

## Status Quo Agile Banking

von Christoph Schmiedinger



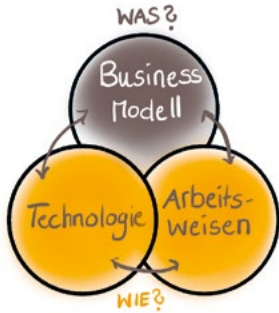
Die Finanzkrise 2008 sowie der zunehmende Druck durch die Digitalisierung und junge Formen von Finanzdienstleistungen haben Banken dazu gezwungen, ihre Strategien und Geschäftsmodelle zu überdenken. In den letzten Jahren haben daher viele Institute – parallel bzw. ergänzend zu ihren Digitalisierungsinitiativen – umfangreiche agile Transformationsprogramme gestartet. Diese Transformationen haben bereits ein fortgeschrittenes Stadium erreicht und dürften sich, den Geschäftsberichten nach zu urteilen, gelohnt haben.

Doch die agile Welle ist im Bankensektor noch nicht abgeflacht. Ganz im Gegenteil: Es lassen sich neue, radikalere Formen des Wandels erkennen, die nicht nur die Banken-IT betreffen, sondern auch Bereiche wie das Risikomanagement, das Audit und den Vertrieb erfassen. Darüber hinaus haben in das Performance- und Portfoliomanagement moderne Steuerungsinstrumente wie Objectives & Key Results und Obeya-Rooms Einzug gehalten.

## Von einer Krise zur nächsten

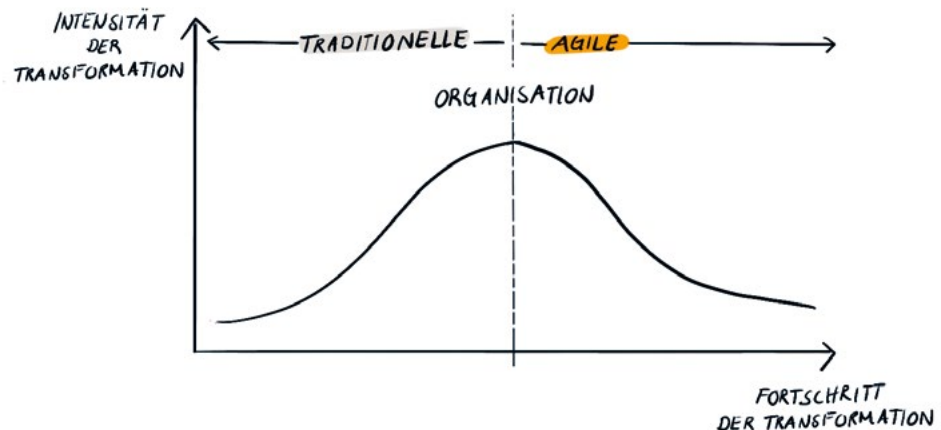
Das neue Jahrzehnt hat gleich mit einer der größten Herausforderungen, zumindest seit der letzten Finanzkrise, begonnen: SARS-CoV-2. Noch ist nicht genau vorhersehbar, wie gravierend und andauernd die Einschnitte durch die Pandemie sein werden, doch es wird noch eine Zeit brauchen, bis die global vernetzte und digitalisierte Wirtschaft in einen stabilen Takt zurückkehren wird.

Das trifft insbesondere auch auf Banken zu. Nach dem Disaster 2008 haben sie sich gerade wieder soweit zurückgekämpft, um an frühere Erfolge anknüpfen zu können. US-Banken wie JP Morgan oder Citigroup<sup>1</sup>, aber auch europäische Institute wie BNP Paribas<sup>2</sup> oder die Erste Group<sup>3</sup> konnten 2019 große Gewinne einfahren.



