



SORANUS

BANKING DELIVERED.

SORANUS PERSPEKTIVE

Die Zusammenarbeit zwischen Banken und Providern im digitalen Zeitalter

Lösungswege für die Zusammenarbeit im Spannungsverhältnis von quantifizierbaren Waterfall-Methoden und agilen Entwicklungsprojekten.

-Erfahrungen und Gedanken unseres Managers «Digital Banking» - Philipp Buck-

Zürich, 15.05.2019



Immer wieder treffen bisherige Projektvorgehen auf agile Methoden. Wenige diskutieren die damit verbundenen Probleme, suchen nachhaltige Lösungswege oder haben gar schon die richtigen Rezepte. Dieser Artikel zeigt mögliche Ansatzpunkte.

Wer hat recht?

Der vorliegende Artikel könnte aus Sicht eines agilen Software-Providers geschrieben sein, sich darüber beschweren, dass die Banken zu wenig agil sind und durch ihre Waterfall-Vorgehensweise den agilen Entwicklungsmethoden den nötigen Raum nehmen und deren Vorteile zunichtemachen.

Oder der Artikel könnte genau den umgekehrten Ansatz stützen, die Provider verhinderten durch ihre schwammigen Vorhersagen die Planbarkeit von IT-Projekten und es sei gar nicht klar, was man per wann überhaupt kaufe.

Es ist die Meinung des Autors, dass beide Seiten ihre Berechtigung haben, dass aber die damit verbundenen Probleme in Projekten transparent und möglichst früh angesprochen und gelöst werden müssen.

Wo liegt das Problem?

In vielen Projekten zeigt sich immer wieder dieselbe Problematik: Das Grundverständnis des Projektvorgehens zwischen Banken und IT-Providern divergiert derart stark, dass sich die Stakeholder nicht darüber einig sind, ob wir nun über Milestones oder Umsetzungsprioritäten diskutieren. Es bleibt unklar, ob das Projekt über detaillierte Spezifikationen, eine gemeinsame Vision oder über eine strukturierte Governance gesteuert wird. Ich habe mehrfach erlebt, dass diese Frage bis zum Ende des Projekts ungeklärt blieb. Wenn auch für Partikulärprobleme Lösungswege gefunden und angewandt wurden, so schwelte die Frage immer im Untergrund, poppte jedoch unregelmässig wieder auf und führte zu hitzig geführten Diskussionen, die zuweilen die Grundfesten der Zusammenarbeit erschütterten und die zielgerichtete Zusammenarbeit disruptiv störte.

Es gibt also drei unterschiedliche Grundlagen der Zusammenarbeit, über die man sich beim Projektstart einigen sollte:

- **Die gemeinsame Vision** → Welche gemeinsame Vision leitet das Projekt?
- **Detaillierte Spezifikationen** → Welche Lieferobjekte werden per wann geliefert?
- **Strukturierte Governance** → Wie wird auf das Projekt Einfluss genommen?



Im Optimalfall werden alle drei Grundlagenfragen diskutiert und geklärt. Dafür fehlt in den Projekten aber oft die Zeit oder der Fokus. In den folgenden Kapiteln wird darum dargelegt, wie die Zusammenarbeit zwischen Projektparteien effizient strukturiert werden kann. Zu diesem Zweck wird pro Grundlagenfrage aufgezeigt, was sie beinhaltet, welche Vorteile ihre Beantwortung bringen kann, warum eine Einigung scheitern kann, welche Risiken dies birgt und wie diese Risiken mitigiert werden können.

Als Lösungsansatz werden dann drei Modelle diskutiert, die jeweils zwei der Dimensionen zu einer Kollaborationsstruktur zusammenfügen.

Eine gemeinsame Vision

Eine gemeinsame Vision stellt sicher, dass beide Parteien mit der Lösung das gleiche übergeordnete Ziel verfolgen. Diese gemeinsame Vision leitet die Lösungsentwicklung und stellt sicher, dass Zwischenziele und Entwicklungsaufträge richtig definiert und priorisiert werden. Die so erstellten Zielvorgaben dienen somit vornehmlich dazu, die Vision zu erreichen. Selbstverständlich können auf dem Weg zur Umsetzung der Vision trotzdem Stretch-Goals definiert oder Quick Wins realisiert werden. Aber nur mit einer gemeinsamen Vision passiert dies auch im gegenseitigen Bewusstsein, dass damit nicht mehr direkt der Vision gedient wird, sondern gegebenenfalls andere strategische Ziele verfolgt werden.

Jedoch geben viele IT-Provider von Standardprodukten die Vision nicht gerne aus der Hand, zumal sie nachvollziehbarerweise möglichst marktgerechte Lösungen anbieten wollen. Individuelle Visionen führen aber eben meist zu Individuallösungen, denen es an der nötigen Leverage fehlt. Darum sind diese meist unverhältnismässig teuer. Im Gegenzug will sich die Bank nicht die Vision des IT-Providers aufzwingen lassen zumal diese sich nicht zwingend mit deren strategischen Zielen deckt.

