

Sparkassen Management

PRAXIS

ANWENDUNGSBEISPIELE FÜR DIE
MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

72



**Fusions- und
Transformations-
management**

Praxisbewährtes Vorgehen bei der technischen Fusion

Bei der Überprüfung ihrer Marktstrategie ist für manche Institute die Fusion mit anderen Häusern eine Option. Kommt es zur Umsetzung, ist die Zusammenführung der technischen Infrastruktur ein zentrales Teilprojekt im Fusionsprozess, das die Finanz Informatik (FI) mit einem praxisbewährten Vorgehensmodell unterstützt und gemeinsam mit den Instituten routiniert durchführt.



Michael Schürmann

Mitglied der Geschäftsführung der Finanz Informatik, Vertrieb und Beratung & Personal

Die FI unterstützt die Sparkassen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsstrategien. Zu ihren Kernkompetenzen gehört es dabei unter anderem, Fusionen technisch zu unterstützen. Dazu arbeitet sie nach dem rechtlichen Zusammenschluss mit dem fusionierten Institut im Rahmen des Teilprojektes „Technische Fusion“ eng zusammen. Dieses ist neben dem Teilprojekt „Bankfachliche Fusion“ der Sparkasse ein elementarer Bestandteil der eigentlichen Fusionsphase, in der die strategische Ausrichtung für das gemeinsame Institut entwickelt und deren Umsetzung vorbereitet werden. Das Ziel der technischen Fusion ist der Einsatz eines neuen, gemeinsamen Mandanten im Gesamtbanksystem OSPlus (OSPlus-Mandant). In diesem sind die einheitlichen Prozesse und Produkte abgebildet. Darüber hinaus wird eine einheitliche technische Infrastruktur definiert und umgesetzt (vgl. Abb.1).

Die FI hat in der Vergangenheit pro Jahr durchschnittlich fünf Fusionsprojekte erfolgreich begleitet und durchgeführt. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen stellt sie sich darauf ein, in Zukunft auch weit mehr Zusammenschlüsse unterstützen zu können. Dazu muss sie in der Lage sein, auch mehrere Fusionsprojekte parallel zu betreuen und mehrere Umstellungen zeitgleich zu realisieren. Um dies zu gewährleisten werden intern die Voraussetzungen geschaffen, um bei wachsendem Bedarf an technischer Unterstützung für die Sparkassen die Qualität in der generellen Leistungserbringung

Die Finanz Informatik¹ (Stand: 30.06.2016, sofern nicht abweichend angegeben)

Mitarbeiter (Vollzeitstellen)	4771
Umsatzerlöse (in Mio.) (31.12.2015)	1697
Betreute Konten (in Mio.)	121
– davon Online-Konten (in Mio.)	45,9
Unterstützte Endgeräte (in Tsd.)	336
Techn. Transaktionen p. a. (in Mrd.)	103
Buchungsposten p. a. (in Mrd.)	11,8

und auch in den Fusionsprojekten unvermindert hoch zu halten.

Jede technische Fusion hat ihre individuellen Herausforderungen, mit denen die FI und das fusionierte Institut umgehen müssen. Eine professionelle Herangehensweise, die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren und die richtigen Weichenstellungen bei der Vorbereitung anstehender Fusionen sind hier wesentliche Eckpfeiler. So lassen sich die vielschichtigen Aufgaben im Zuge

¹ Finanz Informatik (inklusive der fünf Tochterunternehmen Finanz Informatik Technologie Service GmbH & Co. KG, Finanz Informatik Solutions Plus GmbH, FinanzIT Servicegesellschaft mbH, inasys – Gesellschaft für Informations- und Analysesysteme mbH und Star Finanz – Software Entwicklung und Vertriebs GmbH).

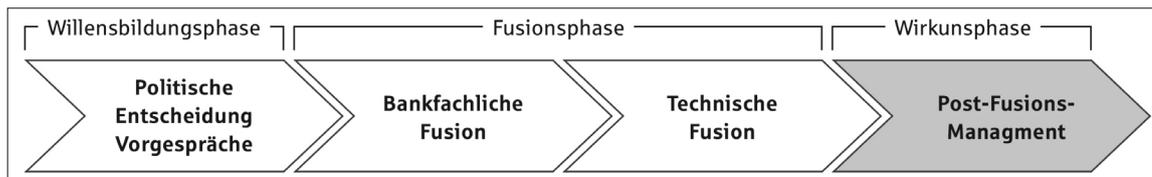


Abbildung 1
Phasen einer Sparkassen-Fusion

von technischen Fusionen termin-, zeit- und budgetgerecht erledigen.

