



## Agiles Management von regulatorischen Projekten

von Christian Scholten und Martin Bonnet

Banken investieren hohe Summen in ihre Regulierungsprojekte. Laut zeb<sup>1</sup> gibt eine Bank 60 % bis 70 % ihres IT-Transformationsbudgets für die Einhaltung regulatorischer Vorschriften aus. Zudem wird ein erheblicher Teil dieser Investitionen aufgrund von Ineffizienzen nicht optimal eingesetzt. Da strengere Regulierungen weiterhin auf dem Vormarsch sind, müssen die Akteure der Finanzbranche ihren Projektansatz ständig überdenken.

Banken gehen regulatorische Initiativen standardmässig nach dem Wasserfall-Ansatz an. Ein agiles Modell würde den Banken hingegen einen vielversprechenden, alternativen Ansatz bieten. Trotz der bescheidenen Ergebnisse der traditionellen Methode nehmen Bankmanager die agile Methode als ungeeignet und riskant für die mehrjährigen und millionenschweren Compliance-Projekte wahr. Auf den ersten Blick scheint diese Skepsis verständlich, da unsauberes Projektmanagement zu hohen Geldbussen und rechtlichen Konsequenzen führen kann. Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Bedenken unbegründet sind.

Nach einer kurzen Gegenüberstellung der Merkmale des klassischen Wasserfall- und des agilen Ansatzes bringen wir Ihnen in diesem Artikel nahe, wie Sie agile Prinzipien in der Praxis umsetzen können und welche konkreten Vorteile sich dadurch für die Bewältigung Ihrer regulatorischen Projekte ergeben.

Fussnote:  
1. <https://bankinghub.de/banking/steuerung/neue-risikokultur-im-hyperfinance>

### Wie unterscheidet sich der agile Ansatz von der Wasserfall- Methode (Exkurs)

Der agile Ansatz unterscheidet sich vom klassischen Wasserfall-Ansatz in nahezu allen Elementen eines Projekts, vom Lifecycle-Management bis zur Projektplanung. Die folgende Darstellung fasst die Merkmale der beiden Ansätze zusammen und hilft beim Verständnis des nächsten Abschnitts.

Thema	Wasserfall Ansatz	Agiler Ansatz (z.B. Scrum)
<b>Umgang mit Projekt-einschränkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektumfang («Scope») wird zu Beginn festgelegt</li> <li>• Mittel und Fristen können angepasst werden</li> <li>• Steuerung durch Scope</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel und Fristen sind fix</li> <li>• Scope kann angepasst werden</li> <li>• Steuerung durch Value</li> </ul>
<b>Lifecycle</b>	Sequenzielle Phasen	Iterativer Prozess mit kurzen Zyklen («Sprints»)
<b>Kontrolle/Qualität</b>	Bei der Lieferung aller Funktionen zum Schluss	Bei jeder Teillieferung an den Kunden
<b>Spezifikationen</b>	Keine Änderung ohne Rückkehr zur Spezifikationsphase und Durchlaufen aller anderen Phasen → zusätzlicher Zeit- und Kostenaufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexiblere Spezifikationen durch Anpassung der Features bei den darauffolgenden Sprints</li> <li>• Spezifikationen werden in einem sog. Product Backlog aufgeführt und dort nach Priorität laufend sortiert</li> </ul>
<b>Planung</b>	Detaillierte Pläne basierend auf festen Anforderungen, die zu Beginn des Projekts definiert wurden	Adaptive Planung und Anpassung an neue Anforderungen bei Bedarf
<b>Team</b>	Intervention nur in der Entwicklungsphase, keine globale Vision des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement, Austausch und gemeinsame Entscheidungen des Teams</li> <li>• Ein Product Owner ist für die Arbeit des Teams verantwortlich und verwaltet den Product Backlog</li> </ul>
<b>Dokumentation</b>	Umfassende und detaillierte Dokumentation vor Beginn der Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation auf das absolut Notwendige reduziert</li> <li>• Ergänzung der Dokumentation im Laufe der Entwicklung wo nötig</li> </ul>

Abbildung: Wasserfall versus Agiler Ansatz (Quelle: TALOS)

### Agile Prinzipien in der Praxis

Verschiedene Merkmale von Regulierungsprojekten verlangen nach Agilität. Sie sind teuer, risikoreich und haben enge, nicht verhandelbare Fristen. Oftmals sind die genauen regulatorischen Anforderungen zu Beginn noch unklar, lassen viel Raum für Interpretationen und konkretisieren sich schliesslich im Laufe der Zeit. Jede neue Verordnung erfordert eine neue technische Lösung, die viele Anwendungen, Systeme und Prozesse betrifft. Nationales «Goldplating» internationaler Regulierungen geschieht häufig und ist genauso kostenintensiv für Unternehmen wie Übererfüllung gesetzlicher Anforderungen als Folge von Unsicherheiten oder technischer Limitierungen.

