

## Risikomanagement & Aufsichtsrecht



# Umsetzung eines COVID-19 induzierten ad hoc Projektes mit Hilfe der agilen Methode ScrumBan

Die Berater der movisco AG unterstützen eine deutsche Universalbank bei den Herausforderungen, die sich aus den Ausnahmeregelungen aufgrund von COVID-19 zur gesetzlichen Stundung ergaben. Primäres Projektziel ist es, externe und interne Einflussfaktoren zu identifizieren, um daraus Maßnahmen abzuleiten sowie diese zu steuern, damit die Bank während der Pandemie reporting- und steuerungsfähig bleibt.

### Ausgangslage

Die Ausbreitung des neuartigen SARS-CoV-2-Virus hat zu ganz erheblichen Einschränkungen in allen Bereichen des Privat- und Wirtschaftslebens geführt. Insbesondere sind viele Privatpersonen und Unternehmen von der Krise betroffen. In der Folge sind diese mit Liquiditätsengpässen und der fristgerechten Erfüllung ihrer finanziellen Verpflichtungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund haben verschiedene Institutionen umfassende Maßnahmenpakete beschlossen.

Diese Maßnahmen betrafen u.a. das befristete Aussetzen privater Finanzierungsdienste ohne Verschlechterung der allgemeine Kundenbonität. Eine der wichtigsten Maßnahmen ist die Veröffentlichung der Leitlinien zu Moratorien (EBA/GL/2020/02). Diese Leitlinien enthalten Kriterien, die Moratorien erfüllen müssen, um die automatische Neueinstufung als Stundung sowie die daraus resultierende Bewertung krisenbedingter Forbearance-Maßnahmen nicht anwenden zu müssen. Diese Maßnahmen stellten die Kreditinstitute vor umfangreiche regulatorische und prozessuale Anforderungen, die ad hoc umgesetzt werden mussten.

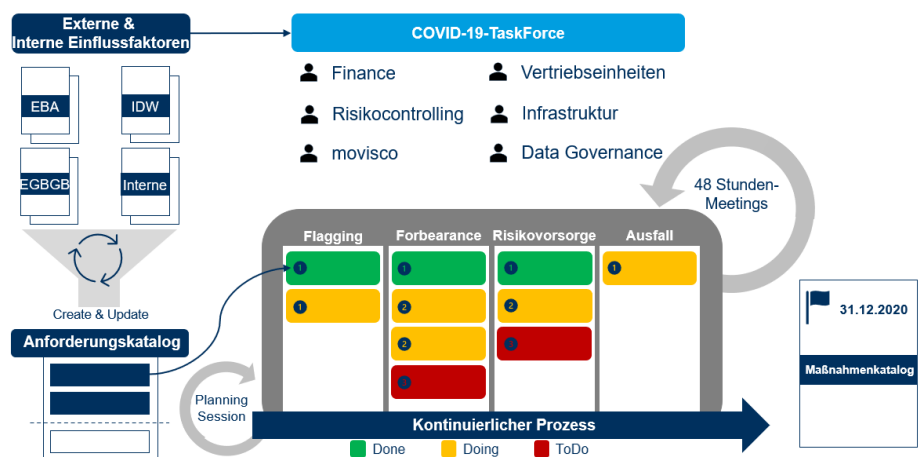


Abbildung 1: Überblick Projektvorgehen

### Projektziel

Als übergeordnetes Projektziel soll gewährleistet werden, dass das Kreditinstitut während der COVID-19 Pandemie reporting- und steuerungsfähig bleibt sowie seine Systeme und Prozesse an die neuen Herausforderungen anpasst. Grundvoraussetzung hierfür ist es, die externen und internen Einflussfaktoren als temporären Anforderungskatalog transparent zu machen, zu priorisieren sowie nachvollziehbar, messbar und fortlaufend dokumentiert bis zum 31.12.2020 umzusetzen.

### Projektansatz

Der Projektansatz orientiert sich an einem agilen Vorgehen nach SCRUM mit Steuerung des Anforderungskataloges in Anlehnung an Kanban Boards, kurz ScrumBan.

Das Projektteam besteht aus der COVID-19-TaskForce, welche mit verschiedenen Stakeholdern und Mitarbeitern aus den Fachbereichen wie Finance, Risikocontrolling, Infrastruktur, Data Governance sowie Vertriebs-einheiten besetzt ist.

Die Projektsteuerung erfolgt über defi-

nierte Anforderungen der Bereiche Flagging, Forbearance, Risikoversorge und Ausfall (s. Abbildung 1). Aufgrund des akuten Umsetzungsbedarfes wird die Steuerung in 48-Stunden-Meetings durchgeführt.

## Lösung

Im Projekt werden das gesetzliche und das BdB-Moratorium (privates M.) umgesetzt, welche identisch abgewickelt werden. Beide Moratorien beinhalten eine Initialisierungsphase sowie eine Umsetzungsphase mit paralleler Dokumentation.