Herausforderungen von Fusionen aus technischer Sicht

Die technische Umsetzung einer Fusion ist ein komplexes Projekt, in das sowohl auf Seiten der zu fusionierenden Institute als auch auf Seiten der FI zahlreiche Abteilungen einbezogen sind. Im Rahmen einer Sparkassenfusion beraten, unterstützen und begleiten alle wesentlichen Fachbereiche des Unternehmens. Dazu gehören Bereiche wie die Anwendungsbereitstellung, Produktion, Revision, Vertrieb und Infrastrukturberatung. Eine handlungsfähige Projektorganisation sowie ein professionelles Projektmanagement sind daher wichtige Voraussetzungen, um einen reibungslosen Zusammenschluss von Instituten gewährleisten zu können. Denn gerade in der Fusionsphase ist es für die Umstellung der technischen Systeme wichtig, dass die Teilprojekte „Bankfachliche Fusion“ und „Technische Fusion“ synchronisiert sind. Zahlreiche technische Aufgaben brauchen zu bestimmten Zeitpunkten Entscheidungen und Informationen, die im parallel laufenden bankfachlichen Teilprojekt erarbeitet werden. Dazu gehören Aufgaben wie technische Administrationen im Bankensystem zur Abbildung von Bankpro-

dukten und Produktvarianten, umfangreiche Systemumstellungen etwa der Client/Server-Infrastrukturen sowie die Vereinheitlichung des Internet-Auftritts.

Eine weitere Herausforderung ist die Terminierung des Fusionsprozesses. Sie ist eine wichtige Voraussetzung, damit alle in das Fusionsprojekt involvierten Parteien rechtzeitig ins Boot geholt werden. Die FI stellt durch eine vorausschauende Planung sicher, dass alle angemeldeten Fusionen verlässlich terminiert und strukturiert umgesetzt werden. Ein frühzeitiges Einbeziehen der FI in die Fusionsplanung bietet weitere Vorteile. So kann sie bereits in der Phase der Willensbildung zum Zusammengehen darlegen, was eine Fusion aus technischer Sicht bedeutet, welche Aufgaben in welchen Teilprojekten zu erledigen sind, welche zeitlichen Aufwendungen etwa beim Institut und auch bei der FI zu berücksichtigen sind. Zudem kann sie schon früh aufzeigen, welche Erfolgs- und Risikofaktoren sich aus der Praxis vergangener Fusionen herauskristallisiert haben. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es, den zeitlichen Aufwand für die Fusionsphase realistisch zu kalkulieren: Für eine erste Planung kann davon ausgegangen werden, dass die bankfachliche und technische Fusion beim Zusammenschluss von zwei Instituten zwölf bis 15 Monate dauert (vgl. Abb. 2). Bei der Fusion von drei Häusern kann die Projektlaufzeit bis zu 18 Mo-