Das Fehlen einer gemeinsamen Vision kann dazu führen, dass die Zielvorgaben falsch definiert werden und Priorisierungen falsch vorgenommen werden. Dadurch wird gegebenenfalls effizient entwickelt, aber nicht effektiv. Die entwickelten Programmteile und Funktionen lösen gar nicht das Problem, das mit dem Projekt adressiert werden soll.

Kann keine gemeinsame Vision etabliert werden, muss diese Vision vom Kunden (also auf Bankseite) auf einzelnen Business-Anforderungen heruntergebrochen werden. Dabei muss klar sein, über welche Kanäle und in welcher Qualität (Form, Detaillierungsgrad, etc.) die Anforderungen dem Anbieter übergeben werden und wie diese weiterverarbeitet werden.

Detaillierte Spezifikationen

Detaillierte Spezifikationen helfen bei der Planung des Projekts und bereiten die Bank auf organisatorische Neuerungen vor. Dank einer strukturierten Planung kann das Prozessmanagement die neuen Prozesse designen, planen, dokumentieren und deren Umsetzung vorbereiten. Das Risk-Management kann diese auf neue Risiken prüfen und entsprechende Mitigierungsmassnahmen einleiten. Benutzer können abgeholt, involviert und frühzeitig geschult werden.

Jedoch obliegt es dabei der Bank, die Vision auf einzelne Funktionen oder Umsetzungspakete herunterzubrechen. Nicht jede Bank hat im Umgang mit IT-Providern die nötige Erfahrung, es fehlt die Schnittstelle zwischen Bankfach und Technik. Oft wird bei der Spezifikation auch zu sehr in alten Mustern verharret und neue technische Möglichkeiten bleiben unbeachtet. Dadurch bleiben Innovationspotenziale ungenutzt.



Fehlen terminierte Zielvorgaben, die langfristig genug sind oder sind diese zu volatil, muss vor jedem Release auch organisatorisch und administrativ und logistisch kurzfristig (um)geplant werden. Dies führt zu unnötigem Stress im Projekt und kann unter anderem Stakeholder (z.B. Benutzer) gegen das Projekt aufbringen.

Fehlen detaillierte Einzelanforderungen, ist es umso wichtiger, den Stakeholdern die Projektvision näher zu bringen und sie (zum Beispiel im Testing) möglichst früh ins Projekt mit einzubeziehen. Ein konsequentes Expectation-Management und klar definierte Regeln der gegenseitigen Einflussnahme (Governance) minimieren dabei die Unzufriedenheit der Projekt-Stakeholder.

Strukturierte Governance

Die Projekt-Governance definiert, in welcher Form und über welche Plattformen die Bank auf die Lösung Einfluss nehmen kann. Nur mit dem Wissen, wie auf die Lösung Einfluss genommen werden kann, wissen Banken, wie mit diesem Feedback umgegangen wird. Im Sinne von Service Level Agreements muss definiert werden, über welchen Kanal die Feedbacks zurückkommen, in welcher Zeit auf welche Dringlichkeiten und Wichtigkeiten reagiert wird und in welcher Form zugehörige Lösungen ausgeliefert werden.

Oft scheitert die Etablierung einer strukturierten Governance in Projekten an den bestehenden internen Prozessen beider Parteien, die jeweils Änderungen unterzogen werden müssten, was beidseitig zu einer inkonsistenten internen Prozesslandschaft führen und Mehraufwände generieren würde (die oft im Projekt-Budget nicht berücksichtigt wurden).

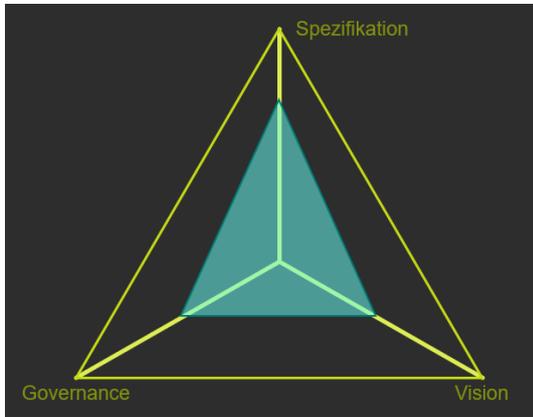
Fehlt die nötige Governance, werden Feedbacks von den Banken mit der falschen Erwartungshaltung platziert. Dadurch kommt es zu Enttäuschungen. Die Bank sieht sich um den Lohn ihres Test- und Dokumentationsaufwands beraubt, während der Provider davon ausgeht richtig zu handeln. Schliesslich wurde ja nie versprochen, ob und in welcher Zeit diese Feedbacks berücksichtigt werden.