Die Zeit zwischen der Finanzkrise und dieser – zumindest vorläufigen – Auferstehung war jedoch von der Notwendigkeit zur Veränderung geprägt. Viele Banken haben damit begonnen, sich umfassend zu transformieren. Das ist einerseits dem anhaltenden Niedrigzinsniveau und andererseits dem Druck durch neue Wettbewerber geschuldet. Kein Stein wurde auf dem anderen gelassen: Hinterfragt wurden sowohl die Business-Modelle als auch die Technologien und Arbeitsweisen. Noch dazu sind Kunden heute bestens informiert, sie suchen und finden einfache Produktalternativen, der Staat greift als Regulator wieder stärker ein und gleichzeitig wird der Finanzmarkt liberalisiert – das alles hat den Transformationsdruck nur erhöht.

Wenn wir uns die Transformationswelle ansehen, die durch die deutsche Bankenlandschaft rollt, so nähern wir uns sicher dem Wellenscheitel. In vielen Banken ist die Transformation bereits in vollem Gange, viele andere stehen kurz davor. Selbst konservative und risikoaverse Institute, wie nationale Förderbanken, wagen diesen Schritt: KfW<sup>4</sup> und die LBBW<sup>5</sup> sind dafür die besten Beispiele. Fakt ist: Die digital-agile Transformation ist angekommen.



<sup>1</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2QqEfuv>

<sup>2</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2IH921B>

<sup>3</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2W9MWwS>

<sup>4</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2TMZKr6>

<sup>5</sup> Vortrag auf der Euroforum Agile Banking Konferenz 2019 in Frankfurt am Main

<sup>6</sup> siehe dazu auch <https://mck.co/2xtWgRH> und <https://on.bcg.com/3aRBHxc>

<sup>7</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2TZUAA1> und <https://bit.ly/3cW1hTu>

## Die Quelle der Transformationswelle

Abseits der erwähnten marktseitigen Herausforderungen wurde die Transformationswelle durch einige „Front Runner“ verstärkt, die bereits 2015 den Sprung in die neue Arbeitswelt gewagt haben. Die niederländische ING Group startete in diesem Jahr ein umfassendes Transformationsprojekt, das eine radikale Umstrukturierung und ein agiles Arbeitsmodell zum Ziel hatte<sup>6</sup>. Auch die US-amerikanische Capital One war eine der ersten Banken, die bereits 2015 als agiles Institut galt<sup>7</sup>.

Doch was war die Motivation dieser Vorreiter? In beiden Fällen war es ein hoher „Sense of Urgency“. ING war stark unter Kostendruck geraten und daher motiviert, eine schlankere und effizientere Organisation zu bauen. Bei Capital One wurde der Wandel von der IT getrieben, die in der Automatisierung die Chance sah, die Abläufe effizienter zu machen und damit Kosten einzusparen. Diese zwei Banken trafen damit einen Nerv in der Branche, denn ab diesem Zeitpunkt waren es nicht mehr nur völlig IT-basierte Unternehmen wie

beispielsweise im e-Commerce, die zu agilen Organisationen avancierten, sondern auch traditionelle Bankhäuser. Seitdem haben viele der große Banken in allen Teilen der Welt nachgezogen. Zu diesen Early Adopters zählen die deutsche Commerzbank<sup>8</sup>, die französische Société Générale<sup>9</sup>, die tschechische Česká spořitelna oder Mashreq<sup>10</sup> aus den Vereinigten Arabischen Emiraten. Aktuell lässt sich ein großer Zulauf von Vertretern der „Early Majority“ erkennen, vor allem unter den Anstalten öffentlichen Rechts wie KfW und LBBW.

### Haben sich die Transformationen gelohnt?

Bei aller begrüßenswerten Aufbruchstimmung stellt sich die Frage, ob diese Unterfangen ihren Nutzen erbracht haben. Vorab: Agilität sollte immer nur Mittel für einen bestimmten Zweck sein. Das Ziel kann nicht sein, agile Methoden um der Methoden willen einzuführen. Die Frage, die sich stellt, ist: Was soll damit konkret erreicht werden? Agilität dient im idealen Fall dazu, die digitale Transformation zu meistern, was beispielsweise bedeuten kann, kundenzentrierter zu arbeiten und dadurch bessere Produkte und Services schneller auf den Markt zu bringen. Nur so kann durch Agilität ein echter Impact am Markt und damit in der G&V erzielt werden.