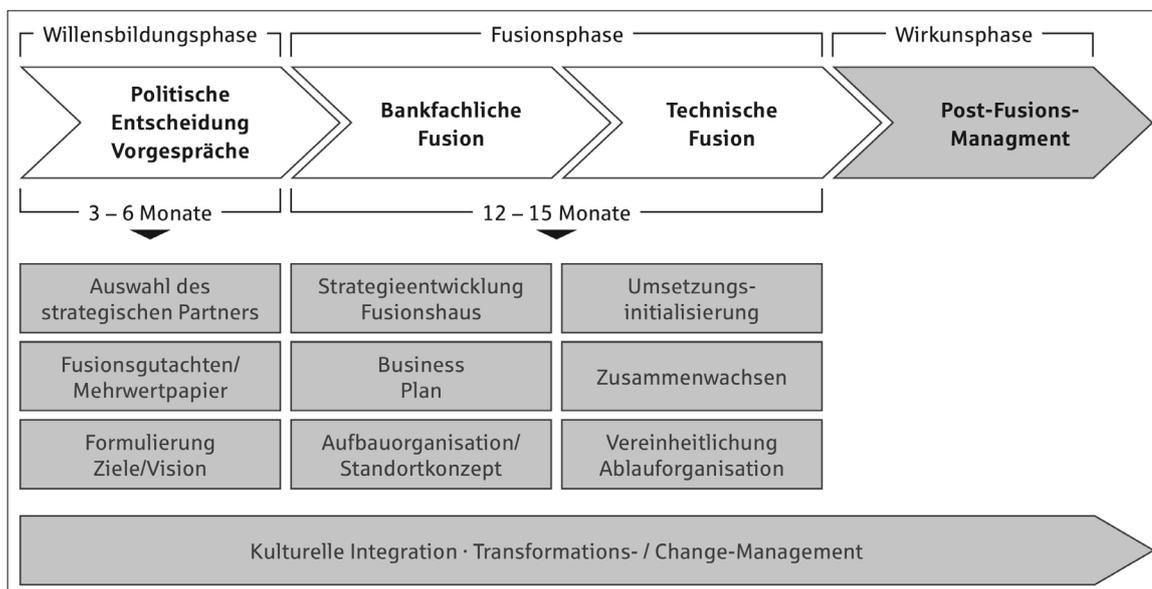
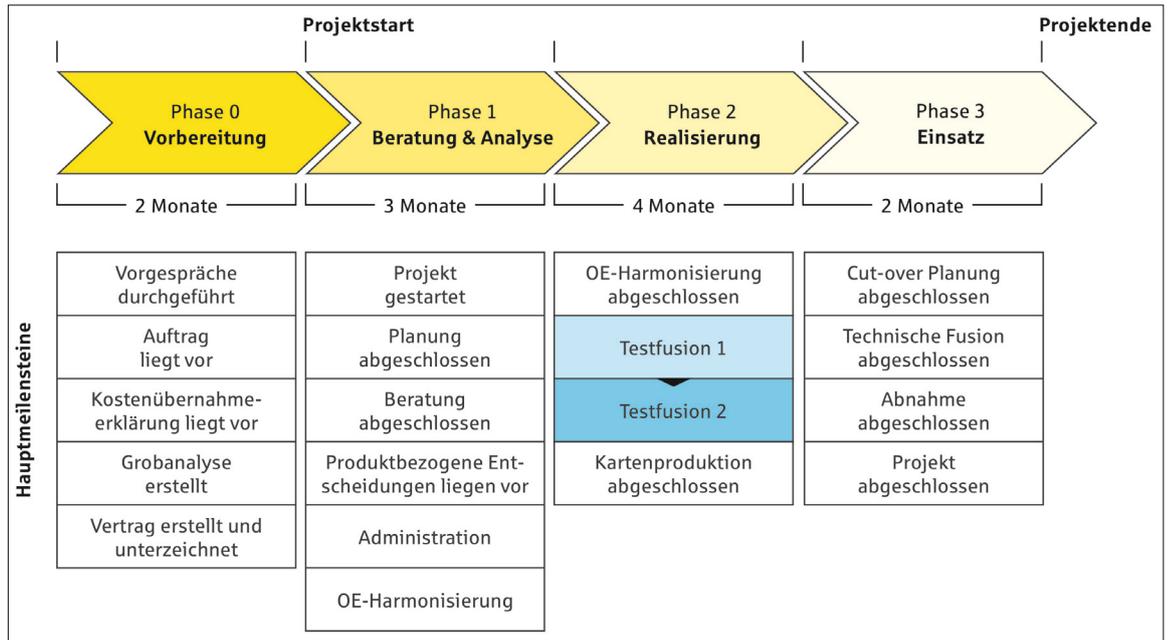


Abbildung 2
Die technische Fusion ist elementarer Bestandteil eines mehrmonatigen Fusionsprozesses

Abbildung 3
Phasen der technischen Fusion nach dem FI-Vorgehensmodell



nate dauern. Auch hierzu gibt die FI in den Vorgesprächen eine Einschätzung, welche individuellen Voraussetzungen Einfluss auf die Projektlaufzeit haben können.

Die Vielzahl der Aufgaben in der vorgesehenen Zeit umzusetzen, erfordert ein zielgerichtetes Vorgehen. Als fusionserfahrener IT-Dienstleister bringt die FI hier ihr Know-how ein. Dieses ist in einem Vorgehensmodell strukturiert zusammengefasst. Es beschreibt alle notwendigen Aufgaben und enthält Arbeitsmittel wie beispielsweise Checklisten, damit technische Fusionen von zwei oder drei Instituten erfolgreich durchgeführt werden können. Der Fokus liegt dabei auf der technischen Seite. Das Vorgehensmodell definiert aber auch, wann welche Informationen und Entscheidungen etwa aus der Vorbereitungsphase und aus dem bankfachlichen Teilprojekt vorliegen müssen. Das Modell ist ein zuverlässiges Grundgerüst für die Strukturierung und Durchführung von Fusionen, das seine Leistungsfähigkeit in der Vergangenheit regelmäßig unter Beweis gestellt hat.

