

## Raiffeisen Bankengruppe Österreich – Digitale Regionalbank

von Christoph Schmiedinger

**Um für die (digitale) Zukunft gerüstet zu sein, hat die RBG 2015 eine Digitalisierungsinitiative gestartet. Ein wesentlicher Eckpunkt dieser Initiative ist das Programm „Digitale Regionalbank“. Die Vision: regional.digital.überall.**

Das Ziel ist, die größte Bankengruppe Österreichs noch stärker auf den Kunden zu fokussieren. Gelingen soll das durch die Etablierung einer modernen und attraktiven Bank, die ihren Kunden auf allen Kanälen (Bankstelle, Servicecenter und Online/Mobile) sowohl digital als auch analog als erster Ansprechpartner im persönlichen Finanzmanagement zur Verfügung steht. Um schneller und flexibler auf die Herausforderungen des Marktes reagieren zu können, setzt die IT der Raiffeisen Software GmbH neueste Technologien und Arbeitsweisen ein. Aktuell werden in über zehn Projekten Geschäftsprozesse, Produkte und IT-Lösungen neu durchdacht und entwickelt.



Bereits in den ersten Überlegungen zur Gestaltung dieses Programms war den Verantwortlichen klar, dass sich traditionelle Entwicklungsmethoden für den straffen Zeitplan nicht eignen würden. Also wurde zunächst in einem sogenannten „Agile-Readiness-Test“ evaluiert, inwieweit agile Methoden wie Scrum im Programm angewendet werden können. Bestandteil dieses Tests waren Interviews mit Product Ownern, Scrum-Mastern, Stakeholdern und Experten aus der Technik zu Themen wie Produktvisionen, Entwicklungsprozesse, agile Rollen, IT-Architektur, Testvorgehen und Tools. Das Ergebnis: In einigen Bereichen des Programms waren bereits die Voraussetzungen gegeben, um mit Scrum direkt in die Umsetzung starten zu können. Die übrigen Bereiche begannen an Vorbedingungen zu arbeiten, um zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls in die agile Arbeitsweise eingebunden werden zu können.



**Branche**  
Banking

**Zeitraum**  
2016–2017

**Standort**  
Österreich

**Unternehmen**  
Raiffeisen Bankengruppe  
Österreich

**Webseite**  
[www.raiffeisen.at](http://www.raiffeisen.at)

### Über Raiffeisen Bankengruppe

Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich (RBG) bietet mit 434 autonomen Raiffeisenbanken und 1.500 Bankstellen das dichteste Bankstellennetz des Landes. Über die Beteiligung an der Raiffeisen Bank International (RBI) AG werden darüber hinaus 14 Märkte in Zentral und Osteuropa (CEE) mit insgesamt 16,6 Millionen Kunden betreut.

### Ausgangssituation

Um ihre Bankengeschäfte effizient abzuwickeln, bevorzugen Kunden heute einen selbst gewählten Mix aus persönlicher und digitaler Interaktion. Die Raiffeisen Bankengruppe ist durch ihre starke regionale Verankerung für ihre Kundennähe bekannt. Das Programm „Digitale Regionalbank“ verbindet die verschiedenen Kommunikationskanäle zu einem attraktiven Gesamtangebot. Dazu werden Geschäftsprozesse, Produkte und ITLösungen neu durchdacht.

### Lösung

Die Vision „regional.digital.überall“ ließ sich angesichts eines straffen Zeitplans am besten mit agilen Arbeitsweisen wie Scrum umsetzen. Während einige Teams bereits länger mit Scrum arbeiteten, mussten in anderen Bereichen die Ausgangsbedingungen geschaffen werden. Neben einem neuen Architekturkonzept nach dem Microservice-Ansatz wurden die Beteiligten intensiv in ihren Rollen gecoacht und das Wissen nach dem Shadowing-Konzept in die Organisation integriert. Um die Produktentwicklung ganz auf die Kunden auszurichten, wurden regelmäßige Review-Events etabliert, die schnelles Feedback auf Ideen und Zwischenergebnisse lieferten.

### Ergebnis

Innerhalb eines Jahres wurden 15 Scrum Teams mit verschiedenen Schwerpunkten an den Start gebracht und mehrere interne Agile Coaches ausgebildet, die das Wissen in der Organisation weitertragen. Alle neuen Software-Lösungen werden heute agil entwickelt. Durch das rasche Feedback der Nutzer wird der Fokus zur Gänze auf zukunftssträchtige Lösungen gerichtet. Noch 2017 startet als erstes Ergebnis die neue Onlinebanking-Lösung „Mein ELBA“.

