

Nr.  
25

# N&C RELEVANT

März  
2021



## News aus der Finanzindustrie

Agil, Klassisch oder  
Hybrid? Agile Best Practices  
Erfahrungen

3

ESG Investing und Nachhaltig-  
keitsrisiken: Herausforderungen  
an das Datenmanagement

6

# Challenger Talk: Banks on the move

Nagler & Company veranstaltet im Oktober 2021 ein spannendes Networking Event, zu dem wir Sie herzlich einladen. Aufgrund des derzeitigen Wandels im Finanzsektor, dreht sich die Veranstaltung rund um das Thema: Change im Bankensektor.

Restrukturierung, Innovation, Digitalisierung und veränderte Kundenansprüche stellen die Finanzwelt vor neue Herausforderungen. Insgesamt zeigt sich ein starker Konsolidierungstrend über die Bankenlandschaft, was sich in unseren zahlreichen Projekten der jüngsten Vergangenheit widerspiegelt.

Wir freuen uns auf einen gemeinsamen Austausch, über spannende Diskussionen und neue Erkenntnisse im Rahmen breitgefächerter und abwechslungsreicher Vorträge unserer Experten sowie eines renommierten Gastdozenten.

---

Mehr Informationen  
zu diesem  
Event finden Sie unter:

<https://talk.nagler-company.com>

Bei weiteren Fragen  
können Sie uns  
auch per Email kontaktieren:

[talk@nagler-company.com](mailto:talk@nagler-company.com)

# Agil, Klassisch oder Hybrid? Agile Best Practices Erfahrungen

von Johann Lenz

Unterschiedliche Projekte mit unterschiedlichen Zielsetzungen erfordern in der Praxis eine differenzierte Herangehensweise. So ist trotz der Tatsache, dass der Begriff »agil« mehr oder minder allgegenwärtig ist (agile Prozesse, agile Vorgehensweisen, agile Teams, agile Entscheidungsfindungen, agile Projekte, agile Strukturen ...), die Anwendung und Umsetzung von Agilität keineswegs einfach – und auch nicht immer zielführend.

So ist besonders bei strukturellen Veränderungen, wie der Fusion zweier oder mehrerer Geschäftsentitäten, das Datum und der Scope der (zusammengeführten) Zielfunktionalität fix vorgegeben. Das bedeutet, dass am Ende die vordefinierte Funktionalität zur Verfügung stehen muss, man aber versucht ist, den Weg dorthin nach eigenem Ermessen zu gestalten. Das widerspricht zum Teil den Ideen agiler Arbeitsweisen – vor allem der von Scrum, die von einer iterativen Verbesserung pro Sprint ausgeht und am Ende eines Sprints dem Kunden ein lauffähiges Produkt ausliefern möchte. Bei Kanban – um ein anderes Beispiel zu nennen – repräsentiert der Fluss den wichtigsten Punkt des Prozesses. Im Fusions-Projekt gestaltet es sich allerdings schwierig, schnelle, kleine Releases durchzuführen, wenn die produktive Version genau einmal, nämlich zum juristisch relevanten Zeitpunkt der tatsächlichen Vereinigung der Geschäftsentitäten, in vollem Umfang zur Verfügung stehen muss.

Daraus resultiert, dass sich solche Projekte, obwohl sie sich agil nennen, häufig wenig bis gar nicht an das Manifest für Agile Softwareentwicklung<sup>1</sup> bzw. an deren Prinzipien<sup>2</sup> halten können.

Diese Fehlentwicklung wird unglücklicherweise auch durch die Tatsache gestützt, dass die Bezeichnung »agil« zu einem geflügelten Wort geworden ist, welches einerseits Modernität signalisiert, andererseits aber auch von der unterschweligen Botschaft von Schnelligkeit und Flexibilität profitiert (laut Duden steht »agil« für »von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig«). Derartige Terminologien haben die Tendenz, politisch opportun angewendet zu werden, ohne das dahinterstehende Konzept konsequent umzusetzen.

Wird nun eine konsequente Anwendung der erforderlichen Regeln nicht durchgeführt (sei es aufgrund von eingangs erwähnten strukturellen Gegebenheiten, oder aber auch aus sonstigen Motivationen resultierend), so läuft man als Organisation Gefahr, sich zwar »agil« auf die Fahnen geschrieben zu haben, aber die Vorteile des agilen Vorgehens nicht nutzen zu können, was im Worst-Case-Szenario zum Scheitern des Projektes führt.