Vorgehensweise bei der technischen Fusion

Ziel der technischen Fusion ist auf der einen Seite der Einsatz eines gemeinsamen OSP-plus-Mandanten mit homogenisierten Daten und Anwendungen. Auf der anderen Seite wird eine einheitliche technische Infrastruktur realisiert. Um das zu erreichen, hat die FI ein breites Spektrum an Methoden und Werkzeugen erarbeitet, mit denen das Teil-

projekt strukturiert umgesetzt wird. Das Vorgehensmodell bietet allen Projektbeteiligten sowie der Gesamtprojektleitung die Sicherheit, dass die wesentlichen Schritte durchdacht und alle Schnittstellen zu anderen Teilprojekten rechtzeitig und mit den richtigen Inhalten von allen Seiten bedient werden. Das Modell zur Durchführung einer technischen Fusion gliedert sich in die Phasen „Vorbereitung“, „Beratung und Analyse“, „Realisierung“ sowie „Einsatz“ (vgl. Abb. 3).

Vorbereitung

Grundlegende Arbeiten im Vorfeld der Fusion sind der Schlüssel für eine strukturierte Durchführung und die Einhaltung wichtiger Meilensteine. Eine rund zweimonatige Vorbereitungsphase vor Projektstart hat sich bewährt. In dieser Zeit wird das Projekt aufgesetzt. Es wird in die vier Teilprojekte „Beratung und Produktmanagement“, „Produktionsanwendung“, „Datenintegration“ und „Dezentrale Systeme Client/Server und Selbstbedienung“ gegliedert.

Das Teilprojekt „Beratung und Produktmanagement“ kümmert sich phasenübergreifend um alle bankfachlichen Sachgebiete, die Analyseergebnisse der Unterschiede auf Institutsebene sowie die Konzepte etwa bezüglich der neuen Organisationseinheiten. Darüber hinaus steuert es die offenen Punkte sowie Aufträge zu individuellen Datenverarbeitung (IDV). Überprüfende Aufgaben hat das Teilprojekt in Bezug auf die offenen Punkte während der Testfusionen, des Cut-overs sowie den Maßnahmen zur

Qualitätssicherung, die Testfälle und die Abnahme.

Das FI-interne Teilprojekt „Produktionsanwendung“ kümmert sich um die Bereitstellung und Realisierung der Testsparkasse sowie des Primär- und Sekundärnetzes. Darüber hinaus ist es unter anderem verantwortlich für die Planung sowie die Durchführung der Testfusionen und des Cut-overs.

Das Teilprojekt „Datenintegration“ fokussiert unter anderem die Bereitstellung und Realisierung des Kontonummernkonzeptes. Außerdem verantwortet es die Datenintegration auf dem Zentralsystem, die Harmonisierung der Organisationseinheiten sowie die Testfusionen.

Dem Teilprojekt „Dezentrale Systeme Client/Server-Anwendungen“ obliegt die Kommunikation und Beratung zur technischen Harmonisierung dezentraler Systeme sowie zur Zusammenführung der Daten aus Client/Server-Anwendungen. Darüber hinaus realisiert das Teilprojektteam diverse Aufgaben wie die Zusammenführung der Userverwaltung, der OSPlus-Kasse sowie die Umstellung der Kundenselbstbedienung (SB-Geräte) und die Domänen-Anpassung.

Neben der Etablierung der Projektstruktur und der Besetzung der Teilprojektteams wird in der Vorbereitungsphase auch das technisch führende Institut festgelegt. Gemeinsam mit den Projektverantwortlichen der Sparkasse spricht die FI mit den unterschiedlichen Abteilungen des Instituts und erstellt eine Grobanalyse. Auch wichtige Ecktermine der technischen Fusion einschließlich des Cut-over-Termins werden gemeinsam mit dem Institut definiert. Die Vorbereitung mündet in der Unterzeichnung eines Fusionsvertrages für die Umsetzung der technischen Fusion.

Beratung und Analyse

Das Projekt startet nach Zustimmung der Entscheidungsgremien einer Sparkasse und mit einer Kick-Off-Veranstaltung für die technische Fusion, an der alle betreffenden Projekt-Mitarbeiter der Sparkasse teilnehmen. In dieser Veranstaltung werden die wesentlichen Eckpunkte des Projektes einschließlich des Projektplans vorgestellt. Damit sind das Vorgehensmodell sowie die mit der Sparkasse festgelegte Terminierung für die Fusionsphase transparent.