Mit Unterstützung von borisgloger consulting wurden innerhalb nur eines Jahres die Bedingungen so angeglichen, dass neue Teams in kürzester Zeit startbereit sein können.

## Wissen und Coaching für den Start

Die ersten mit Scrum gestarteten Projekte umfassten zentrale Themen: Es sollten eine moderne IT-Architekturplattform aufgebaut, übergreifende Services bereitgestellt und eine neue Onlinebanking-Lösung entwickelt werden. Außerdem sollte eine neue Software die Bankberater unterstützen. Diese Vorhaben sollten von mehreren Scrum-Teams umgesetzt werden. Um diese Teams möglichst entkoppelt und modular arbeiten zu lassen, wurde auf moderne Architekturprinzipien wie Microservices und eine State of the Art Delivery Pipeline zurückgegriffen.

Der methodische Start wurde auf dreifache Weise begleitet:

- **Dreitägige Intensiv-Scrum-Workshops:** Die Projektbeteiligten setzten sich mit den Scrum-Rollen und deren Verantwortungen, mit den Scrum-Meetings sowie mit den Artefakten und Methoden auseinander, mit denen sie das Vorhaben planen und Hindernisse lösen konnten.
- **Coaching der agilen Rollenträger:** ScrumMaster und Product Owner erarbeiteten in einem intensiven 12-Wochen-Programm alle Kernelemente des Scrum-Prozesses, übten den Umgang mit ihren Aufgaben und wurden dabei mit regelmäßigen Feedbackrunden unterstützt.
- **Unterstützung bei der Lösung übergreifender Hindernisse (Impediments):** Am wichtigsten war zunächst, die Fokussierung der Mitglieder des Projektteams zu stärken und es möglich zu machen, dass die Scrum-Teams in einem Raum zusammenarbeiten konnten.

## Integration des agilen Wissens in die Organisation

Von Anfang wurden interne „Agile Coaches“ für das Programm vorgesehen, um die Scrum-Teams auch nach dem Einsatz des externen Beraters borisgloger consulting optimal zu unterstützen. Diese Coaches wurden ausgebildet und parallel dazu in das Agile Coaching Team des Programms integriert. Dieses Team bestand aus allen, also sowohl internen als auch externen, zum damaligen Zeitpunkt eingesetzten Coaches, und arbeitete zur eigenen Koordination ebenfalls mit Scrum. In zweiwöchigen Iterationen wurden die anstehenden To-dos besprochen und gegenseitige Unterstützungsmöglichkeiten identifiziert. Die Ausbildung der internen Agile Coaches basierte auf einem Shadowing-Konzept: In einer ersten Phase begleitete der Coachee den erfahrenen Agile Coach beim Aufbau eines neuen Scrum-Teams, um daraus zu lernen. In einer zweiten Phase wurden die Rollen umgekehrt: Der neue interne Agile Coach übernahm selbstständig den Aufbau unter Beobachtung des erfahrenen Coachs.

## Strukturierte und zielgerichtete Abstimmung zwischen den Teams

Um den übergreifenden Austausch zwischen den Teams zu fördern und zu institutionalisieren, wurde ein Scrum-of-Scrums-Ansatz angewandt. Die Product Owner des Programms tauschten sich regelmäßig alle zwei Wochen (einmal pro Sprint) in Produktgruppen über ihre anstehenden Aufgaben und sich daraus ergebende Abhängigkeiten aus. Im gleichen Intervall stimmen sich die ScrumMaster über aktuelle übergreifende Hindernisse und in den Teams eingesetzte Methoden aus. Zweimal pro Woche treffen sich außerdem Vertreter der Teams zum Scrum of Scrums, in dem technische Abhängigkeiten und Probleme thematisiert werden.

## Produktbetrachtungen aus Kundensicht

Um den Fokus der Teams auf die Anwender, also die Bankkunden und Bankberater zu richten, erarbeiteten die Product Owner, die aus den Fachbereichen der Bank kommen, mit einer Gruppe von Stakeholdern die Anforderungen der Kunden aus deren Perspektive in Form von sogenannten „User Storys“. Um diese Änderung des Zugangs zu unterstützen, wurde bereits vor dem Entwicklungsstart mit „Customer Journeys“ und dazugehörigen Personas – prototypischen Anwenderprofilen – experimentiert. Im Laufe der Zeit wurde im Programm ein umfangreiches Set an Personas etabliert, die mit umfassenden Marktforschungsdaten validiert wurden. Dieser Katalog umfasst inzwischen mehr als 15 Personas aus verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise klassische Bankkunden, spezifische Wertpapier-Kunden oder Bankberater. So kann sich jedes Scrum-Team je nach Fokus in diesem Persona-Katalog bedienen und die für seine Customer Journeys und User Storys relevanten Personas nutzen.

