

N&C relevant

Know-how News
für die Finanzindustrie

Nr. 18 | Dezember 2018



Dr. Martin Nagler
Tel. +49 96 22 71 97 30
martin.nagler@nagler-company.com

Auch in dieser Ausgabe

Digital Business Transformation – Erfolgreich im digitalen Wandel

von Andreas Gödl

Das agile Mindset

von Sylwia Steginska

Wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse ändern oder unseren Newsletter abbestellen wollen, können Sie dies direkt auf unserer Website vornehmen.

Liebe Leserin, lieber Leser,

Weihnachten steht vor der Tür und die Europäische Union verteilt in alter Tradition wieder Geschenke: Der aktuelle Stresstest der EZB für südeuropäische Banken verniedlicht maßgebliche Risikokategorien und Stressfaktoren. Die Europäische Union gibt sich beim Brexit hart, bastelt aber gleichzeitig an Konstrukten für Italien, damit die Folgen der Ignoranz gegenüber finanzpolitischen Grundprinzipien abgemildert werden. Aber was soll mein Schmallen: Schon in meiner Kindheit waren die Geschenke meiner Geschwister und Freunde immer größer und schöner.

Die eigentliche Herausforderung für den Finanzsektor liegt in der immer stärker spürbaren Entfremdung der Kunden: Wer im Internet einkaufen geht, ist nur einen Klick vom individuellen Ratenkredit entfernt. Vergleichsportale schieben sich zwischen Kunden und Bank. Kampfpfeis oder Emotion, so lauten die vermeintlichen Lösungsansätze. Das eine verlangt strikte Automatisierung und Standardisierung. Und ein emotionaler Marktantritt endet jäh, wenn dem Kunden ein Wust von regulatorisch vorgeschriebenen Formularen vorgelegt werden muss. Doch sollte man sich davon nicht abschrecken lassen. Werte wie Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen, alles alte Bankierstugenden, bilden die Grundlage für langfristige und letztendlich für beide Seiten erfolgreiche Kundenbeziehungen.

Wir möchten uns bei Ihnen für Ihr Interesse und Ihr Vertrauen, welches Sie uns in 2018 geschenkt haben, ganz herzlich bedanken. Ich möchte Ihnen versichern, dass Nagler & Company auch zukünftig Ihr verlässlicher Partner an Ihrer Seite ist.

Ich wünsche Ihnen eine gesegnete Weihnachtszeit und Alles Gute für das vor uns liegende Neue Jahr 2019.

Ihr Dr. Martin Nagler
Geschäftsführer

Digital Business Transformation – Erfolgreich im digitalen Wandel

von Andreas Gödl | Agile Vorgehensweise



Andreas Gödl
Mobil +43 676 3495029
andreas.goedl@nagler-company.com

Die digitale Transformation – oder auch digitaler Wandel/Revolution – ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Perspektiven Gesellschaft, Politik, Industrie, Unternehmen und Individuen umfasst. Im Bereich der Unternehmen spricht man von der „Digital Business Transformation“, bei welcher moderne Technologien den Ausgangspunkt für die Transformation darstellen.

Für eine erfolgreiche Transformation sind ein effizientes Management des Wandels, flexible operative Strukturen und eine effektive Integration von Kundenerwartungen Voraussetzung. Nagler & Company hat in diesen Bereichen zahlreiche Projekte durchgeführt - wie wir eine digitale Zukunft erfolgreich realisieren können, wird anhand dieser Kriterien in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Change Management: Wie führt man den Wandel effektiv durch?

Nagler & Company hat eine signifikante Anzahl an Projekten zur digitalen Transformation im Rahmen von Change Management Projekten begleitet. Dies beinhaltet die Abspaltung eines Teilbereiches einer Bank ebenso wie die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderung oder die Implementie-

rung neuer Risiko-Management Methoden. Die Praxis hat gezeigt, dass die Unterstützung der Unternehmensführung für die Transformation unerlässlich ist, da Prozesse adaptiert und das Geschäftsmodell ggf. angepasst wird. Überdies liegt das Wissen und die Erfahrung bei den Arbeitskräften und aus diesem Grund müssen auch diese aktiv in den Änderungsprozess mit eingebunden werden. Eine Möglichkeit dies zu erreichen bietet das 3-Phasen-Modell, welches sich aus den Komponenten