Es ist deshalb offensichtlich, dass bei Regulierungsprojekten auf agile Prinzipien gesetzt werden sollte. Doch wie werden diese Prinzipien umgesetzt?

Um mit dem agilen Ansatz in komplexen regulatorischen Projekten erfolgreich zu sein, müssen Banken einigen Schlüsselaspekten der Implementierung besondere Aufmerksamkeit schenken. Die Berücksichtigung dieser «Best Practices» ermöglicht es Finanzinstituten, schneller als ihre Wettbewerber zu agieren und die Wirksamkeit ihrer Methodik zur Einhaltung von Vorschriften zu verbessern.

#### Erstellen Sie ein Kernteam

Bei der Planung und Umsetzung von Regulierungsprojekten machen viele Unternehmen den Fehler, ein zu grosses Projektteam zu bilden. In den meisten Fällen werden Personen aus unterschiedlichen Disziplinen und Senioritäten zusammengebracht, die nicht in jeder Projektphase benötigt werden, sodass der Fo-

kus des Teams verloren geht. Stattdessen kann ein kleines, aber vollberechtigtes Kernteam von Experten viel effektiver arbeiten, da es nur bei Bedarf auf Business- und IT-Ressourcen zurückgreift. Mit einem stabilen Kernteam – geführt von einem starken Product Owner – erhalten alle Beteiligten eine viel grössere Transparenz über Bereiche, in denen das Team Fortschritte gemacht hat und den noch zu erledigenden Aufgaben sowie jeweiligen Hindernissen, die der Zielerreichung noch im Wege stehen. Experten können und sollen bei Bedarf hinzugezogen werden.

### **Priorisieren und pflegen Sie Ihren Regulatory Backlog**

Von 2012 bis 2017 hat sich die Zahl der neuen regulatorischen Anforderungen weltweit verdreifacht<sup>2</sup>. Vor diesem Hintergrund ist die Gefahr gross, dass sich der «Regulatory Backlog» zu stark aufbläst (Regulatory Backlog: Bestand an regulatorischen Auflagen, die sich im Laufe der Zeit angesammelt haben, und auf ihre Abarbeitung warten). Um dies zu vermeiden, müssen sich die Banken auf die wichtigsten Elemente im Backlog fokussieren. Sie kategorisieren die Anforderungen deshalb nach Wichtigkeit und Dringlichkeit und priorisieren Elemente, die für die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen unabdingbar sind. Anschliessend erstellen sie einen End-to-End-Plan für deren sukzessive Abarbeitung. Der Rest kann vernachlässigt werden und wird erst abgearbeitet, wenn die Anforderungen ggf. konkreter werden. Die Priorisierung des Backlogs und die Beseitigung von unwichtigen Einträgen können zu massiven Einsparungen verhelfen.

### **Teilen Sie die Anforderungen in klar identifizierbare Arbeitsschritte auf**

Teams sollten die regulatorischen Anforderungen in klar definierte, überschaubare Arbeitsschritte («Tasks») herunterbrechen, die unabhängig voneinander bereitgestellt werden können. Auf diese Weise können sie kontinuierlich die wichtigsten Tasks zu den einzelnen An-

forderungen bearbeiten, anstatt zu versuchen, das gesamte Projekt in einem einzigen massiven Schritt umzusetzen. Einige Unternehmen haben eine zentrale Designbehörde («Design Authority»), manchmal wird diese Aufgabe durch das Regulatory Monitoring wahrgenommen) eingerichtet, um den Backlog an Anforderungen zu verwalten. Diese Instanz identifiziert neue regulatorische Auflagen, unterteilt diese in Anforderungen und ordnet sie den vorher definierten Tasks zu. Im Anschluss werden die einzelnen Elemente in den Backlog aufgenommen. Dieser Ansatz kommt dem agilen Team zugute, da die Designbehörde eine regulatorische Anforderung nur einmal analysiert und so den gesamten Aufwand optimiert.