Wenn man die Geschäftsberichte diverser Bankunternehmen vor, während und nach der Transformation analysiert, so ist schnell festzustellen, dass ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen der Einführung agiler Methoden und einer Verbesserung der Zahlen schwer herzustellen ist. Ein indirekter Zusammenhang scheint aber durchaus gegeben zu sein: Sehr deutlich wird, dass die digitale Transformation von Services und die Entwicklung neuer digitaler Produkte in vielen Fällen zu besseren Ergebnissen geführt hat. Hier kommt wieder die Agilität ins Spiel, die in den Geschäftsberichten als zentraler Bestandteil der erfolgreichen digitalen Transformation ausgemacht wird. So hält Société Générale im Investor Relations Bericht für 2017 fest, dass die agile Organisation einer der wesentlichen Treiber für Kosteneinsparungen und eine leicht verbesserte Rendite ist<sup>11</sup>.

Für die Commerzbank ist Agilität und der damit verbundene Digital Campus ein Grund für die Erhöhung der Digitalisierungs-Ratio<sup>12</sup> und die niederländische ING führt einen Teil der Verbesserung ihres Ertrags in den Jahren 2015 bis 2017 auf die Einführung des agilen Way of Working zurück<sup>13</sup>. Auch im Geschäftsbericht der deutschen ING-Niederlassung liest man im Vorwort des Vorstandsvorsitzenden Nick Jue folgende Aussage: „Die Digitalisierung ist heute mehr denn je eine Herausforderung: Die Anforderungen der Kunden verändern sich kontinuierlich und niemand kann zuverlässig voraussehen, welche das zukünftig sein werden. Aus diesem Grund haben wir 2018 begonnen, die Arbeitsweise und Organisationsstruktur so flexibel auszurichten, dass wir kurzfristig auf neue Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten reagieren können: Die Umstellung auf agiles Arbeiten haben wir im Jahre 2019 erfolgreich abgeschlossen. Damit haben wir die Grundlage geschaffen, in einem sich ständig wandelnden Marktumfeld dauerhaft erfolgreich sein zu können.“<sup>14</sup> In Summe lässt sich also sagen, dass sich agiles Arbeiten für Banken durchaus lohnt.

Wir konnten übrigens keinen Fall entdecken, der den Schluss zulässt, dass sich Agilität in hohem Maße negativ auf die weitere Entwicklung eines Unternehmens ausgewirkt hat. Was aber in einigen Instituten zu Beginn der Transformation zu beobachten ist, ist ein Einbruch in der Mitarbeiterzufriedenheit und eine höhere Fluktuation. Allerdings bewegen sich diese Zahlen meistens in einem Bereich, der nicht bedrohlich ist (zwischen 5 und 10 % Mitarbeiterabwanderung innerhalb eines Zeitraums von 9 bis 12 Monaten zu Beginn der Transformation).

<sup>8</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/38REfKp>

<sup>9</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2TJX9yc>

<sup>10</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/33cmaoQ>

<sup>11</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/3aPXITE>

<sup>12</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/39NmD3B>

<sup>13</sup> siehe dazu auch die Case Study: „ING: An agile organization in a disruptive environment“ von IMD (<https://bit.ly/3aPA42U>)

<sup>14</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/31SUW7R>

## Der Trend: Schnellere und radikalere Transformationen

Als die Transformationswelle in Bankunternehmen losgerollt ist, waren hauptsächlich vereinzelte Pilotprojekte und Digital Labs das Mittel der Wahl. Das hat sich stark verändert: Heute sehen wir in erster Linie komplette Transformationen ganzer Abteilungen, Bereiche und Geschäftssegmente. Die Geschwindigkeit in den einzelnen Transformationsprojekten hat sich also massiv erhöht.