Um sich Klarheit über das anzuwendende agile Framework zu verschaffen, hilft häufig die Anwendung einer Erweiterung der Stacey-Matrix – diese stellt die Komplexität der Anforderungen und die Klarheit über die angestrebte Lösung gegenüber:



<sup>1</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

<sup>2</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

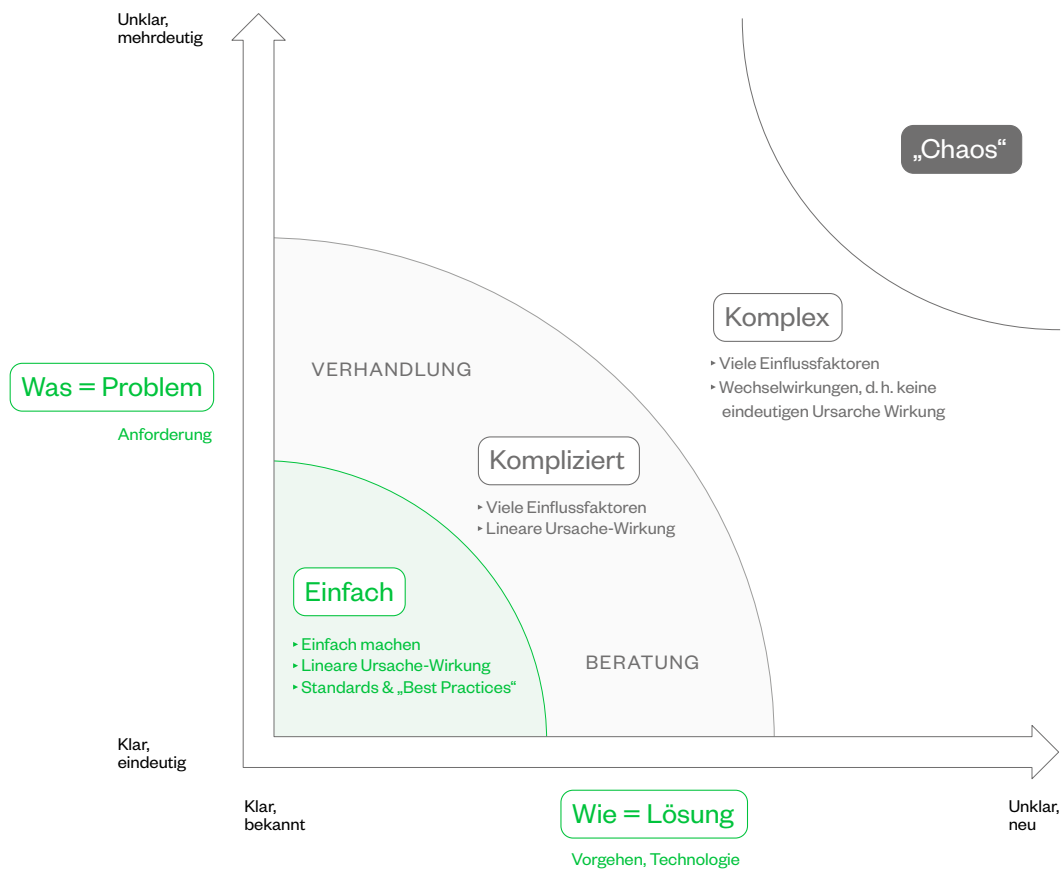


Abb. 1: Quelle: <https://digitaleneuordnung.de/blog/>

Die Matrix unterstützt bei der Beurteilung ob bzw. welche agilen Methoden sinnvoll angewendet werden können:

**Einfach** – hier sind keine agilen Methoden notwendig. Es herrscht Klarheit über die Probleme und deren angestrebte Lösungen.

**Kompliziert** – hier macht es Sinn, durch die Anwendung von Kanban die zu bearbeitenden Aufgaben zu analysieren und in einen Workflow einzubinden.

**Komplex** – in diesem Umfeld muss über mehrere Iterationen im Trial-and-Error Verfahren ein sinnvolles Muster herausgearbeitet werden. Methoden wie Scrum, OKR, oder auch das Spotify Modell helfen in solchen Situationen, die Komplexität zu reduzieren und Klarheit zu schaffen.