Der Projektstart ist auch der Zeitpunkt, zu dem vom Management der Sparkasse auf Basis der vom Sparkassenprojekt erarbei-

teten Vorlagen die letzten Entscheidungen zu treffen sind. Nur so kann der produktive OSPlus-Mandant des aufnehmenden Instituts schon frühzeitig auf die neuen Strukturen hin abgestimmt werden. Zu den wesentlichen Entscheidungen gehört die Definition und Umsetzung einer gemeinsamen Produktstrategie. Auch das zukünftige OSPlus-Anwendungsportfolio einschließlich etwaiger Subsysteme sowie die Strategie und Konzeption der dezentralen Systeme müssen festgelegt sein. Von diesen Entscheidungen hängt ab, wie das fusionierte Institut in den Test- und Produktionssystemen von OSPlus technisch umgesetzt wird.

Ein weiterer Schwerpunkt der Beratungs- und Analyse-Phase liegt in der Festlegung der neuen Aufbauorganisation durch die Sparkasse. Bei dieser Harmonisierung der Organisationseinheiten (OE-Harmonisierung) unterstützt die FI mit der Erhebung der Ausgangslage in den Instituten einschließlich der Analyse der Unterschiede. Daraus leiten die Experten den Umstellungsbedarf ab. Zudem erstellen sie ein Konzept zur Darstellung der zukünftig gültigen Systematiken im fusionierten Institut, erarbeitet Umstellungsvorgaben und stimmt diese mit dem Institut ab. Ein weiteres Konzept erstellt die FI für die Harmonisierung der Kontonummernsystematik.

Wie in allen anderen fusionsrelevanten Sachgebieten berät die FI die Institute auch bei der Erfüllung der Meldepflichten. Sie nimmt frühzeitig Kontakt mit den Instituten und der Bundesbank auf, um eine Vorabstimmung der terminlichen Möglichkeiten unter Berücksichtigung der IT-technischen Möglichkeiten und der erforderlichen Vorarbeiten der Institute zu erreichen. Zudem unterstützt sie dabei, nach der Fusion zum relevanten Zeitpunkt Meldungen an die Deutsche Bundesbank „auf fusionierter Basis“ abzugeben. Dieser Zeitpunkt liegt in der Regel bereits vor dem Cut-over-Termin.

Realisierung

Die zentralen Momente der Realisierungsphase sind die beiden technischen Testfusionen. Diese sind wichtig, um die tatsächliche technische Fusion abzusichern. Dementsprechend intensiv werden die Tests von der FI gemeinsam mit der Sparkasse vorbereitet. Sie werden erst durchgeführt, wenn alle wesentlichen Vorarbeiten dafür erledigt sind. Dazu gehört, dass die OE-Harmonisierung abgeschlossen und in OSPlus umgesetzt ist. Zudem sollten die Produkte und Prozesse

harmonisiert sein. Für den Test wird auch ein administrativer Bestand des Gesamthauses erstellt. Dieser wird ausschließlich zu Testzwecken verwendet, da die operativen Bestände bis zur technischen Fusion im Produktivbetrieb getrennt bleiben.

Die FI unterstützt das Institut bei Planung, Durchführung und Nachbereitung der Testfusionen. Voraussetzung für die Tests ist die Einführung einer gemeinsamen technischen Infrastruktur. In Zusammenarbeit mit der Sparkasse sorgt sie für die Erweiterung der Serverumgebung, die Überleitung aller Userprofile und Daten in das aufnehmende Institut sowie die Schaffung der technischen Basis für eine eventuelle Übernahme von Anwendungen des abgebenden Instituts. Ein weiteres Augenmerk liegt auf Maßnahmen zur Bereinigung von Daten. Doppelte oder inaktive Kunden werden so bereits in den Testfusionsläufen identifiziert und können damit nach erfolgreichem Cut-over wesentlich einfacher harmonisiert werden.

Ist die Infrastruktur aufgebaut und sind die Daten vorbereitet, kann der erste Test durchgeführt werden. Getestet wird dabei die Zusammenführung der Bestände, also der Personendaten, Konten, Verträge etc. Dazu erfolgt eine Kopie der produktiven Daten der beteiligten Sparkassen in die bereitgestellten Testsysteme. Auf der Basis der wiederholten Testfusionen wird das Zusammenführen der Bestände durch die Sparkasse qualitätsgesichert und abgenommen. Dabei wird mindestens bei einer Testfusion mit dem zum Cut-over-Termin aktuellen Release-Stand von OSPlus gearbeitet.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in dieser Phase ist der Abschluss der Kartenproduktion. Diese ist notwendig, damit Kunden zur Umstellung der technischen Systeme neue Karten erhalten, mit denen sie nach dem Cut-over die Finanzdienstleistungen ihrer Sparkasse in Anspruch nehmen können.