Die Probleme einer fehlenden Governance kann dadurch abgeschwächt werden, dass die Spezifikationen genug klar und detailliert sind, darauf basierend klare Zielvorgaben (z.B. Milestones) festgelegt werden und deren Einhaltung überwacht wird. Daneben ist es sinnvoll eine gemeinsame Vision zu schärfen. Ist daneben auch noch sichergestellt, dass die spezifizierten Funktionalitäten die Vision effektiv unterstützen, so werden im Projekt weniger Änderungswünsche entstehen. Dadurch wird das Bedürfnis nach einer hochgradig strukturierten Governance sinken.



Das SGV-Dreieck

Bisher haben wir die drei Dimensionen «Spezifikation», «Governance» und «Vision» nur getrennt betrachtet. Nun kombinieren wir diese Dimensionen und stellen sie im «SGV-Dreieck» (benannt nach den Anfangsbuchstaben der drei Dimensionen) graphisch dar.



Die vom Mittelpunkt nach oben verlaufende Achse zeigt die **Spezifikationen**. Je höher der Wert, desto detaillierter und weiter in die Zukunft werden umzusetzende Funktionen spezifiziert.

Die Achse nach links unten zeigt die **Governance**. Je höher der Wert, desto organisierter und institutionalisierter findet gegenseitige Einflussnahme zwischen Bank und Provider statt.

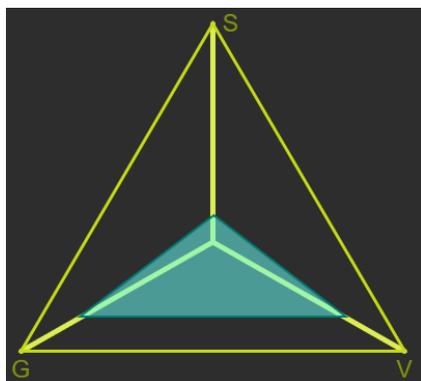
Die Achse nach rechts unten bezeichnet die **Vision**. Je höher dieser Wert, umso deckungsgleicher sind die Visionen bezüglich der

zu entwickelnden Lösung.

Die drei Werte lassen sich jeweils als Punkt auf den Achsen darstellen und daraus ein Dreieck bilden. Je grösser die Fläche dieses Dreiecks, desto konsistenter und strukturierter sind die beiden Partner im Projekt abgestimmt.

Wie eingangs erwähnt verunmöglicht der enge Zeitplan von Projekten oft die perfekte Ausgestaltung aller drei Dimensionen. Natürlich ist es sowohl illusorisch als auch zu aufwendig in allen drei Dimensionen Perfektion erreichen zu wollen. Jedoch lohnt es sich, ein pragmatisches Optimum zu erreichen. Die oben beschriebenen Mitigierungsmassnahmen, wie auch meine Erfahrung zeigen, dass es sich bewährt, sich auf zwei Dimensionen zu konzentrieren. Daraus entstehen drei mögliche Ausprägungen. In Anlehnung an die gleichnamigen Vorgehensmodelle werden diese «Agil», «Waterfall» und «Iterativ» genannt. Dies bedeutet nicht zwingend, dass die im Projekt der Bank oder der Entwicklung der IT-Provider verwendeten Vorgehensmodelle die Verwendung des gleichnamigen Zusammenarbeits-Modells nahelegen. Wie in der Folge dargelegt wird, muss das gemeinsame Modell von den beteiligten Stakeholdern gemeinsam festgelegt werden.

Agil

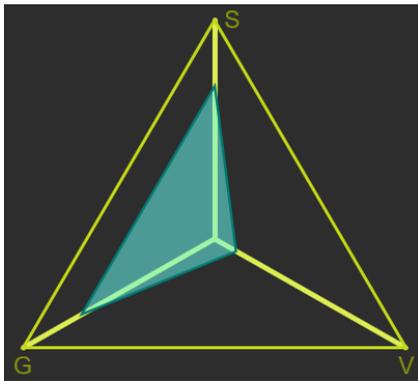


Die Kollaboration ist ausgerichtet auf die Strukturierung der **Governance** und die Schärfung einer gemeinsamen **Vision**. Dabei wird die Spezifizierung der Funktionalitäten sowohl bezüglich Detaillierungsgrad als auch bezüglich der Vorzeitigkeit zurückgestellt.