**Chaos** – dies ist der Bereich, der am unübersichtlichsten ist, der aber auch den größten Grad an Innovation und Kreativität erlaubt. Lean Startup und Design Thinking sind hier Werkzeuge, mit deren Hilfe sich in kurzer Zeit Prototypen erstellen lassen, welche wiederum als Ausgangspunkt für Lösungs-

entwicklungen herangezogen werden können.

Selten ist es in der Praxis allerdings so, dass man ein Projekt vollständig einem der obigen Bereiche zuordnen kann. Projekte sind häufig eine hochkomplexe Ansammlung von Teilbereichen, welche in unterschiedlichen Bereichen der Matrix angesiedelt sein können.

Hier kann auch die Notwendigkeit entstehen, eine gute Mischung aus klassisch und agil anzuwenden zu können oder zwei agile Methoden zu kombinieren. Genau an dieser Stelle setzt das hybride Projektmanagement an: es ist eine Kombination aus agilen und traditionellen oder auch aus zwei agilen Projektmanagement-Methoden, bspw. Scrum und Kanban.

Folgende agile Ansätze können im hybriden Projektmanagement mit klassischen Vorgehensweisen kombiniert werden:

- ▶ Agile Verfahren können in ausgewählten Phasen des klassischen Projekts, bspw. bei der Umsetzungs-/Realisierungsphase, angewendet werden
- ▶ Klassische Projekte lassen sich durch Standup

Meetings agil gestalten, um den Fortschritts-  
transparenter zu machen

- ▶ Anpassung der Führungsstruktur → Entlastung  
des Managements durch selbstorganisierte  
Projektteams

Hybride Ansätze lassen sich für Projekte einsetzen,  
die sich in unterschiedliche, planbare Teilprojekte  
zerlegen lassen.

Kombinationen können ein vielversprechender  
Ansatz sein, um das Beste aus den jeweiligen  
Methoden herauszuholen – auch wenn dies eigent-  
lich der puristischen Anwendung des oben genann-  
ten Manifests widerspricht. Aber aus praxisorien-  
tierten Gründen ist es durchaus sinnvoll, die jeweils  
besten Eigenschaften mehrerer Methoden »heraus-  
zupicken«, sie kreativ zu kombinieren und damit  
exzellente Projektergebnisse zu erzielen.

Eine der gängigsten Kombinationsmöglichkeiten  
aus klassischem und agilem Projektmanagement  
soll hier beispielhaft veranschaulicht werden.

## Das Water-Scrum-Fall-Modell

In diesem Beispiel wird die klassische Wasserfall-  
Methode mit der agilen Scrum-Methode als Option  
für hybrides Projektmanagement dargestellt.

Ausgangspunkt für die Kombination ist, dass sich  
ein Projekt in zwei Teile unterteilen lässt, zum einen  
in den Anforderungs- und zum anderen in den Ent-  
wicklungsteil. Wenn Anforderungen und Abläufe  
in der Projektplanungsphase präzise beschrieben  
werden können oder der Rahmen für das Projekt  
feststeht, lässt sich für diesen Teil die Wasserfall-  
methode anwenden. Der komplexe Teil eines  
Projektes, sprich die Entwicklung, lässt sich mit  
der agilen Methode Scrum umsetzen.

Scrum ergänzt und verbessert somit die klassische  
Wasserfallmethode durch

- ▶ mehr Transparenz über das Scrum Board,  
welches den Projektstand visualisiert
- ▶ kurze Standup-Meetings, die den kontinuierlichen  
Austausch im gesamten Team fördern
- ▶ Entlastung des Auftraggebers durch Selbststeue-  
rung des Teams und deren Aufgaben bzw. Zuwei-  
sen von Anforderungen und Bearbeiten der Tasks

- ▶ Erstellen eines funktionsfähigen Zwischen-  
produkts, um den Kunden regelmäßig/zeitnah  
einzubinden
- ▶ Sprint-Review und Lessons learned, Probleme  
werden schneller erkannt und behoben bzw. nicht  
mehr wiederholt

Eine Kombination aus klassischem und agilem Pro-  
jektmanagement kann ein Erfolgsfaktor sein, was  
jedoch von dem Zusammenspiel von Stakeholder  
und Projektteam abhängt. Ist das obere Manage-  
ment bereit, das Steuern des Projektes und die  
Verantwortung auf alle Projektinvolvierten gleicher-  
maßen aufzuteilen und Prozesse durch-sichtiger zu  
gestalten, stellt hybrides Projektmanage-  
ment eine gute Alternative zum klassischen Ansatz  
dar.

