

FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Effizienter Launch einer Kreditplattform

Mitte 2017 wurde die Kreditplattform 2.0 für den Geschäfts- und Firmenkundenbereich der Postbank final gelauncht. Die Umsetzung des IT-Großprojekts erstreckte sich über eine Gesamtlaufzeit von 22 Monaten. Dabei musste eine Lösung erschaffen werden, die in das Herz der Systemlandschaft integriert werden kann und dazu noch alle regulatorischen Vorgaben in diesem Umfeld berücksichtigt.

Banken stehen schon seit langer Zeit vor massiven Herausforderungen. Die New Economy erzeugt mit neuen Geschäftsmodellen einen enormen Druck auf die Wirtschaft, der Kostenaspekt gewinnt in der Bankensteuerung weiter an Bedeutung und die sinkenden Zinsmargen führen zu einer kontinuierlichen Überprüfung der Geschäftsmodelle.

Daneben steigen die regulatorischen Vorgaben, sodass Investitionsbudgets weitgehend in deren Umsetzung allokiert werden. IT-Großprojekte müssen daher (kosten)effizient umgesetzt werden. Das Beispiel der neuen Kreditplattform der Postbank zeigt, wie das funktioniert.

Agiles Management oder Wasserfallmodell?

Gerade technisch hochgradig vernetzte und integrierte IT-Systeme mit einer Vielzahl von Input- und Output-Schnittstellen werden traditionell nach dem klassischen Wasserfallmodell bearbeitet, um die Abhängigkeiten von Datenmodellen, Datenstrukturen und Datenflüssen bereits in der Konzeptionsphase hinreichend zu berücksichtigen. Kennzeichnend für diese lineare Vorgehensweise ist, dass die Phasenergebnisse immer als bindende Vorgaben für die nächsttiefere Phase einfließen.

Dem gegenüber steht die agile Vorgehensweise, die sich vor allem in der App-Entwicklung durchgesetzt hat. Im Kern geht es dabei um möglichst häufige Rückkopplungsprozesse und zyklisches (ite-

ratives) Vorgehen auf allen Ebenen: bei der Programmierung, im Team und beim Management.

Anders als beim Wasserfallmodell wird die neue Anwendung nicht im Voraus in allen Einzelheiten genau geplant und dann in einem einzigen langen Durchgang entwickelt. Schließlich können sich die Anforderungen während der Projektlaufzeit noch ändern, und oft sind sie zu Projektbeginn noch gar nicht vollständig bekannt.

Stattdessen wechseln sich beim agilen Vorgehen kurze Konzeptions- und Entwicklungsphasen ab.



Um die Vorteile der beiden Modelle optimal miteinander kombinieren zu können, hat man sich in diesem Fall für eine iterativ-inkrementelle Vorgehensweise entschieden. Der Grundgedanke dahinter ist, auf der Basis feststehender Anforderungen und Rahmenbedingungen eine Anwendung schrittweise zu entwickeln und den Anwendern für den Test bereitzustellen.

Damit wird das Projektteam in die Lage versetzt, Erfahrungen aus vorangegangenen Entwicklungsschritten unmittelbar zu nutzen. Begonnen wird mit der einfachen und ausbaufähigen Implementierung einer definierten Untermenge der Anforderungen.

Schrittweise erfolgt dann der Ausbau der sich entwickelnden Versionen bis zur vollständigen Umsetzung der Anwendung. Somit laufen Entwicklung, Systemtest und resultierende Anpassungen der Konzeption parallel.

Hauptziel: Digitalisierung der Limit-Genehmigung

Mit der Kreditplattform 2.0 hat die Bank eine zukunftsfähige IT-Plattform für die Non-Retail- Portfolios (Geschäfts- und Firmenkunden, Large Corporates, Financial Institutions) geschaffen. Sie erfüllt eine Vielzahl von

Funktionen: Mit ihr können die Gruppen verbundener Kunden (GvK) abgebildet, Ratings erstellt und Limite kompetenzgerecht genehmigt, gemanagt und überwacht sowie ad hoc Auskunft über die Portfolios und Einzelengagements erteilt werden. Dabei werden aus den bestandsführenden Systemen Kunden- und Geschäftsdaten automatisiert in die Anwendung importiert und der Datenfluss in die Meldewesen-, Kreditrisikocontrolling- und Datenqualitätsüberprüfungssysteme koordiniert.