- + Reduktion von Grundsatzdiskussionen
- + Klar geregelte Regeln der Einflussnahme
- Schlechte Quantifizierung des Projektfortschritts
- Diskursive Abstimmung kann zeitaufwändig sein



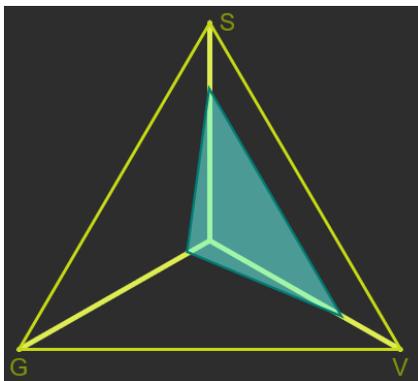
Waterfall



Dieses Vorgehen ist ausgerichtet auf die Strukturierung der **Governance** und die **Spezifikation** von Funktionalitäten. Die Schärfung der gemeinsamen Vision wird vernachlässigt.

- + Hohe Messbarkeit & Kontrolle der Zielerreichung
- + Strukturierte Mechanismen der Einflussnahme
- Häufigere Grundsatzdiskussionen
- Zielkonformität ist nicht sichergestellt

Iterativ



Man konzentriert sich auf die detaillierte **Spezifikation** von Funktionalitäten und die Etablierung einer gemeinsamen **Vision**. Die Governance wird dabei vernachlässigt.

- + Hohe Messbarkeit und Kontrolle der Zielerreichung
- + Ungestörtes Arbeiten der Entwicklung
- Hohe fachliche Anforderungen an Entwicklung
- Wenig Möglichkeiten für Kurskorrekturen

Wie gehen wir vor?

Welches Modell ist nun in welcher Situation angebracht? Um diese Frage zu klären ist erstmal eines wichtig: Die Schaffung gegenseitiger Transparenz. Die Stakeholder müssen untereinander aufzeigen, welche Vorgehensmodelle, Arbeitsweisen und internen Prozesse wichtig oder gar unumstößlich sind. Arbeitet zum Beispiel ein Entwicklungsteam nach Scrum, so wird es wenig nützen, wenn die Bank für einen detailliert spezifizierten Funktionskatalog Meilensteine definiert. Darum müssen die eingangs erwähnten Grundlagenfragen (Welche gemeinsame Vision leitet das Projekt? - Welche Lieferobjekte werden per wann geliefert? - Wie wird auf das Projekt Einfluss genommen?) möglichst früh im Projekt gestellt und möglichst offen beantwortet werden. Andernfalls wird die Bank gegebenenfalls viele Ressourcen in die Spezifikation investieren. Meist lösen die Spezifikationen bankintern organisatorische und prozessuale Anpassungen aus und derartige bankinternen Projekte sind schlimmstenfalls bereits im Aufbau, wenn sich herausstellt, dass die Spezifikation gar nicht verwendet wird. (Analoge Beispiele gibt es natürlich ebenso für die anderen Visionen oder die Governance). Gehen die Partner jedoch von Anfang an transparent mit ihrer Haltung bezüglich der drei Grundlagenfragen um, so lässt sich das richtige Modell früh festlegen, kann etabliert werden und die nötigen Projektstrukturen können aufgebaut werden.

Allzu oft wird dieser Findungsphase im Projekt zu wenig oder gar keine Zeit und Energie eingeräumt. Man verlässt sich auf vertragliche Vereinbarungen (zum Beispiel Response-Zeiten in SLAs) und verharrt gegenseitig in Erwartungshaltungen, die auf impliziten



Interpretationen und Auslegungen beruhen. Aber nur eine transparent und pragmatisch geführte Diskussion schafft die Voraussetzungen, die dem zukünftigen Projekt viele Stolpersteine erspart.

Das Modell muss nicht in jedem Projekt bis ins letzte Detail diskutiert werden, sondern ist pragmatisch anzuwenden. Je nach Setup kennen sich die Stakeholder derart gut, dass die drei Grundlagenfragen aus vorgängigen Projekten bereits geklärt sind und sich weitere Diskussionen erübrigen. Oder das Projekt ist klein und eine fundierte Diskussion und Umsetzung eines der Modelle wäre schlicht eine Überadministration. Unabhängig davon, ob eines der Modelle angewendet werden oder die Grundlagen implizit bereits geklärt sind lohnt es sich, die hier vorgestellten Dimensionen und Modelle zu kennen und für zukünftige Projekte im Hinterkopf zu behalten. Das Bewusstsein darüber, über welche Grundlagen oder welches Modell die Kollaboration gesteuert wird, erleichtert die Zusammenarbeit, macht Chancen und Risiken bewusst und darum besser nutzbar beziehungsweise mitigierbar.

DER AUTOR



Philipp Buck

Manager / Projektleiter

- Erfolgreiche Durchführung von Integrationen und Migrationen als Projektleiter bei Finnova
- Dipl. «ICT-Manager», sowie Zertifizierungen in Projektmanagement, agiler Führung und Business Analyse
- Mediator in kritischen Projektsituationen durch hohe Sprach- und Sozialkompetenz



Soranus AG

Hohlstrasse 614

CH-8048 Zürich

www.soranus.ch