- ▶ **Auflockern**
- ▶ **Hinüberleiten**
- ▶ **Verfestigen**

zusammensetzt. In der Phase des **Auflockerns** werden Stakeholder aktiv miteinbezogen. Hier geht es darum, die Anforderungen der verschiedenen Bereiche zu analysieren und durch geeignete Requirements-Management Strategien nachhaltig aufzubereiten. Durch einen Dialog mit den involvierten Personen werden wertvolle Informationen gesammelt und wichtiger noch, die Akzeptanz unter den Beteiligten gegenüber den bevorstehenden Änderungen geschaffen.

In der Phase des **Hinüberleitens** werden die Änderungen etabliert. In dieser anspruchsvollen und fordernden Zeit ist die größte Herausforderung, die Motivation für die Veränderung bei allen Mitarbeitern positiv zu gestalten (auch kleine Erfolge finden ihre Beachtung). Hier ist offene und effiziente Kommunikation gefragt.

In der finalen Phase der **Verfestigung** ist das primäre Ziel die Änderungen hinsichtlich von Prozessen oder Verhaltensweisen zu leben und dadurch in der Unternehmenskultur zu verankern. Der Abschluss des Change Projektes stellt den Beginn des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dar.

Agilität: Wie gestaltet man operative Strukturen flexibel?

Scrum, Kanban, ScrumBan Scrum und viele weitere Vorgehensweisen befinden sich gegenwärtig in aller Munde. In vielen Fällen wird lediglich versucht, unorganisierte – tlw. sogar chaotische – Zustände durch das Argument der agilen Arbeitsweise zu legitimieren, wodurch die Reputation von Agilität stark in Mitleidenschaft gezogen wurde. Agilität per se ist nicht an eine Vorgehensweise gebunden, sondern basiert auf Werten, welche bereits im Jahr 2001 im Manifest für Agile Softwareentwicklung festgehalten wurden:

- ▶ **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- ▶ **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- ▶ **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- ▶ **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans.

Diese Werte verdeutlichen den Fokus auf Kommunikation sowie selbst organisierte crossfunktionale Teams und sind über die Grenzen der Softwareentwicklung und IT-Abteilungen hinweg anwendbar. Um die Akzeptanz und eine effektive sowie effiziente Arbeitsweise gewährleisten zu können, sind das Vertrauen und die Beziehungen auf persönlicher Ebene im Team entscheidend. Das Bewusstsein und die Wahrnehmung, dass die Schwächen von Teammitgliedern durch Stärken von Kollegen ausgeglichen werden können, muss gefördert und in der Unternehmenskultur verankert werden. Im Team sport gewinnt nicht die Mannschaft, welche die besten Spieler am Platz hat, sondern jene deren Spieler am besten zusammenspielen.



Anforderungserhebung und Testmanagement: Wie begeistert man Kunden?

Wesentlicher Bestandteil der digitalen Transformation ist die starke Integration von Kunden in die Wertschöpfungskette und die dadurch ermöglichte Erstellung von personalisierten Produkten und Dienstleistungen. Die Vielfalt der zu berücksichtigenden Kundenanforderungen kann anhand des Kano-Modells abgebildet werden. Das Kano-Modell untergliedert Anforderungen in drei Kategorien:

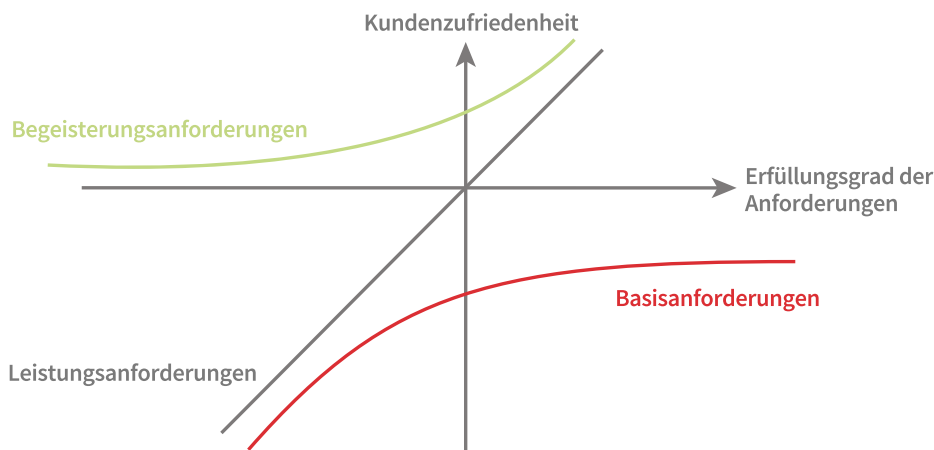
- ▶ **Basismerkmale**
- ▶ **Leistungsmerkmale**
- ▶ **Begeisterungsmerkmale**

