alternative etabliert. Im sogenannten Wasserfallmodell wird das Projekt in die Phasen Analyse, Design, Entwicklung und Test unterteilt. Diese werden sequentiell bearbeitet. Bevor in eine neue Phase eingetreten werden kann, muss die vorherige durch die Erfüllung von eindeutig festgelegten Qualitätskriterien, sogenannten Quality Gates, abgeschlossen werden. Im agilen Ansatz werden dagegen in kurzen Release-Zyklen inkrementelle Bestandteile der Software bereitgestellt. In cross-functional Teams findet ein stetiger Austausch zwischen der IT- und Fachseite statt, so dass Fehlentwicklungen und Missverständnisse unverzüglich erkannt und korrigiert werden können. Diese Teams bestehen aus Spezialisten, die in ihrer Gesamtheit alle Fähigkeiten vereinen, die nötig sind, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen.

Die jährliche Flut regulatorischer Anforderungen stellen die Finanzinstitute vor große Herausforderungen. Diesbezüglich stellt sich die Frage, welches der genannten Vorgehensmodelle zur Umsetzung der Vorgaben vorteilhafter ist. Insbesondere die Erfordernisse im Rahmen von AnaCredit (Analytical Credit Dataset) der EZB hatten einschneidende Veränderungen für die Finanzinstitute zur Folge. Neben der Erweiterung der

Datenzusammenstellung- und Aufbereitung im Risikomanagementbereich sowie Prozessanpassungen im Front Office, fehlten zu Beginn von AnaCredit essentiell notwendige Definitionen und Auslegungen der einzelnen Attribute durch die Deutsche Bundesbank. Aufgrund der vielen Unsicherheitsfaktoren war eine festgelegte Projektplanung, wie sie in klassischen Methoden praktiziert wird, schwierig. Die extrem späte Bereitstellung regulatorischer Detailanforderungen stellte und stellt sehr hohe Anforderungen an ein flexibles Projektmanagement. Jedes neu geforderte Attribut musste fachlich analysiert werden. Zusätzlich war jedoch auch eine Überprüfung notwendig, ob und in welchem System dieses schon vorhanden ist oder noch ergänzt werden musste. Eine frühzeitige Einbindung der IT in die Konzeptionsphase war unabdingbar, damit Datenanforderungen schnellstmöglich umgesetzt werden konnten.

Mithilfe der agilen Vorgehensweise kann aufgrund häufiger Auslieferungen dieser Unsicherheit begegnet werden. Infolge der kurzen Sprints (ca. zwei bis drei Wochen) sowie der ständigen Abstimmung zwischen Fachbereich und IT entstehen schnelle Reaktionszeiten, so dass neue oder geänderte Anforderungen unverzüglich erkannt und eingesteuert werden können. Datenqualitätsprobleme, welche sich im Rahmen der Bundesbank-

Testphasen bemerkbar machten, konnten zeitnah behoben werden.

Aufgrund der regulatorischen Rahmenbedingungen entsprach das Projekt AnaCredit einer Entdeckungsreise zu einer unbekanntem Insel. Es ist unmöglich, schon bei der Planung den Kurs zu berechnen, den Wind zu messen und bei Abfahrt das Ruder zu fixieren und nach einer bestimmten Zeit zu kontrollieren, ob der Kurs noch stimmt. Dafür ist die Unsicherheit über den Verlauf des Vorhabens einfach zu hoch. Im Laufe der Fahrt könnte sich der Wind drehen oder es wird festgestellt, dass die Karte ungenau war. In dieser Situation sind die Fähigkeiten der gesamten Schiffsbesatzung notwendig. Der Kapitän muss das neue Ziel vorgeben, der Steuermann navigieren und die Matrosen die Segel setzen. Dies entspricht einem cross-functional Team. In einem solchen Fall ist eine kurzfristige Abstimmung mit der gesamten Crew und schnelle Reaktionszeiten notwendig.

Für Projekte, deren Scope eindeutig definiert ist und bei denen das Risiko von zukünftigen Änderungen als gering eingeschätzt wird, kann der klassische Ansatz aufgrund der besseren Planungssituation von Vorteil sein. Besteht jedoch die Sorge, dass Anforderungen vielfachen Änderungen unterliegen oder der Projektumfang- sowie -zeitraum ungewiss ist, sollte auf das agile Projektvorgehen zurückgegriffen werden. Dieses bietet wegen der kurzen Reaktionszeiten und flexiblen Herangehensweise eine wesentlich bessere Risikosteuerungsfunktion. Die jüngsten Erfahrungen erwecken den Eindruck, dass sich das Meldewesen verstärkt auf dynamische Anforderungen einstellen muss. Allerdings muss allen Beteiligten bewusst sein, dass der Anteil konzeptioneller Arbeit dadurch nicht sinkt, sondern im gesamten Projektverlauf eine intensive konzeptionelle Beteiligung des Fachbereiches ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Der Autor:

Artur Kruse ist Consultant der CURENTIS AG und arbeitet als Product Owner für AnaCredit-Kundenprojekte.



Gerne stehen wir für den Austausch bereit.

Ihre Ansprechpartner

Ralf Penndorf

E-Mail: ralf.penndorf@curentis.com

Artur Kruse

E-Mail: artur.kruse@curentis.com