Gleichzeitig ist der Erfolg einer agilen Vorgehens-  
weise sehr stark durch die Akzeptanz des Teams  
bzw. auch von der Mitsprache des Teams bei der  
Auswahl der Methode / des Vorgehens getrieben  
– hier ist also eine möglichst frühe Einbindung aller  
Beteiligten wesentlich.

Nagler & Company hat zahlreiche Erfahrungen  
auf diesem Gebiet gesammelt und als »Agile Best  
Practice« konsolidiert. Dabei wird im Zuge eines  
Workshops die aktuelle Situation eines Projektes  
analysiert, Fallstricke werden aufgezeigt und  
gemeinsam eine Lösung zur Vermeidung derselben  
erarbeitet.

**Change is constant – wir unterstützen Sie dabei.**



Johann Lenz

+43 676 400 00 37 mobile

johann.lenz@nagler-company.com

[www.nagler-company.com](http://www.nagler-company.com)

# ESG Investing und Nachhaltigkeitsrisiken: Herausforderungen an das Datenmanagement

von Dr. Robert Wendt und Florian Eberlein

In zwei vorherigen NC Relevant Newslettern haben wir uns mit den politischen und regulatorischen Entwicklungen rund um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken im Finanzsystem beschäftigt. Der vorliegende Artikel beleuchtet einige der praktischen Herausforderungen an das Datenmanagement bei Finanzdienstleistern, die sich aus den neuen Anforderungen ergeben.

Das explosionsartige Wachstum der Anzahl von Fonds und Indizes, die ESG (Environmental, Social und Governance) Kriterien berücksichtigen, zeigt, dass die Hoffnung des Gesetzgebers, Finanzströme in die Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten zu lenken, aufgehen kann. Auch Hersteller von Finanzprodukten, die keine expliziten ESG Ziele verfolgen, werden in Zukunft gezwungen sein, Anlegern über gewisse Nachhaltigkeitsaspekte wie z. B. den CO2 Footprint ihrer Produkte und Zielinvestments zu berichten.

Bei der Beurteilung von Produkten und Zielinvestments verlassen sich Produkthersteller wie Fondsmanager oder Emittenten von ETFs oftmals nahezu ausschließlich auf Nachhaltigkeitsratings und Daten externer Anbieter, was eine starke Abhängigkeit des Finanzmarktes von diesen Ratinganbietern zur Folge haben kann. Der Markt für Nachhaltigkeitsratings und ESG Daten wurde für das Jahr 2019 auf

619 Millionen USD geschätzt, und es wird ein Wachstum von 20 % p. a. erwartet.

Banken sind mit der Einbindung von ESG Daten in ihre Risikomodelle weit weniger vorangeschritten als Asset Manager. Wir sehen eine Aufteilung der Institute in zwei Gruppen: Institute, die die Entwicklung proaktiv begleiten und jene, die abwarten, bis die regulatorische Vorgaben komplett ausformuliert sind.

Bisher gibt es wenige klare Qualitätsstandards an die Anbieter von ESG Ratings, und ohne ein Verständnis der unterliegenden Annahmen und Daten sind die Ratings schwer nachvollziehbar. Diverse Studien<sup>1</sup> haben gezeigt, dass die Ratings verschiedener Anbieter oft divergieren und teilweise sogar komplett gegensätzliche Ergebnisse liefern. Schon werden erste Rufe laut, Anbieter von ESG Ratings zu regulieren. Des Weiteren werden sowohl Investoren als auch Regulatoren erwarten, dass sich die Finanzmarktteilnehmer nicht blind auf die Ratings externer Anbieter verlassen, sondern dass sie sich selbst eine Meinung zur Nachhaltigkeitsperformance ihrer Zielinvestments bilden sollen. Eine analoge Entwicklung haben Ratingagenturen zur Bewertung von Kreditwürdigkeit durchgemacht: Nach der Finanzkrise von 2008 wurden diese unter die Aufsicht der ESMA gestellt, und Manager von Investmentfonds und Altersvorsorgeprodukten dürfen sich bei der Beurteilung von Kreditrisiken nicht mehr ausschließlich und automatisch auf Ratings externer Anbieter stützen<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> z. B.: Berg, Kolbel, & Rigobon. (2020). Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3438533](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533)