### **Pflegen Sie regelmässige Kontakte mit der Regulierungsbehörde**

Für Finanzinstitute ist es eine Selbstverständlichkeit, dass sich die Vorschriften mit der Zeit ändern. In diesem Fall werden die betroffenen Marktakteure gezwungen, unvorhergesehene Änderungen innerhalb kurzer Zeit umzusetzen. Zu entscheiden, welche Anforderungen in welcher Reihenfolge umgesetzt werden müssen, ist eine Herausforderung. Aus diesem Grund kommt es bei der klassischen Wasserfall-Methode im Verlauf des Projekts oft zu erheblichen Anpassungen des Scopes. Oft ist z.B die Entwicklung der Softwarelösung dann aber schon weit fortgeschritten und es muss repriorisiert und/oder nachspezifiziert werden. Die dadurch entstehenden Verzögerungen führen oft dazu, dass Fristen nicht eingehalten und Kostenrahmen überschritten werden. Stattdessen sollten sich Teams bemühen, möglichst schnell ein tragfähiges «Minimum Viable Product» zu erstellen, es zu testen, die Funktionalität einzuführen, und diese Schritte zu wiederholen, bis es die Anforderungen erfüllt.

Um dies bestmöglich zu erreichen, muss der Product Owner in regelmässigem und engem Kontakt mit der Regulierungsbehörde stehen. Er stellt nicht nur sicher, dass das Team regulatorische Änderungen in den Backlog des Pro-

Fussnote:  
2. Quelle: Cost of Compliance 2017 Report, Thomson Reuters

jekts integriert, sondern entwickelt auch ein Gespür dafür, wie die Regulierungsbehörde mit vertretbarem Aufwand zufriedengestellt werden kann. Man könnte sich zum Beispiel vorstellen, dass ein agiles Team einer Bank die Aufsichtsbehörde einlädt, an wichtigen Veranstaltungen wie «Sprint-Reviews» teilzunehmen. Durch die Teilnahme an diesen Diskussionen erhält die Aufsichtsbehörde einen Einblick in den Fortschritt der Bank und leistet wertvolle Beiträge für das agile Team.

### Schaffen Sie Vertrauen durch maximale Transparenz

Da schwerwiegende Fehler bei regulatorischen Projekten verheerende Folgen für Organisationen als Ganzes und sogar für einzelne Mitarbeiter und Geschäftsführer haben können, ist es äusserst wichtig, eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz aufzubauen. Dieser Prozess beginnt bei der Geschäftsführung, die verstehen muss, warum und wie Agilität in Regulierungsprojekten eingesetzt wird

und den agilen Ansatz generell unterstützen sollte. Es erfordert auch das Vertrauen der Mitarbeiter, die es gewohnt sind, einen einzelnen Teil des Projekts zu managen, und nun gemeinsam daran arbeiten müssen, Herausforderungen zu lösen, Hindernisse zu umgehen und die Verantwortung für das gesamte Projekt zu übernehmen. Schliesslich erfordert es Vertrauen zwischen Abteilungen und Einheiten, damit die Teams gemeinsam auf das gleiche übergreifende Ziel hinarbeiten können, ohne befürchten zu müssen, dass Verantwortung zwischen Einheiten hin- und hergeschoben wird. Die Teams müssen einen vollständigen Überblick über den Projektstatus haben, einschliesslich Meilensteine, Backlog-Grösse, Zeitplan für die Fertigstellung der einzelnen Aufgaben und wichtige Hindernisse. Die Auflistung gemeinsamer Ziele ist ebenfalls hilfreich, um sicherzustellen, dass sich alle in die gleiche Richtung bewegen.

### Vorteile des agilen Ansatzes

---

Die Anwendung dieser Prinzipien wirkt sich positiv auf die folgenden Faktoren aus, die entscheidend für den Projekterfolg sind:

**Mitarbeitermotivation** – diese wird gefördert dank:

- Schnellen und regelmässigen Lieferungen
- Nachhaltigem, aber kontinuierlichem Tempo
- Spass an Schätztechniken wie "Pokerplanung"
- Engagement der Mitarbeiter und ein bereichsübergreifender Austausch
- Kontinuierlicher Verbesserung, insbesondere durch Retrospektiven

**Bedarfsermittlung** – wird erleichtert durch klarere Bestimmung (i) der Stakeholder, (ii) der Produktvision (in diesem Fall die Erfüllung regulatorischer Vorschriften), (iii) der Herausforderungen des Projekts und (iv) einer klar definierten Roadmap.