In der Initialisierungsphase werden unterschiedliche institutsspezifische und externe Dokumente wie beispielsweise die EBA/GL/2020/02, das IDW-Positionspapier COVID-19 oder der § 1 Art. 240 EGBGB fachlich gesichtet, um die entsprechenden prozessualen und regulatorischen Anforderungen zu identifizieren und in einem Katalog zu dokumentieren. Diese bilden die Basis für die weiteren Umsetzungsphasen. Zudem werden in einer ersten Planning-Session von der COVID-19-TaskForce die Oberkategorien des Kanban-Boards erarbeitet, um die Phasen des agilen bzw. iterativen Vorgehens abzubilden.

In der Umsetzungsphase werden aus den Anforderungen entsprechende Maßnahmen für die Bereiche Flagging, Forbearance, Risikoversorge und Ausfall abgeleitet und im Kanban-Board festgehalten. Diese werden nach Kanban in die Kategorien ToDo (rot), Doing (gelb) und Done (grün) eingeordnet sowie entsprechende Verantwortlichkeiten verteilt. Die Maßnahmen werden in einem 48-Stunden-Rhythmus umgesetzt und ausgewertet. Nach zwei Tagen erfolgt eine Neueinschätzung der Situation und bei Bedarf eine Anpassung der Maßnahmen und Aktivitäten.

Darüber hinaus werden die Maßnahmen aus den entsprechenden Kategorien für das gesetzliche und private Moratorium in einem übergreifenden Maßnahmenkatalog festgehalten, umso eine lückenlose Dokumentation zu gewährleisten.

## Projektbeitrag

Die movisco Berater analysieren, vom Projektziel ausgehend, die bestehenden externen und internen Einflussfaktoren und beraten bei der Ableitung

der entsprechenden prozessualen und regulatorischen Maßnahmen. Diese werden in einem movisco Standard-Anforderungskatalog (Teil des movisco Vorgehensmodells) zum Monitoring der Maßnahmen definiert, dokumentiert und gesteuert.

Im Rahmen des agilen ScrumBan-Ansatzes fungiert die movisco AG als Fachspezialist für die COVID-19-TaskForce sowie als SCRUM-Master und übernimmt folgende Aufgaben:

- Leitung der COVID-19 TaskForce
- Betreuung des Kanban-Boards
- Vor- und Nachbereitung der 48 Stunden Meetings
- Fachlicher Ansprechpartner für unterschiedliche Konzerneinheiten verschiedener Länder rund um das Thema COVID-19
- Fachliche Beratung bei der Kalkulation des Modification Loss
- Beratung bei der Implementierung des COVID-19 Reportings

## Fazit

Die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie und die Stundungen von Krediten stellt die Kreditinstitute vor einen hohen Verwaltungsaufwand im Front- und Backoffice. Die externen und internen Anforderungen sorgen für prozessuale und regulatorische Adjustments, inkl. der ad hoc Umsetzung. Die frühzeitige Durchführung von Analysen der Anforderungen sowie die transparente Steuerung der daraus abgeleiteten Maßnahmen unterstützen die kreditinstitutsspezifische Reporting- und Steuerungsfähigkeit.

Der Einsatz der movisco Berater unterstützt die zügige Identifikation der externen und internen Einflussfaktoren. Mit Hilfe des agilen ScrumBan-Ansatzes erfolgte über alle Funktionsbereiche der Bank hinweg die Steuerung. Dabei profitieren unsere Kunden von dem langjährigen fachlichen & technischen Know-how sowie der zertifizierten Expertise im agilen Projektmanagement unserer Berater.

## Autoren

**Robin Müller** ist Consultant der movisco AG.



Beratungsschwerpunkte sind die Entwicklung von ganzheitlichen Lösungen zur Erfüllung von Financial & Regulatory Reporting Anforderungen sowie die Themen Datenanalyse, DQM und Business Intelligence.

**Ronny Maslosz** ist Partner der movisco AG.



Beratungsschwerpunkte sind regulatorische Meldungen und deren Umsetzung und Reportinglösungen für Risikobereiche innerhalb von Banken mit unterschiedlichen Data-Warehouse-Lösungen (DWH).

## movisco AG

Die movisco AG ist eine spezialisierte Business- und IT-Beratung für Finanzdienstleister. Wir entwickeln Business Intelligence (BI) sowie Data-Warehouse-Lösungen und beraten unsere Kunden in den Bereichen Risikomanagement, Regulatorik, Unternehmenssteuerung und Finanzen.

Stellen Sie Ihre Fragen

E-Mail: [info@movisco.com](mailto:info@movisco.com)  
Internet: [www.movisco.com](http://www.movisco.com)  
Fax: +49 40 767 53 377

**movisco Hamburg**  
Osterbekstraße 90a  
22083 Hamburg  
Tel.: +49 40 767 53 777

**movisco Bonn**  
Fritz-Schäffer-Straße 1  
53113 Bonn  
Tel.: +49 228 9293 9145

**movisco Frankfurt**  
Tanusanlage 8  
60329 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 174 98 590