Basismerkmale sind implizite Erwartungen, welche folglich nicht offen kommuniziert werden. **Leistungsmerkmale** entsprechen den abgestimmten Erwartungen/Anforderungen und **Begeisterungsmerkmale** sind zum Zeitpunkt der Anforderungserhebung dem Kunden noch nicht bewusst. Ein hoher Anteil unbekannter Anforderungen, eine lange Projektlaufzeit und eine ausgeprägte Volatilität hinsichtlich der Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen sind Faktoren, welche die Anwendung eines agilen Vorgehensmodells empfehlen. Um die Komplexität für die Mitarbeiter überschaubar zu gestalten und eine effiziente Leistungserstellung zu gewährleisten müssen Abhängigkeiten identifiziert und die Nachverfolgbarkeit sichergestellt werden, sodass Aufwandsschätzungen

zu validen Resultaten führen und basierend auf diesen eine optimale Priorisierung durchgeführt werden kann. Das Angebot vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen ist in den vergangenen Jahren stark angestiegen, ebenso das Qualitätsbewusstsein der Konsumenten. Qualität muss bereits im Rahmen der Entwicklung und Erstellung von Leistungen berücksichtigt werden, daher müssen auch Testfälle bereits mit den Anforderungen erstellt werden und die Qualitätssicherung muss kontinuierlich während der gesamten Projektlaufzeit durchgeführt werden – so können schlussendlich selbst die höchsten Kundenansprüche an personalisierte Leistungen erfüllt werden.

Ausblick: Wie kommt man erfolgreich ans Ziel?

Mit digitaler Transformation werden häufig Prozessautomatisierung und Künstliche Intelligenz assoziiert. Um den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern, zählen digitale Fähigkeiten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Nagler & Company bietet Ihnen die Möglichkeit das vorhandene Fach- und Methodenwissen mit Ihrer unternehmerischen Expertise gewinnbringend zu verbinden und so gemeinsam die Basis für Ihre erfolgreiche digitale Zukunft zu legen – sprechen Sie uns einfach an.



Anforderungen im Kano-Modell

Das agile Mindset

von Sylwia Steginska | Projekt- und Unternehmensorganisation



Sylwia Steginska
Mobil +43 676 9700145
sylwia.steginska@nagler-company.com

Die steigende Komplexität von Projekten, die digitale Transformation sowie ständig neue aufwändige regulatorische Anforderungen für die Finanzbranche, erforderten die Entwicklung anderer Methoden des Projektmanagements. Die klassischen Methoden sind all den neuen Herausforderungen nicht mehr gewachsen. Über die letzten Jahre wird der Trend in Richtung Agilität immer stärker. Das Konzept der Agilität verspricht, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, indem man mit der Komplexität und Unsicherheit besser

umgehen und bessere Produkte liefern kann. Wir greifen daher zu agilen Methoden und Frameworks, die versprechen, kreativitätsfordernd, schlank und flexibel zu sein. Das iterative Management und die inkrementelle Produktlieferung dieser agilen Vorgehensweise verkürzen time to market.

Die Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess ermöglicht rasches Feedback und minimiert damit die Dissonanz zwischen fertigem Produkt und Kundenwunsch. Das

Unternehmen kann somit schneller auf notwendige Veränderungen reagieren. Der Kunde hat verstärkte Chancen, seine Anforderungen kostengünstig und zeitnah anzupassen und nicht auf die Umsetzung teurer Change Requests zu warten. Mit dem neuen Konzept der Agilität kommen auch neue Schlagwörter wie Scrum, Kanban oder Kaizen. Es gibt keine Jour Fixes mehr, sondern Standups und Sprint Planning. Und der umfangreiche Anforderungskatalog wird durch einen flexiblen Produkt Backlog mit User Stories ersetzt. Mit den neuen Regeln und der neuen Nomenklatur kommt auch frischer Wind in unsere Projekte!