Viele Institute, die zunächst auf Digital Labs gesetzt haben, integrieren diese nun wieder in die Bestandsorganisation und treiben damit den Wandel des gesamten Instituts voran. Als Beispiele können hier die österreichische Erste Bank<sup>15</sup> und die deutsche Commerzbank<sup>16</sup> genannt werden. Diesen beiden Unternehmen ist der Aufbruch in die digitale Transformation mit Hilfe separater Konstrukte erfolgreich geglückt. Andererseits haben Lab-Setups ihre natürlichen Grenzen (siehe dazu auch die Vor- und Nachteile verschiedener Transformationsvarianten im Whitepaper „Die digital-agile Transformation“<sup>17</sup>). Über kurz oder lang kann die agil-digitale Transformation nicht in eine lose verbundene Einheit ausgelagert werden, sondern muss in die Mutterorganisation zurückkehren, um wirklich wirksam zu werden. Auch bei vereinzelten Pilotprojekten stellen wir heute fest, dass diese zunehmend schneller in die Breite getragen werden. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Wandel zu einem moderneren Finanzinstitut nicht mit einem Pilotprojekt oder einem Digital Lab beendet ist, sondern damit erst beginnt und noch viel größere positive Skaleneffekte erzielt werden können.

Wichtig ist bei einer Ausdehnung agiler Arbeitsweisen auf größere Bereiche der Organisation, dass erstens die Learnings aus den Pilotprojekten oder dem Digital Lab berücksichtigt werden und dass sich zweitens – gerade im Falle einer Re-Integration eines Digital Labs – die Bestandsorganisation spürbar weiterentwickelt. Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits agil gearbeitet haben und wichtige Multiplikatoren sind, empfinden es sonst als Rückschritt und kehren dem Unternehmen den Rücken.

### Die Herausforderungen ändern sich

Bei jenen Banken, die bereits die schwierigsten Phasen der Transformation gemeistert haben, beobachten wir zudem neue Herausforderungen, die einmal mehr den Schluss zulassen, dass eine agile Transformation nicht einfach abgeschlossen ist und ad acta gelegt werden kann. Drei Fragen begegnen uns in Kundenprojekten heute besonders oft, daher wollen wir kurz darauf eingehen.

#### 1. Die Frage nach dem Einsatz von Agilität außerhalb der Produktentwicklung

Dass agile Methoden in der Produktentwicklung wesentliche Vorteile haben, ist inzwischen weithin akzeptiert. Aber gilt das auch für andere Einsatzgebiete, zum Beispiel für den Vertrieb, für Service-Einheiten wie das Callcenter oder für Support-Abteilungen wie Legal, Risk Management oder Audit? Wie lässt sich das Zusammenspiel zwischen agiler Produktentwicklung und diesen anderen Unternehmenseinheiten gestalten?<sup>18</sup>

Ein Nachteil ist, dass es abseits der Produktentwicklung erst wenige erprobte Good Practices für die Anwendung agiler Methoden gibt. Die Praktiken müssen meistens angepasst werden, um sie zielgerichtet einsetzen zu können. In der Praxis arbeiten wir häufig auf den agilen Werten und Prinzipien basierend ein neues Arbeitsmodell aus, wie die folgenden zwei Beispiele zeigen.

#### Beispiel 1: Agile Methoden im strategischen Risikomanagement

In einer österreichischen Bank entwarfen wir mit der Bereichsleiterin des strategischen Risikomanagements ein agiles Arbeitsmodell für rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unterstützende Visualisierungen. Wir wollten mit diesen Dashboards eine Übersicht über das Tagesgeschäft einerseits und andererseits über die Initiativen, mit denen Verbesserungen und Innovationen angestoßen werden sollten, gewinnen. Das Leadership-Team traf sich einmal pro Woche zu einem 45-minütigen Meeting, um sich über den aktuellen Status im Tagesgeschäft und über den Fortschritt in den Initiativen auszutauschen. Einer der wichtigsten Punkte war dabei jedes Mal die Klärung von Impediments.