**Bedarfsanpassung** – findet öfter statt und kommt dem «Product Value» zugute:

- Erfolgt je nach Projektentwicklung und Kundenbedürfnissen, die durch Feedback laufend ergänzt werden
- Wird aktiv mittels Überwachung der Geschwindigkeit («Velocity») gesteuert. Diese drückt sich über die Anzahl der in einem Sprint (Definition: wertschöpfender Projektprozess, bei dem das Entwicklungsteam innerhalb eines Vorgangs mit fixierter Dauer Anforderungen aus dem Product Backlog in ein Produktinkrement umsetzt) verarbeiteten und validierten Punkte aus und erlaubt es, den Umfang der nächsten Sprints anzupassen

# TALOS

## Publikation

**Verfügbarkeit der Ressourcen** – wird vereinfacht und flexibilisiert durch:

- Funktionelle Verbindung zum Kernteam
- Einrichtung eines Kernteam-Budgets, welches Arbitrage zwischen Abteilungen vermeidet
- Validierung des Budgets im Laufe des Projekts
- Autonomie des Kernteams bei der Verwaltung von Ressourcen und Budgets

**Iterativer Ansatz** – wird zum Standard und löst positive Nebeneffekte aus:

- Jedes Inkrement schafft Mehrwert für das Minimum Viable Product (MVP)
- Erhöhte Transparenz über das Projekt vermeidet den Tunneleffekt durch kurze Iterationen und die Möglichkeit, Änderungen zu priorisieren
- Am Ende jeder Iteration werden die erledigten Aufgaben präsentiert, Feedback gesammelt und der Fortschritt des Produkts überprüft

## Ausblick

---

Organisatorische Einschränkungen erlauben es Banken oft nicht, direkt vom klassischen Wasserfall-Ansatz zur reinen Anwendung agiler Prinzipien überzugehen. Die Umsetzung von Agilität ist ausserdem Teil eines grösseren kulturellen Wandels, der u.a. Online Kollaborationstools (Office365, Skype, etc.) und Führungsgilität über Kernteams umfasst.

Nichtsdestotrotz bietet Agilität für die Mehrheit der Banken, die Schwierigkeiten haben regulatorische Projekte frist- und budgetgerecht umzusetzen, aussergewöhnliche Vorteile und sollte unbedingt zu Beginn auf Teilprojekt-Ebene getestet werden. Keine Sorge; kaum ein Unternehmen oder ein Projekt entwickelt 100 % agil.

Wir bei TALOS sind überzeugt, dass ein agiler Ansatz u.a. die IT-Ausgaben signifikant reduzieren und die Aussichten, regulatorische Projekte termingerecht durchzuführen, deutlich verbessern kann. Dank täglicher Anwendung agiler Prinzipien in unseren Mandaten sowie unserer langjährigen Projekterfahrung bei der Implementierung regulatorischer Anforderungen bei Finanzinstituten können wir Sie in dieser Angelegenheit wegweisend unterstützen und Ihnen dabei helfen, den ersten Schritt auf agiles Terrain zu wagen.

# TALOS

## Publikation

### Wer wird sind

---

TALOS definiert neue Standards in der Management Beratung. Als spezialisierte Boutique Beratung mit Schweizer Wurzeln und Büros in Zürich und Luxembourg beraten wir Kunden aus der Europäischen Finanzindustrie.

TALOS wurde 2008 von erfahrenen Management Beratern gegründet und ist seither zu einem etablierten Beratungsunternehmen für Finanzunternehmen gewachsen.

Als Experten für regulatorische Transformationslösungen decken wir die gesamte Bandbreite möglicher Fragestellungen ab, von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung.

#### Zürich

TALOS Management Consultants  
Bleicherweg 45  
CH-8002 Zürich

#### Luxembourg

TALOS Management Consultants  
5, Rue Heienhaff | 2nd floor (Wing E – Suite 2E)  
L-1736, Senningerberg

[www.talos-consultants.com](http://www.talos-consultants.com)  
[www.shapenewstandards.com](http://www.shapenewstandards.com)

### Ihr Kontakt

---

Christian ist Partner bei TALOS und begann seine Karriere als Berater bei einem Deutschen Logistikkonzern. Nach langjähriger Tätigkeit als Management-Consultant bei Accenture stiess er 2008 zu TALOS und verantwortet bei uns den Bereich Risk & Compliance.

#### Christian Scholten

Partner  
+41 44 380 14 40  
[christian.scholten@talos-consultants.ch](mailto:christian.scholten@talos-consultants.ch)



Martin ist Manager und 2014 bei TALOS eingestiegen. Vorher war er zwei Jahre bei der Vermögensverwaltungssparte eines globalen Versicherers tätig.

Martin kann auf sieben Jahre praxisnaher Erfahrung im Risiko- und Projektmanagement sowie im regulatorischen Bereich zurückblicken.

#### Martin Bonnet

Manager  
+41 44 380 14 40  
[martin.bonnet@talos-consultants.ch](mailto:martin.bonnet@talos-consultants.ch)