Natürlich besteht hier die Gefahr, dass nicht die Agilität selbst umgesetzt wird, sondern nur die neue Nomenklatur dankbar übernommen und auf bestehende Strukturen angewandt wird – damit würden die neuen Begriffe einfach zu Buzzwords werden. Dieser Gefahr zu begegnen erfordert die Etablierung eines agilen Mindset, das nicht nur das agile Handeln sondern auch das agile Denken bestimmt. Und das ist die eigentliche Herausforderung - nicht die Einführung der neuen Nomenklatur und Prozessanpassung, sondern eine Denk- und Kulturveränderung, die für Erfolge der agilen Methoden entscheidend ist. Zentrale Bedeutung haben die Werte **Respekt**, **Engagement**, **Fokus** und **Transparenz** hinsichtlich aller Anliegen und Hindernisse, sowie der **Mut**, die Herausforderungen zu meistern. Fehler dürfen gemacht werden - und wir lernen daraus! Agilität bedeutet auch Selbstorganisation und ermächtigt die Mitarbeiter, Entscheidungen zu treffen. Das stärkt die intrinsische Motivation und fördert neue, kreative Lösungen. Einen Projektleiter, der alle Arbeitspakete schnürt und Aufgaben delegiert, gibt es nicht mehr. Die Entwickler entscheiden selbst wie sie Aufgaben lösen und wie lange sie dafür benötigen.

In einem komplexen Umfeld werden die besten Entscheidungen dort getroffen, wo das beste Know-How liegt, meistens also direkt bei den Mitarbeitern. Sie bleiben aber mit ihren Entscheidungskompetenzen, ihrer Verantwortung und den damit einhergehenden Freiräumen



nicht alleine. Das Team wird von einem Servant Leader unterstützt, der sich um alle Anliegen, die die Teamarbeit und den Teamgeist stören könnten, kümmert. Neue Teamkonstellationen und neue Rollen erfordern nicht nur Kenntnisse über Werkzeuge und Prozesse, sondern setzen vor allem ausgeprägte soziale Kompetenzen, Lern- und Veränderungsbereitschaft voraus. Erst das alles zusammen schöpft das agile Potenzial völlig aus.

Descartes sagte „cogito ergo sum“. Daraus folgt, dass alle Prozesse immerzu einer gründlichen Analyse unseres Denkens und unserer Vernunft unterzogen werden sollen. Das agile Team reflektiert regelmäßig sein Verhalten und passt es an. Sobald die Regeln und Hintergründe verinnerlicht werden, können sie auch (sinnvoll) gebrochen und weiterentwickelt werden. Somit ist eine kontinuierliche Verbesserung der Projektentwicklung gewährleistet. Dies wiederum hat direkten Einfluss darauf, dass wir unsere Arbeitsplätze stetig zu einem besseren Ort machen und damit auch ein bisschen die Welt. Wir freuen uns die Welt mit Ihnen gestalten zu dürfen!

Herausgeber

Dr. Nagler & Company GmbH
Hauptstraße 9
92253 Schnaittenbach
Tel. +49 9622 71 97 30
Fax +49 9622 71 97 50
office@nagler-company.com
www.nagler-company.com

N&C relevant, die Know-how News von Nagler & Company, informieren Sie über aktuelle Fragestellungen in der Finanzindustrie.

Nagler & Company ist als mittelständisches Beratungshaus seit mehr als 15 Jahren auf die komplexen Aufgaben der Finanzindustrie spezialisiert. Unsere Berater können

Technologien einschätzen und sind mit den regulatorischen Rahmenbedingungen vertraut. Sie sind sicher im Umgang mit den mathematisch-quantitativen Anforderungen. Sie gestalten und optimieren Prozesse sowie Datenströme und Datenmodelle. Kurz – sie verstehen ihr Handwerk. Ohne Überheblichkeit. Auf Augenhöhe.