## Einbeziehung echter Kunden als Erfolgsfaktor

Obwohl alle Scrum-Teams regelmäßig in den Reviews Feedback von den internen Stakeholdern aus diversen Fachbereichen der Bankengruppe bekamen, stellte sich sehr bald die Frage, wie bei kundenrelevanten Produkten, etwa dem neuen Onlinebanking, auch Feedback von „echten“ Bankkunden eingeholt werden könnte. Dazu wurde ein regelmäßiges, alle vier bis sechs Wochen stattfindendes Event mit echten Kunden etabliert, bei dem die Scrum-Teams die Möglichkeit hatten, direktes Feedback von den Kunden zu ihren Ergebnissen zu bekommen. Je nach Menge des zu testenden Inhalts werden zu diesen Events bis zu 50 Testpersonen eingeladen, um geführt Use Cases auszuprobieren und anschließend qualitatives und quantitatives Feedback zu geben. Das passiert in einer lockeren – eben eventmäßigen – Atmosphäre. Die Ergebnisse dieser Tests sind immens wichtig: Von Kleinigkeiten, wie einem nicht optimalen Kontrast oder Funktionalitäten, die bei den Kunden Begeisterung auslösen, bis hin zu ganzen Use Cases, die ohne Feedback von den Kunden nicht berücksichtigt worden wären, ist alles mit dabei. Diese Inputs fließen anschließend sofort wieder in die Entwicklung und damit in die Backlogs der einzelnen Scrum-Teams ein.

## Moderne und innovative Methoden

Im innovativen Programm der RBG strotzt es vor tollen Ideen, aber nicht jede gute Idee kann und soll sofort von einem Scrum-Team umgesetzt werden. Daher wurden diverse Workshop-Formate mit dem Fokus auf schnellem Prototyping der Ideen und schnellem Anwender-Feedback evaluiert. Methoden, wie etwa das strukturierte Design Sprint Format von Google, wurden ebenso ausprobiert wie das weniger strukturierte und ursprünglich eingesetzte Design Thinking. Dabei wurde sogar in der Bankfiliale entwickelt, um zeitnah Feedback von echten Bankkunden zu bekommen. Mit Hilfe dieser Methoden konnten einige Ideen in einem frühen Stadium und mit wenig Investment erprobt und evaluiert werden. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde dann entschieden, ob die Idee weiter verfolgt werden sollte.

## Kontinuierliches Rampup der Teams

Innerhalb eines Jahres wurden knapp 15 Scrum-Teams gestartet, die sich um verschiedene Themen kümmerten. Jedes einzelne Team wurde mit Trainings und Coachings unterstützt und begleitet. Parallel dazu wurden weitere interne Agile Coaches ausgebildet, um dem Umfang des Programms gerecht zu werden. Eines der wichtigsten Learnings des Ramp-ups war die Geschwindigkeit, mit der neue Scrum-Teams gestartet werden sollten. Zu viele gleichzeitig startende Scrum-Teams überfordern die gesamte Organisation, sowohl unterstützende Scrum-Teams als auch unterstützende Rollen wie Agile Coaches. Daher sollte der Aufbau der Teams sorgfältig und mit gut durchdachter Geschwindigkeit vorangetrieben werden, um jedem Team die optimale Unterstützung für den Start zu bieten.

## Ergebnisse

Dank der agilen Initiative werden heute, ein Jahr nach dem Start, alle neuen Software-Lösungen nach agilen Methoden entwickelt. Neben der effizienten und flexiblen Arbeitsweise hat vor allem die regelmäßige Einbeziehung aller Stakeholder und echter Bankkunden die Umstellung so wertvoll gemacht. Im Gegensatz zu früher werden nun Entwicklungen, die kein Potenzial haben, wesentlich schneller erkannt und so unnötige Kosten vermieden. Parallel dazu hat sich in vielen Bereichen ein echter Innovationsgeist entwickelt, da sich die Ideen mit anwenderzentrierten Methoden schnell überprüfen lassen. Das erste handfeste Ergebnis ist das neue moderne Onlinebanking „Mein ELBA“, das noch 2017 startet und kontinuierlich mit Hilfe von Kundenfeedback weiterentwickelt werden wird.



### Christoph Schmiedinger

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwickelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

borisgloger consulting GmbH  
Westhafen Tower,  
Westhafenplatz 1  
60327 Frankfurt am Main

borisgloger professionals GmbH  
Wiedner Hauptstraße 15/7  
1040 Wien

[borisgloger.com](https://borisgloger.com)