<sup>2</sup> Verordnung (EU) Nr. 462/2013 und Richtlinie 2013/14/EU

Wollen sich Investmentfirmen und andere Marktteilnehmer unabhängig von externen Ratinganbietern machen und ihren Investoren ein klares Bild über die Nachhaltigkeitsperformance und Risiken ihrer Investments geben, so müssen sie neben der fachlichen Expertise vor allem ein sauberes Datenmanagement aufbauen, um entsprechende Berichte und vertiefte Drilldowns erzeugen sowie nach unterschiedlichen Kriterien aggregieren zu können.

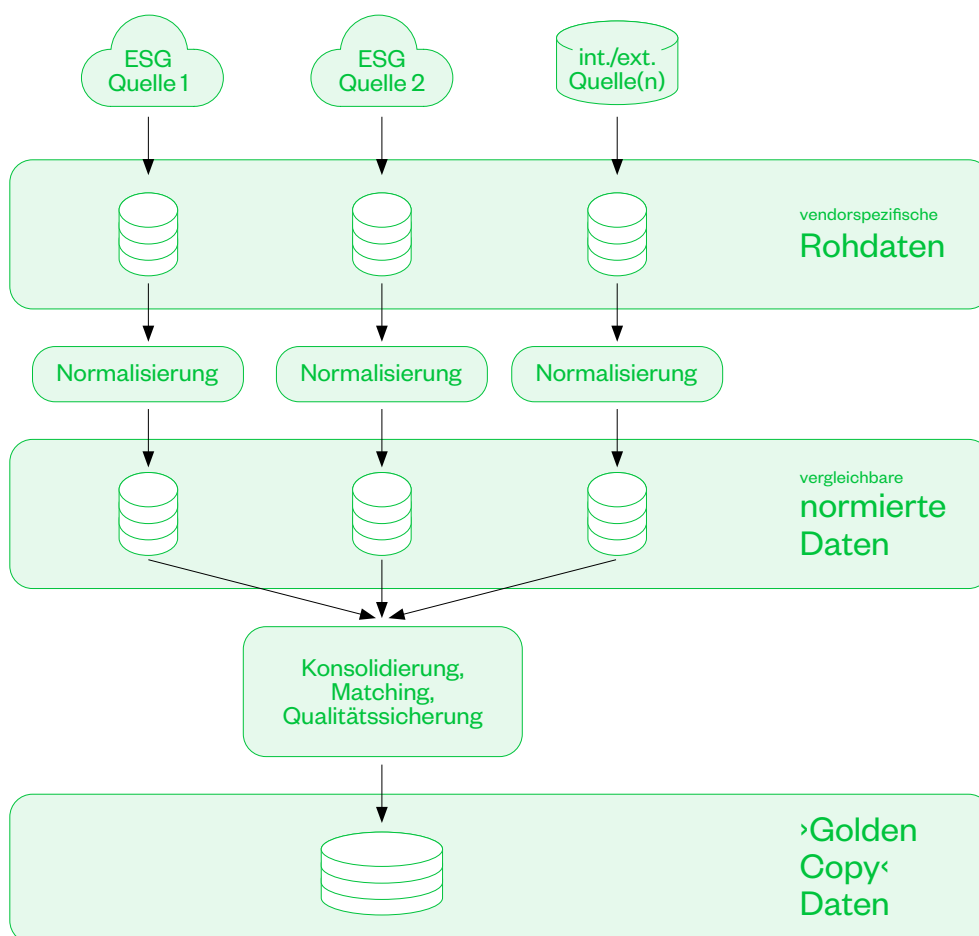
Der Marktdatenspezialist Alveo (vormals Asset Control) hat neben dem Management der Datenkosten die folgenden Herausforderungen im Umgang mit ESG Daten identifiziert<sup>3</sup>:

- ▶ Divergierende Methoden, Standards und Marktdeckung können die Anbindung mehrerer Daten- und Ratinganbieter erfordern. Diese Daten müssen mit internen Daten harmonisiert werden.
- ▶ Die zunehmende Menge und Tiefe an verfügbaren ESG Datenpunkten muss sauber mit anderen

Stammdaten der unterliegenden Firmen verknüpft werden. Insbesondere im Fixed Income Bereich ist es oft schwierig, ESG Daten den unterliegenden Wertpapieren zuzuordnen.