Das Primärziel des Projektes war die Digitalisierung der Limit-Genehmigung für die Non-Retail-Portfolios: weg von der Papierakte, hin zu einer vollständig elektronischen Verarbeitung und Archivierung. Sekundärziele wie Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und zusätzliche Transparenz wurden ebenfalls an das Projekt adressiert.

Offizieller Projektstart war im September 2015. Doch die Arbeiten begannen bereits davor: Der Projektauftrag wurde vier Wochen vor dem Kick-off klar definiert, gemeinsam mit allen Beteiligten und Stakeholdern in der Bank. In einem ToR (Terms of Reference) konnten die Kernfragen, das „Was“, „Wer“, „Wie“ und „Wann“, beantwortet und zu einem Zielbild zusammengefügt werden, das von allen Beteiligten mitgetragen wurde. ▶ 1

Von Beginn an stand fest, dass die Verwendung eines starren Vorgehensmodells bei dieser Anwendungsentwicklung ineffizient sein würde. Die neue Kreditplattform ist verbunden mit 15 Umsystemen, also Systemen, die mit dem eigentlichen System vernetzt sind. Um all diese Schnittstellen von Anfang

an ausreichend einzubinden, setzten die Projektverantwortlichen auf einen Mix aus Wasserfallmodell und agilem Management. Die Zielvorgaben waren dabei zwar klar definiert, zum Erreichen wurde jedoch dynamisch und flexibel miteinander an den besten Lösungen gearbeitet.

Zum Kernteam des Projekts zählten sechs bis acht Fachexperten, zehn IT-Spezialisten sowie bis zu zwölf Entwickler. Durch die Terms of Reference war es möglich, schon vor Projektstart eine transparente Ressourcenplanung vorzunehmen und Arbeitspakete für jeden Projektmitarbeiter bzw. jedes Teil-Team zu schnüren.

Entscheidend für den Erfolg des Projekts waren jedoch zwei wesentliche Grundvoraussetzungen: Die internen Fachexperten der Bank wurden zu 100 Prozent von ihren Linienaufgaben freigestellt und belegten für die Projektdauer zusammen mit den Business-Analysten ein gemeinsames Projektbüro. Dies war nur möglich durch ein massives Buy-in des Senior Managements.

In Workshops zum Projektfahrplan

In Workshops, die vor dem eigentlichen Projektstart stattfanden, wurden die wichtigsten Parameter abgesteckt und ein Projektziel mit allen Beteiligten geschärft. Neben technischen Fragen mussten vor allem die Datengrundlage und regulatorische Anforderungen geklärt werden:

- ▷ Welche Rahmenbedingungen bestehen?
- ▷ Welche Kundengruppen gibt es und welche Portfolios müssen berücksichtigt werden?

1 | Definition des Projektauftrags

Wer:

- » Fachexperten aus allen betroffenen Fachbereichen
- » In- und externe Business-Analysten
- » Auftraggeber, Projektleitung und Projekt-MA

Wie:

- » Definition des Prozesses
- » Beschreibung des Zielbilds für jeden Prozessschritt
- » Tägliche Abstimmung der Vortragsergebnisse zur gemeinsamen Definition des Zielbilds



Was:

- » Erarbeitung des Projektauftrags als Zielbild - „quality“
- » Erstellung der Projektplanung - „time“
- » Aufstellen der Ressourcenplanung - „budget“

Wann:

- » Zehn ganztägige Workshops mit Kernteam
- » Abnahme des Ergebnisdokuments durch alle WS-TN und den Auftraggeber
- » Durchführung der WS und der Planung unmittelbar vor Start