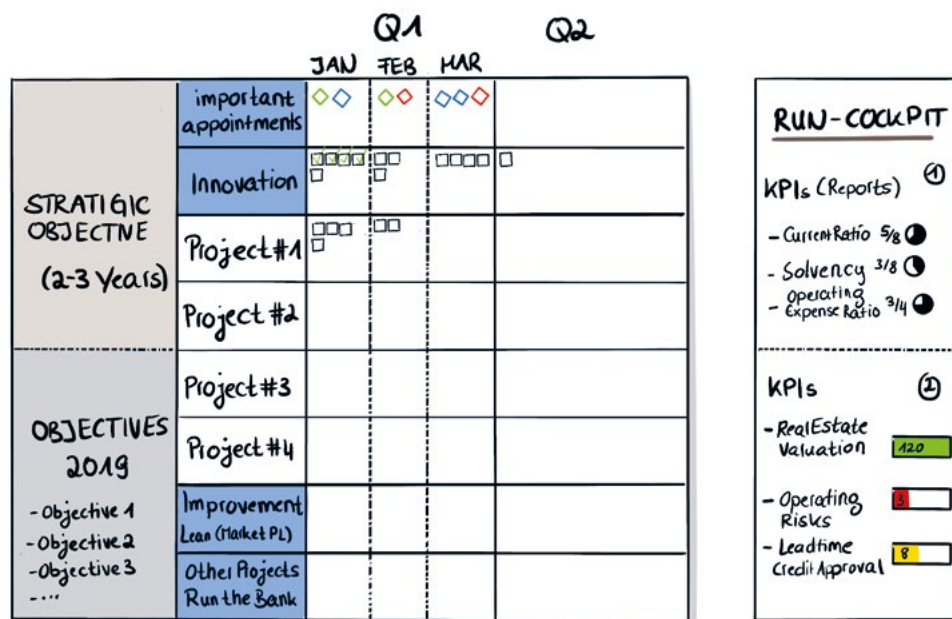
<sup>15</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2xC3GTd>

<sup>16</sup> siehe dazu auch <https://bit.ly/2xy8fxH>

<sup>17</sup> abrufbar unter <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>

<sup>18</sup> Zu Agilität im Audit siehe „Agil im Audit: das Starter-Kit“ – <https://bit.ly/39kmLYH>

Für die einzelnen Aufgabenbereiche innerhalb einer Abteilung, zum Beispiel für die Bewertung von Besicherungen für Kredite, wurde ein Taskboard entworfen, mit dem sich jeweils zwei bis fünf Teams einmal pro Woche koordinierten, um möglichst schnell einzelne Aufgaben gemeinsam zu liefern. Den Teams auf operativer Ebene ließen wir viel Freiraum bei der teaminternen Koordination. Obwohl es nicht vorgegeben war, modellierten viele Teams eigene Boards oder entwickelten Artefakte, mit deren Hilfe sich die tägliche Arbeit besser ausführen ließ. Diese Artefakte wurden meistens mit regelmäßigen Meetings kombiniert, die täglich oder zumindest einmal pro Woche stattfanden.