- ▶ Rohdaten, die direkt von Unternehmenswebsites oder anderen Quellen kommen, sind meist unstrukturiert und müssen zunächst bereinigt und validiert werden.
- ▶ Zusätzlich zu den (teilweise noch unklaren) regulatorischen Anforderungen entwickeln diverse Marktteilnehmer und NGOs wie die PRI und die SASB<sup>4</sup> Klassifizierungssysteme und Reportingstrukturen, die sich in konkreten Anforderungen der Investoren und Kunden widerspiegeln werden. Daher muss der Datenhaushalt für ESG Daten flexibel gestaltet werden, so dass er mit den sich noch entwickelnden Daten- und Reportinganforderungen kontinuierlich angepasst werden kann.

Da ESG Daten sowohl von internen als auch externen Datenquellen zur Verfügung gestellt werden, muss das entsprechende Markt- und





Referenzdatensystem neben proprietären Anbindungen auch den Aufbau von flexiblen, hauseigenen Schnittstellen ermöglichen. Wesentliche Komponenten eines solchen flexiblen Modells sind:

- ▶ Historische Aufzeichnung der Originaldaten in unveränderter Form, um auch zukünftige Änderungen der Algorithmen beim Mapping und Matching auf die Historie anzuwenden zu können
- ▶ Normalisierung der Scores und Werte auf eine interne Repräsentation
- ▶ Verknüpfung der normalisierten Daten zu abhängigen Finanzinstrumenten und Erstellung einer Golden Copy (Konsolidierung)

Im Normalisierungsprozess wird die nötige Funktionalität bereitgestellt um die unterschiedlichen Ausprägungen der Daten auf eine einheitliche, interne Sicht zu bringen. Im Schritt der Konsolidierung erfolgt die fachliche Qualitätssicherung der Daten.

Die aufgeführten Fragen zeigen, dass die Einbindung von ESG Daten in die Markt- und Referenzdatenversorgung ein komplexes Zusammenspiel von Fachwissen und technischem Know-how erfordert. Nagler & Company verfügt über langjährige Expertise im Design und Management großer Markt- und Referenzdatensysteme sowie methodische Kenntnisse bei der Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in die Risikomanagement- und Reportingprozesse. Wenn Sie Fragen zum Thema Nachhaltigkeitsrisiken und der Umsetzung geeigneter Prozess- und Datenanforderungen in Ihrem Hause haben, kontaktieren Sie uns gerne.

**Wir halten Sie weiterhin an dieser Stelle über die aktuellen Entwicklungen auf dem Laufenden!**



Dr. Robert Wendt

+43 160 96 32 48 76 <sup>mobile</sup>

robert.wendt@nagler-company.com

[www.nagler-company.com](http://www.nagler-company.com)



Florian Eberlein

+43 160 97 34 50 72 <sup>mobile</sup>

florian.eberlein@nagler-company.com

[www.nagler-company.com](http://www.nagler-company.com)

<sup>3</sup> Addressing challenges in ESG data management

– Alveo (alveotech.com)

<sup>4</sup> Die Principles for Responsible Investing (PRI) ist eine Investoreninitiative mit dem Ziel, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen in der Investitionsentscheidung der Unterzeichner zu unterstützen. ([www.unpri.org](http://www.unpri.org))  
Das Sustainable Accounting Standards Board (SASB) entwickelt Kommunikationsstandards für Nachhaltigkeitsinformationen von Unternehmen. ([www.sasb.org/](http://www.sasb.org/))



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 20 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.

#### HERAUSGEBER

Dr. Nagler & Company GmbH  
Hauptstraße 9  
92253 Schnaittenbach

+49 9622 71 97 30 <sup>tel</sup>

+49 9622 71 97 50 <sup>fax</sup>

[office@nagler-company.com](mailto:office@nagler-company.com)  
[www.nagler-company.com](http://www.nagler-company.com)

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