- ▷ Welche Bilanzinformationen liegen für die jeweiligen Kundensegmente vor? Aus welchen Quellen werden sie eingespeist?
- ▷ Wie soll die Anbindung der Risikomodelle erfolgen?
- ▷ Woraus resultiert das Rating, wie wird die Bonitätsanalyse durchgeführt?
- ▷ Wie erfolgt die Festlegung der Kreditlimits und wer genehmigt sie?
- ▷ Welche Informationen werden für das Ad-hoc- und das Regelreporting und das Meldewesen benötigt?
- ▷ Wie soll die Workflow-Steuerung erfolgen?
- ▷ Wie werden Arbeitsvorräte erstellt und überwacht?
- ▷ Welche funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen an die Anwendung bestehen?
- ▷ Welche Verknüpfung der Logik, beispielsweise Plausibilitätsprüfung, gibt es?
- ▷ Wie sieht die Systemumgebung aus? Welche Datenimporte und -exporte müssen erfolgen?

Aus den einzelnen Workshops ergab sich ein Gesamtbild, woraus der Projektfahrplan und das Fachfeinkonzept entwickelt wurden. ► 2

Vom Storyboard zu den Anwendungsfällen

Das Fachfeinkonzept umfasste am Ende in einem konsolidierten Dokument mehr als 1.000 Seiten. Der Weg vom Fachfeinkonzept bis zur finalen Umsetzung der Kreditplattform wurde durch die IT-seitige Entwicklung in Hamburg begleitet – die Fachexperten der Bank hingegen saßen in Bonn. Ein kontinuierlicher Austausch per Telefon und Mail sowie Besuche in Hamburg ermöglichten einen intensiven Informationstransfer in beide Richtungen.

Gestärkt wurde dieser Transfer durch die Entwicklungsleitung, die zu 50 Prozent am Konzeptions-Standort Bonn und zu 50 Prozent am Entwicklungs-Standort Hamburg eingesetzt wurde. Zusätzlich unterstützte eine Entwicklerin das Analyseteam während der Konzeptionsphase vor Ort in Bonn bei der Erstellung der Maskenentwürfe. Durch den persönlichen Kontakt wurde ein wesentlicher Erfolgsfaktor sichergestellt: Kommunikation.

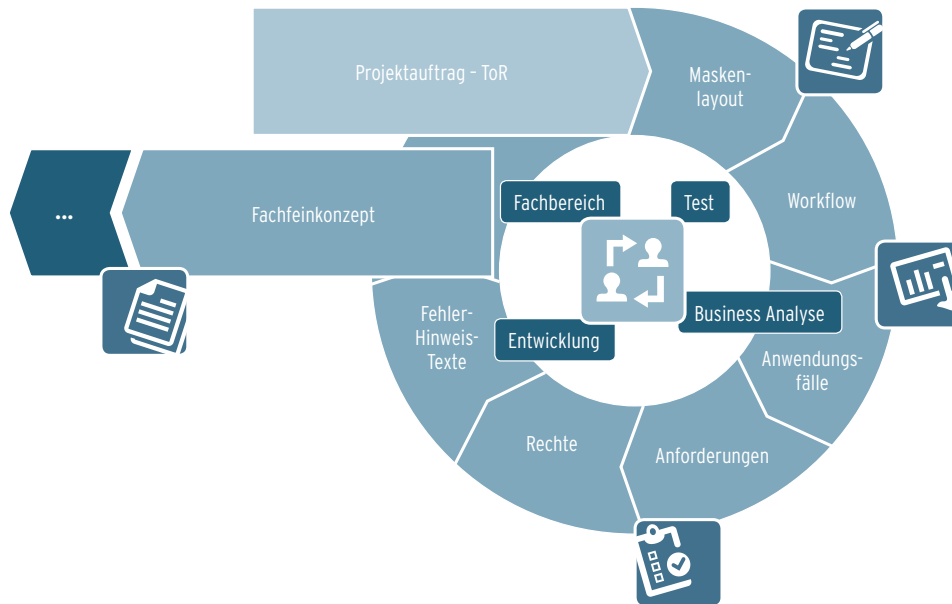
Anforderungen an die Kreditplattform wurden über ein Storyboard und Eingabemasken definiert und anschließend in Anwendungsfälle und Funktionen sowie ein detailliertes Rechtekonzept überführt. Das Projektteam präsentierte und diskutierte die erar-

beiteten Zwischenergebnisse kontinuierlich mit den zukünftigen Anwendern und dem Senior Management und ließ das Feedback in die Konzeption einfließen.

