

Herausforderung Datenmigration

Umfassende und strukturierte Vorbereitung ist alles

Umfangreiche technische Integrationen stellen für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche oft eine große Herausforderung dar. Die Geschäftskontinuität muss gewährleistet und Migrationsrisiken minimiert werden. Darüber hinaus ist der Business Case möglichst zeitnah zu realisieren. Insbesondere die Fachbereiche fordern belastbare Einschätzungen zu Machbarkeit, operativen Risiken und Auswirkungen für die Kunden. Damit erhöht sich der Druck auf die IT-Verantwortlichen – es gilt, Transparenz zu schaffen, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Sicherheit zu vermitteln.

Ein Beispiel aus der jüngsten Vergangenheit zeigt, dass trotz sorgfältigster Vorbereitungen Probleme nicht auszuschließen sind: In einer europäischen Bank wurde die Migration mehrfach verschoben und dadurch das Budget im oberen dreistelligen Millionenbereich überzogen und die gesamte Organisation massiv verunsichert. The Boston Consulting Group (BCG) und Platinion haben Fusionen mehrerer europäischer Finanzinstitute begleitet und eine entsprechende Toolbox entwickelt. Mit Hilfe des „Migration Readiness Scan“ (MRS) können Stand und Qualität der Vorbereitungen bewertet, kritische Problemfelder identifiziert und konkrete Maßnahmen zur Risikoreduktion abgeleitet werden.

Positionsbestimmung – warum?

Die meisten Migrationen sind durch eine hohe Komplexität und lange Laufzeiten gekennzeichnet. Der Aufwand ist oft unverhältnismäßig hoch und die Know-how-Träger über Gebühr belastet. Eine ausreichende Steuerbarkeit kann dabei selten gewährleistet werden und eine objektive Einschätzung der Erfolgchancen ist schwierig. Sowohl Fachbereiche als auch Management sind stellenweise unzureichend über den Stand der Datenmigration informiert. Meist erzielen prozessual fokussierte Audits nicht die erhofften Änderungsimpulse – es mangelt an spezifischer Expertise, einem entsprechenden Expertennetzwerk und Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Projekten. Um diese Herausforderungen anzugehen, ist eine neutrale und ganzheitliche Sichtweise erforderlich. Entwickelte Maßnahmen müssen konkret und praktikabel sein und Controlling-Overhead vermieden werden. Die wesentlichen Risiken sollen (wieder) in den Fokus rücken. Dabei können

auch voneinander abhängige Migrationsaktivitäten innerhalb und außerhalb der IT harmonisiert werden; gleichfalls steigt die Vorhersagbarkeit der Erfolgchancen.

Strukturiert und ganzheitlich zum Erfolg

Entscheidend für den Erfolg einer derartigen Positionsbestimmung sind eine strukturierte Vorgehensweise und umfangreiche Expertise des MRS-Teams. Notwendig ist auch ein hohes Maß an Konkretisierung sowie eine klare Kommunikation der Handlungsempfehlungen an das Management. Benchmarks ermöglichen dabei den Vergleich mit anderen Migrationen und sind Quelle für Änderungsimpulse. Schließlich ist der Zeitpunkt entscheidend: Erfolgt die Diagnose zu früh im Migrationsprojekt, sind zu wenige Prüfpunkte vorhanden; zu spät wiederum fehlt die Zeit, entscheidende Änderungsimpulse umzusetzen. Typischerweise beginnt der MRS mit Abschluss der Testvorbereitungen oder zum Testbeginn und sollte, in Abhängigkeit vom Projektumfang, zwischen vier und acht Wochen dauern. Alternativ können Migrationsdesign und -planung bereits zu Beginn eines Projektes analysiert werden, wodurch strukturelle Probleme bereits in der Anfangsphase gelöst werden können.

Dimensionen im Widerspruch?

Für IT-Verantwortliche stellt sich nun die Frage, wie eine Positionsbestimmung erfolgreich durchgeführt werden kann. Hier setzt der MRS von BCG und Platinion an: Gemeinsam werden die Vorbereitungen der Fachbereiche und der IT sowie beeinflussende Umfeldfaktoren untersucht (vgl. Grafik unten).



MRS-Untersuchungsdimensionen

Rund 150 neuralgische Checkpunkte innerhalb der IT werden in Abhängigkeit von den Projektbedingungen selektiv analysiert. In der Praxis hat sich ein vierstufiges, eng verzahntes Vorgehen für die Durchführung des MRS bewährt:

Phase 1: Zur Vorbereitung – im Zuge des Auftragsbriefings – wird ein grundlegendes Verständnis der Situation erarbeitet. Hierzu werden wesentliche Dokumentationen (z. B. Produktüberführungsmatrix oder Testrichtlinien) zu jedem Themenblock analysiert. Ebenso bedeutsam ist ein klarer Fahrplan, der den Ressourcenbedarf während des MRS darlegt, um die Belastung der Know-how-Träger planbar zu machen und deren zeitnahe Verfügbarkeit sicherzustellen. Flankierende Kommunikationsmaßnahmen, wie z. B. Ankündigungsmails durch IT-Verantwortliche, sichern früh ein gemeinsames Verständnis, hohes Commitment und übereinstimmende Erwartungshaltungen ab.