Visuelles Artefakt des Leadership-Teams

## Beispiel 2: Agile Methoden im B2B-Vertrieb

Eine deutsche Bank durften wir bei der Einführung von agilen Methoden im B2B-Vertrieb von Finanzierungsprodukten unterstützen. Die Idee des Arbeitens in Iterationen konnten wir hier gleich als agiles Element integrieren. Wir wählten eine verhältnismäßig lange Iterationsspanne von drei Monaten, um ein ähnliches Konzept wie jenes der Objectives & Key Results (OKRs) zu verfolgen<sup>19</sup>: In einem Planning wurden die strategischen Ziele für das jeweils nächste Quartal festgelegt, um diese dann im Team in konkreten Aufgaben zu formulieren. Das ganze Team traf sich anschließend zu wöchentlichen Synchronisations-Meetings und verwendete dabei ein individuell passendes Taskboard, um den Verlauf der Iteration im Auge zu behalten. Eine Iteration wurde jeweils mit einem Review und einer Retrospektive abgeschlossen.

In den Teams arbeiteten wir an einer crossfunktionalen Zusammensetzung, die möglichst „T-shaped“ war. Das heißt, dass die Teammitglieder neben ihrer eigenen Expertise (der vertikale Balken des T) möglichst ein grundlegendes Wissen in anderen Domänen haben sollten (der horizontale Balken des T). Im konkreten Beispiel des B2B-Vertriebs arbeiteten wir daher mit einem Team aus Kundenbetreuern, Kredit-Strukturierern und Risk Managern. Um das „T-shaped“-Profil zu schärfen, achteten wir darauf, dass sich die Teammitglieder gegenseitig bei Aufgaben unterstützten, um voneinander zu lernen und das Team generalistischer aufzustellen.

## 2. Die Frage nach dem richtigen Framework für die „agilere“ Steuerung der Gesamtbank

In einigen Banken ist in den letzten Jahren eine bunte Mischung an agil arbeitenden Teams entstanden. Heute stellt sich daher bei vielen Transformationen die Frage, wie diese Teams auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden können. In diesem Zusammenhang beobachten wir in der Praxis die unterschiedlichsten Ansätze: Einige Institute, wie die Deutsche Bank<sup>20</sup> oder die Commerzbank<sup>21</sup>, verwenden umfassende agile Skalierungs-Frameworks wie SAFe® oder Elemente daraus. Die ING Group setzt ein eigenes Modell um, das regelmäßige Quarterly Business Reviews (QBR) und visuelle Obeya-Rooms kombiniert<sup>22</sup> und manche Finanzunternehmen weben in diese Prozesse auch das Zielmanagementsystem

<sup>19</sup> siehe dazu Doerr, John: Measure What Matters. OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth. Portfolio Penguin 2018. (<https://amzn.to/2Bjajht>)

<sup>20</sup> siehe dazu Plumpton, John: Implementing a Scale Agile Approach (SAFe®) within Deutsche Bank <https://bit.ly/2U0FvoU>

<sup>21</sup> siehe dazu Thorand, Mohamed; Birke, Alexander: 6000 – Eine Großbank und ihr Weg zu einer agilen Organisation. <https://bit.ly/39RFSsw>

<sup>22</sup> siehe dazu den Vortrag von Peter Jacobs: From Doing the Thing Right to Doing the Right Things. <https://youtu.be/JIG18g4udfU>

Objectives & Key Results (OKRs) ein. Zusätzlich beobachten wir viele Versuche und Möglichkeiten, ein agiles Portfoliomanagement zu etablieren. Schnell wird klar, dass es kein Patentrezept gibt und jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden muss, um diese Herausforderung zu meistern.