Unmittelbar nach Übergabe des Fachfeinkonzepts fand ein erster Informationsaustausch zwischen den Fachexperten und den Entwicklern statt. So konnten Fragen aus der Entwicklung direkt beantwortet werden, die Motivation für die Umsetzungsanforderungen und den Workflow wurde beschrieben und das gemeinsame fachliche Verständnis für Datenfelder und Prozesse wurden geschärft.

Ganz nebenbei erhielten die Fachexperten einen tiefen Einblick in IT-Entwicklungsprojekte und konnten so im Verlaufe des Projekts die fachlichen Anforderungen an die IT sehr viel präziser formulieren. Doch mit der Fachfeinkonzeption hörte die Entwicklung nicht auf. Mit dem Abschluss einzelner Iterationen – Grundelement der iterativ-inkrementellen Vorgehensweise – der Kreditplattform wurde in den Testphasen intensiv weiter über die optimale Lösung diskutiert sowie Elemente der Konzeption modifiziert und angepasst, um letztendlich das beste Ergebnis zu erzielen.

2 | Vom Projektauftrag zur Fachfeinkonzeption



Drei Releases und elf Entwicklungsiterationen

Insgesamt wurden elf Iterationen der Kreditplattform entwickelt und getestet sowie gebündelt in drei Releases produktiv genommen. Als Grundlage für die Praxistests dienen die eigenständig nutzbaren Entwicklungsiterationen. 4.500 Testfälle ermöglichten eine frühzeitige technische, aber auch fachlich-konzeptionelle Fehleridentifikation. Die Abweichungen und Anforderungsmodifikationen konnten so rechtzeitig erkannt und bereinigt werden. Die Workflow-Optimierungen von einem zunächst mehrstufigen Genehmigungsprozess hin zu einem einstufigen Prozess ist ein Beispiel für so eine Modifikation.

Am Ende investierte die Postbank in die Implementierung der Kreditplattform über 6.600 Personentage der

IT-Entwickler und über 3.000 Personentage der eigenen Fachexperten. Doch der Aufwand in der 22-monatigen Umsetzungsphase hat sich gelohnt. Die Limit-Genehmigung erfolgt durch den Relaunch der Kreditplattform nun vollständig digitalisiert. Der gesamte Prozess ist effizienter und schneller geworden, vor allem aber auch transparenter. Aber das Wichtigste: Die Mitarbeiter verstehen und nutzen die Kreditplattform als eine von ihnen entwickelte Anwendung.

FAZIT

Um ein Großprojekt wie die Entwicklung und Implementierung einer Kreditplattform effizient abzuschließen, bedarf es nicht nur einer klaren Zielvorstellung. Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine frühzeitige Einbindung aller relevanten Mitarbeiter und der regelmäßige Austausch. Im vorliegenden Praxisbeispiel waren die räumliche Nähe und die Freistellungen der Fachexperten für das Projekt wesentliche Erfolgsfaktoren. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit schaffte eine Atmosphäre, in der sich jeder einbringen konnte, durfte und sollte. So waren es am Ende nicht nur 9.600

Personentage Arbeitseinsatz, sondern es wurde eine Aufgabe bewältigt, die den beteiligten Kollegen Spaß und Erfahrung gebracht hat. Doch das größte Lob für das Projektteam ist das Lob der Kollegen, die heute mit der Kreditplattform arbeiten.

Autoren



Kerstin Falkowski ist Projekt Managerin bei der Postbank Systems AG.



Olaf Schulze ist Senior Professional Projekte von der Deutsche Postbank AG.



Frank Lohmeier ist Mitglied der Geschäftsleitung der PPI AG.