Phase 2: Im Zuge des High-Level Scans werden Hypothesen zu möglichen Problemen entwickelt. Basis hierfür sind vorhandene Informationen sowie erste Interviews und Workshops. Die Vorbereitung dieser Interviews ist von zentraler Bedeutung; es sollte eine Balance zwischen offenen und explorativen Fragen sowie Verständnisfragen gefunden werden. Unterstützt wird die Interview-Vorbereitung durch die ca. 150 neuralgischen Checkpunkte und eine Datenbank typischer Probleme – wie etwa die fehlende Repräsentativität von Migrations-Piloten zur Ermittlung der Auswirkungen auf die Endkunden. Häufig fehlt auch ein Prozess zum kontinuierlichen Management der Testabhängigkeiten zwischen den Teilprojekten. Ein weiteres Problem können Migrationsdrehbücher darstellen, die nur unzureichend zwischen Fachbereichen und IT harmonisiert sind und so zu Problemen bei der Durchführung der Migration führen.

Phase 3: Im Rahmen der Deep Dives werden identifizierte Problemfelder fokussiert und die Diskussion auf die kritischen Punkte gelenkt. Die Probleme werden gemeinsam mit den Know-how-Trägern beleuchtet; parallel werden – unterstützt durch Benchmarks – praktikable Maßnahmen zur direkten Umsetzung einer Problemlösung entwickelt. Bereits in dieser Phase wird die Basis für die später zu erstellende Heatmap gelegt (vgl. Grafik rechts). Diese bietet einen kompakten Überblick über den Status der untersuchten Themen. Auf diese Weise wird das Management rechtzeitig für kritische Punkte sensibilisiert.

Phase 4: In der letzten Phase werden Problemstellungen systematisch mit Maßnahmen unterlegt, welche in eine über-

Themenblock	Thema	Beobachtungen	
Design und Planung	Projektorganisation und -planung	Le	Fehlende integrierte Gesamtplanung als Basis für kritische Pfandanalyse; Mitarbeiter stark belastet, insb. Schlüsselrollen gefährdet
	Technischer Ansatz	A	Migrationsstrategie wählt keine Fallback-Szenarien vor
	Geschäftsanforderungen	G	Abstimmung mit Fachbereichen und IT unproblematisch
Testen	Teststrategie, -planung, -reporting	A	Fehlende Transparenz bezüglich Testfortschritt aufgrund eines fehlenden Testreporting-Frameworks
	Testabdeckung und -priorisierung	R	Testfälle nicht vollständig spezifiziert und priorisiert; benötigter Grad der Testabdeckung gefährdet
	Testumgebungen und -daten	G	Infrastruktur und Managementprozesse gut definiert
Cutover	Cutover-Planung	A	No-Go-Szenarien in Migrationsdrehbüchern nicht hinreichend detailliert, Integration mit Fachrisiko-Rulebooks nicht erfolgt
	Datenkonsistenz	G	Datenbereinigungsaktivitäten gut aufgesetzt, Zielerreichung der Bereinigung vor Plan
	Ausführungsorganisation/-steuerung	Le	Organisation zur Durchführung definiert, Entscheidungsgremien und kurze Eskalationspfade etabliert und getestet

MRS-Heatmap

greifende Roadmap überführt werden. Wesentlich ist dabei die Zuordnung eindeutiger Verantwortlichkeiten und definierter Prüfpunkte der Maßnahmenumsetzung, um die Nachhaltigkeit der Verbesserungen abzusichern. Abschließend werden dem Management die Einschätzung des Vorbereitungsstandes (kritische Punkte ebenso wie positive Aspekte) und konkrete Handlungsempfehlungen vorgestellt.

Keine Garantie, aber verbesserte Chancen

Der MRS ist kein Allheilmittel, aber er kann die Chancen auf eine erfolgreiche Migration deutlich erhöhen. Insbesondere bei der Maßnahmenentwicklung ist die Einbeziehung der Know-how-Träger essentiell, wodurch das notwendige Commitment zur Umsetzung gesteigert wird. So konnte Platinion beispielsweise im Kontext eines Mergers zweier europäischer Banken die Pilotstrategie erheblich optimieren: Durch die Reduzierung auf nur einen repräsentativen Piloten konnte das Testfenster um zehn Wochen verlängert und damit die Qualität des Migrationsprozesses deutlich erhöht werden. Zudem wurden Kapazitäten in Höhe von ca. 750 Personentagen zur Allokation auf kritischere Themen frei. Das Risiko eines Fehlschlages mit signifikanter Reputationswirkung für die Bank wurde klar reduziert, ohne die Effektivität der Pilotierung zu verringern. Selbst ohne die Identifikation neuralgischer Punkte erhöht der MRS die gefühlte Sicherheit und ist Impulsgeber für die Optimierung späterer Migrationsprojekte.

Autoren:
Kaj Burchardi,
Principal bei Platinion

Tobias Schmidt,
Project Leader bei Platinion