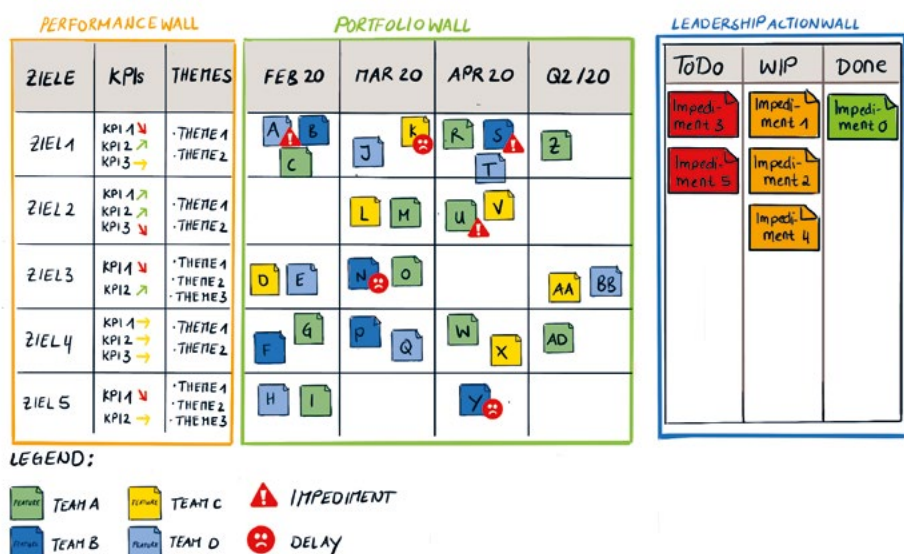
Erfahrungsgemäß ist das der beste Weg, um ein möglichst schlankes Steuerungssystem zu etablieren. Das beginnt mit einem Zielmanagementsystem, das sich an OKRs orientiert und die Vision in gemeinsame, teambasierte Ziele operationalisiert, die nicht an Bonifikationen gebunden sind. Diese Ziele werden in Form von wenigen ausgewählten Initiativen angestrebt, mit denen die Organisation nicht überfordert wird. Dazu braucht ein Unternehmen zum einen ein Portfoliomanagement, das auf den Work in Progress – also auf die Menge der gleichzeitigen Arbeit im gesamten System – achtet. Zum anderen ist ein einfacher und effektiver Priorisierungs- und Budgetierungsprozess notwendig, in dem der persönliche Austausch, gestützt durch visuelle Kommunikationsmittel, eine wesentliche Rolle spielt. Jene Teams, die eine Initiative anschließend gemeinsam umsetzen, sollten sich ebenfalls möglichst einfach untereinander koordinieren können. So wie es die ING Group vormacht, empfehlen wir den QBR-Ansatz in Kombination mit Obeya-Rooms für das Zielmanagement sowie Ansätze aus dem Skalierungs-Framework LeSS für den operativen Austausch zwischen mehreren Teams.

### Quarterly Business Review und Obeya-Konzept

Das Quarterly Business Review widmet sich alle drei Monate den Ergebnissen des letzten Quartals. Dabei wird – ähnlich wie im Rahmen des Sprint Reviews – Feedback zu den Lieferungen eingeholt. Gleichzeitig wird für die Lieferungen im nächsten Quartal geplant. Die Ergebnisse werden in einem Obeya-Raum festgehalten, der typischerweise aus vier Wänden und damit Inhalten besteht:

- Performance Wall (OKRs und KPIs)
- Portfolio Wall (Releaseplan/Roadmap)
- Improvement Wall (Maßnahmen für die kontinuierliche Verbesserung)
- Leadership Action Wall (Impediments)

Nach dem QBR treffen sich das Management, die Product Owner, Agile Coaches und vereinzelt auch ScrumMaster und/oder Chapter Leads, IT-Manager sowie Architekturverantwortliche alle zwei Wochen, um diese Wände kontinuierlich zu aktualisieren, sich gegenseitig zu informieren oder kurzfristige Aufgaben, Verschiebungen und Maßnahmen zu definieren. Im Wesentlichen wird dadurch – wie in einem OKR-Prozess – ein strategischer Scrum-Zyklus implementiert, dessen Iterationslänge ein Quartal umfasst und dessen „Dailys“ für die Synchronisation alle zwei Wochen stattfinden.



