

---

## Vorwort

Die UP-Bank ist in den Schlagzeilen: Sie hat über die letzten drei Jahre in der Kundenzufriedenheitsumfrage des Branchenmagazins Innovative Finanzwirtschaft stets den Spaltenplatz mit den meisten kundenorientierten Innovationen belegt. Inzwischen ist sie auch im Benchmarking des wissenschaftlich begleiteten Kostenmonitors des Modern-Banking-Instituts e.V. klar an die Spitze all ihrer Mitbewerber gerückt. Die interne Kostenquote ist auf ein Niveau gesenkt worden, das selbst die nächsten Konkurrenten blass aussehen lässt.

Noch vor fünf Jahren hätte dabei niemand der UP-Bank diesen Turnaround zugetraut. Sie war mehrere Jahre lang sogar als Übernahmekandidat gehandelt worden. Nach einem Vorstandswchsel und einer konsequenten Neuausrichtung der IT-Strategie auf agile Softwareentwicklung für die durchgängig selbst entwickelte neue Kernbankplattform war der Erfolg alles andere als sicher. Als letzten Innovationsschritt hat sie letztes Jahr begonnen, alle ihre Anwendungen auf Cloud-basierten Betrieb bei einem bankexternen Hostingunternehmen umzustellen.

Die Entwicklung sowohl der Technologie als auch des Markterfolgs scheinen den Weichenstellungen seit dem Turnaround recht zu geben. Wären da nicht die allmählich durchsickernden Zweifel, die seit wenigen Wochen die Schlagzeilen wichtiger Branchenagenturen beherrschen: Ausgelöst durch eine eigentlich routinemäßige Überprüfung des internen Kontrollsystems in der Kreditabteilung ist wohl eine interne Diskussion entstanden, inwieweit der Ansatz der UP-Bank für das externe Hosting wirklich sinnvoll ist und welche Regelungen dabei zu beachten sind. Durch das Scheitern von »EU-US Privacy Shield« hat sich nämlich die Rechtsgrundlage für die eigentlich erfolgte Auswahl des Cloud-Providers schon wieder geändert.

Der Aufsichtsrat hat deshalb inzwischen ein Expertengutachten bis Ende dieses Monats beauftragt, bis zu dessen Fertigstellung keine weiteren Funktionalitäten der noch intern betriebenen Anwendungen auf den externen Dienstleister ausgelagert werden dürfen.

Wie verlautet, ist es jedoch unwahrscheinlich, dass angesichts der Komplexität und Neuartigkeit der Thematik bereits eine finale Beurteilung bis Monatsende möglich sein wird.

Es soll auch unklar sein, ob es bei der agilen Entwicklung der neuen Kernbankplattform ein klassisches Pflichtenheft als verbindliche Vertragsgrundlage gab. In das gleiche Horn stößt wohl auch die Interne Revision, die bislang vergeblich einen dokumentierten Change-Control-Prozess einforderte. In dem fraglichen Projekt scheinen nämlich Änderungen fast wie auf Zuruf erfolgt zu sein.

Zwar ist man sich auf Vorstandsebene der UP-Bank durchaus der strategischen und möglicherweise auch juristischen Tragweite dieser Fragestellungen bewusst. Man möchte jedoch das laut Branchenmonitor erreichte Image des Innovationsführers der Branche weiterhin pflegen. Daher ist jetzt eine gewisse Ratlosigkeit auf Vorstandsebene nicht zu verleugnen.

Ist dieses Szenario übertrieben? Ist es Ihnen – vielleicht in Teilen oder auch insgesamt – schon einmal begegnet? Wie ist ein solches Szenario im Sinne einer Governance (noch) zu steuern und zu führen? Wie können Sie im Rahmen eines solchen Szenarios (noch) wirksam prüfen? Wie müssen sich Governance, Prüfung & Revision gegebenenfalls weiterentwickeln, um mit der Veränderungsgeschwindigkeit von Technologien und der Wirtschaft Schritt zu halten? Ist wirklich alles agil in diesem Szenario? Wo tragen vielleicht Mythen rund um Agilität zur Verwirrung bei? Schließen sich Agilität und Governance & Prüfung bei näherer und kompetenter Betrachtung vielleicht gar nicht aus?

Was ist Agilität eigentlich und was unterscheidet sie im Kern von klassischen plan- und Compliance-orientierten Ansätzen? Und wo anfangen? Was sind wichtige Eckpunkte, die beachtet werden sollten? Wo lauern Fallstricke? Was hat es mit dem Zusammenspiel von agilen Methoden und den oft zitierten agilen Werten auf sich? Wie kann ich Agilität schließlich konkret im Rahmen von IT-Governance, Prüfung & Revision umsetzen? Wo liegen vielleicht auch Grenzen?

Aus unserer Sicht sind sowohl das Szenario als auch die sich daraus ergebenen Fragestellungen durchaus realistisch. Ähnliche Situationen sind uns und vielleicht auch Ihnen in vielfältigen Varianten schon begegnet. Zum einen mischt sich die Dynamik einer zunehmend digitalisierten Wirtschaft mit dem legitimen Bestreben, nicht vollständig der Eigendynamik und dem Lauf der Dinge ausgeliefert zu sein. Zum anderen mischen sich Zutreffendes und Mythen, was Agilität ausmacht und wie sie sich zu Governance, Prüfung, Revision und Compliance verhält.

Mit unserem Buch möchten wir Ihnen eine Orientierungshilfe für diese Fragestellungen an die Hand geben. Das Buch vereint eine fokussierte Darstellung der Grundideen von Agilität mit praktischen Umsetzungshilfen für die Themengebiete von IT-Governance, (IT-)Prüfung & Revision. Klassische Ansätze der IT-Governance, Prüfung & Revision sollen dabei nicht komplett ersetzt werden. Die Übergänge werden in der Praxis ohnehin oft fließend sein. Wir möchten Sie vielmehr anregen, Agilität als hilfreiche ergänzende Perspektive für die eigene Arbeit zu verstehen und kompetent nutzen zu können, insbesondere wenn das Arbeitsumfeld durch komplexe Sachverhalte, Dynamik und eine geringe Vorhersagbarkeit geprägt ist.

Wer sich darauf einlässt, kann im Buch viel Nützliches finden. Deshalb möchten wir Sie auch ermutigen, mit den hier vorgestellten Inhalten wie mit Bausteinen zu experimentieren und auch eigene Kombinationen klassischer und agiler Elemente zu erproben. Wir wünschen Ihnen nun viel Spaß beim Ausprobieren und Kombinieren.<sup>1</sup> Dabei sind wir auch auf Ihre Erfahrungen neugierig und freuen uns über jedes Feedback und jeden Erfahrungsbericht, ob kritisch, zustimmend oder auch alternative Wege ausprobierend.

*Urs Andelfinger, Petra Haferkorn*  
Darmstadt und Bonn, November 2021

---

1. Um die Lesbarkeit zu verbessern, verzichten wir im Buch darauf, konsequent beide Geschlechter zu benennen oder integrierende Schreibweisen einzusetzen. Wir verwenden stattdessen in loser Abwechslung die männliche oder die weibliche Form, ohne damit die jeweils nicht genannten Formen ausschließen zu wollen.