Beispielhafter Obeya-Raum

### 3. Die Frage nach der Kompatibilität von Kosteneffizienzprogrammen und digital-agilen Transformationen

Es ist nicht abzustreiten, dass viele Banken in den letzten Jahren zu viel Personal aufgebaut haben und dass sich Ineffizienzen angesammelt haben. Es wird sich kaum vermeiden lassen, bei diesen Kosten drastisch einzusparen. Agiles Arbeiten als dasjenige Werkzeug zu betrachten und einsetzen zu wollen, mit dem Kosten reduziert werden, wäre aber eine fatale Herangehensweise. Es würde jeden positiven Effekt im Keim ersticken. Agile Managementframeworks sollen dabei helfen, durch frühzeitiges Feedback zielgerichtete, qualitätsvolle und daher erfolgreiche digitale Produkte zu entwickeln bzw. kundenorientiert zu arbeiten – das spart auf Dauer Kosten. Abgesehen davon machen wir sehr oft die Erfahrung, dass mit der gleichen Mannschaft ein viel höherer Output geliefert werden kann, sobald sie sich an das agile Arbeiten gewöhnt hat und es befürwortet. Ob dieser Output für die Steigerung des Umsatzes oder als Basis für die Verkleinerung der Mannschaft genutzt wird, liegt letztendlich in der Verantwortung der jeweiligen Organisation. Tatsache ist aber auch, dass eine Transformation zu Beginn eine Investition bedeutet. Niemand sollte der Illusion erliegen, dass sofort nach der Umstellung große Sprünge passieren.

Wirkliche Kosteneinsparungspotenziale liegen in der Abstimmung zwischen verschiedenen Initiativen im Unternehmen. In der Praxis erleben wir oft, dass Kostensenkungsprogramme und die agile Transformation parallel oder bessergesagt isoliert voneinander vorangetrieben werden. Manchmal passiert das aus der durchaus nachvollziehbaren Überlegung heraus, dass Agilität und Kostensenkung nicht im ursächlichen Zusammenhang stehen sollen. Aber dabei kann es passieren, dass Maßnahmen gesetzt werden, die einander widersprechen.

Unsere Empfehlung ist, ein übergreifendes Transformations- und Change-Programm zu etablieren. Wenn dieses Programm sehr umfangreich ist, kann es durchaus in einzelne Streams aufgeteilt werden, doch der regelmäßige Austausch zwischen diesen einzelnen Streams ist zwingend notwendig. Auch für diesen Zweck können die Verantwortlichen mit regelmäßigen Synchronisierungen und gemeinsamen visuellen Artefakten die gewünschte Abstimmung und Ausrichtung erzeugen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die agile Transformation in der Branche nach wie vor ein heiß diskutiertes Thema ist und es vermutlich noch für einige Zeit bleiben wird. Jene Banken, die bereits einen Schritt weiter sind, stellen sich neuen Herausforderungen, die über „Scrum in der IT“ weit hinausgehen. Auf diesem Weg werden sie um neue Methoden, Arbeitsweisen und Modelle der Zusammenarbeit nicht umhinkommen.

## Wie borisgloger consulting Sie unterstützen kann

In Ihrer Organisation wird eine Transformation geplant? Oder die Organisation steckt mittendrin und leider auch fest? Wir planen mit Ihnen die Transformationsstrategie und unterstützen Ihre Organisation in der Umsetzung auf allen Ebenen. Bis Ihre Organisation den Weg selbst weitergehen kann, packen wir bei allem mit an. Und auch wenn die Transformation Ihrer Organisation gerade schlingert: Wir sind erfahren darin, begonnene Transformationen wieder auf Kurs zu bringen.

Sprechen Sie uns gerne an. Für uns ist Vertrauen die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung einer Transformation. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können.

Wir freuen uns darauf!

### Ihr Ansprechpartner: 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.

E-Mail: [christoph.schmiedinger@borisgloger.com](mailto:christoph.schmiedinger@borisgloger.com)

LinkedIn: <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b>

XING: [https://www.xing.com/profile/Christoph\\_Schmiedinger](https://www.xing.com/profile/Christoph_Schmiedinger)

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)