Einsatz

Der Einsatz des gemeinsamen OSPlus-Mandanten sowie die gemeinsame Nutzung der einheitlichen technischen Infrastruktur beginnen mit dem Cut-over. Diese Umstellung der Systeme erfolgt an einem Wochenende. Die dafür in Frage kommenden Termine sind auf Ereignisse wie Release-Wechsel sowie Monats- und Jahresabschlüsse zeitlich abgestimmt. Daher kommt nur eine definierte Anzahl an Wochenenden pro Jahr für

die Umstellung der IT-Systeme fusionierter Häuser infrage. Zu den Vorarbeiten gehört, dass in dem OSPlus-Mandanten bis dahin das gemeinsame Anwendungsportfolio sowie die einheitlichen Prozesse und Produkte abgebildet sind. Ebenso ist die dezentrale technische Infrastruktur harmonisiert. Beim Cut-over werden an dem Umstellungswochenende die Bestandsdaten des abgebenden Mandanten in dem gemeinsamen OSPlus-Mandanten übertragen. Der abgebende Mandant ist danach nicht mehr produktiv im Einsatz.

Das Prozedere folgt einem bewährten Ablaufplan. Dieser stellt sicher, dass alle notwendigen Arbeiten strukturiert durchgeführt und die umstellungsbedingten Ausfallzeiten etwa von SB-Geräten und Online-Banking zeitlich fixiert und zudem so gering wie möglich gehalten werden. In der Regel starten die Cut-over-Aktivitäten mit der letztmaligen Tagesverarbeitung der noch getrennten Institute am Freitag. Die Sparkassen müssen nach erfolgreicher Zusammenführung der Datenbestände die Ordnungsmäßigkeit prüfen und bestätigen. Dann erst startet die FI die Online-Fusion. Der erste OSPlus-Betrieb des fusionierten Instituts erfolgt dann am Montag.

Zum Cut-over werden auch die neuen Karten an die Kunden ausgeliefert. Darüber hinaus sollten die Kunden umfassend über die anstehenden Änderungen informiert werden. Für das zu integrierende Institut ändern sich per Cut-over beispielsweise BIC und Bankleitzahl. Somit ergibt sich für die Kundenkonten des zu integrierenden Institutes durchgängig eine neue IBAN.

Erfolgsfaktoren bei technischen Fusionen

Aus der langjährigen Erfahrung im Umgang mit den Herausforderungen bei technischen Fusionen lassen sich bestimmte Erfolgsfaktoren ableiten. Diese sind die Wahrung von Terminen, eine adäquate Besetzung des Projektteams, eine realistische zeitliche Beurteilung der Teilprojekte sowie die Wahl der einzusetzenden Systeme.

Wie bei jedem Projekt ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass einmal definierte Termine für den Start oder die Beendigung von Aufgaben und auch Meilensteine für alle Projektbeteiligten verbindlich und einzuhalten sind. Damit steht und fällt der Projekterfolg. Termintreue gilt grundsätzlich für alle Aufgaben. Ganz besonders gilt sie aber für die Testfusionen. Ein Mangel an akkurater

Vorbereitung oder Kompromisse im Qualitätsanspruch können den Gesamterfolg der technischen Fusion substanziell gefährden.

Das Personal sollte der Bedeutung der Fusion angemessen gewählt werden. Eine passgenaue Besetzung von Schlüsselpositionen mit den entsprechenden juristischen, organisatorischen und administrativen Kompetenzen ist Voraussetzung für eine professionelle und effiziente Realisierung von Projektaufgaben. Entscheider müssen permanent in das Projekt involviert und auch in die Lage sein, Entscheidungen herbeizuführen und zu treffen. Das Augenmerk des Vorstands auf wesentliche Eckpunkte des Projektverlaufs sichert zusätzlich den Erfolg.

Ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes ist es, Laufzeiten im Teilprojekt „Technische Fusion“ realistisch zu kalkulieren. Diese sind im höchsten Maße von den individuellen Rahmenbedingungen abhängig. Gehen etwa Institute zusammen, bei denen eine Partei Server selbst betreibt, die andere hingegen auf das Angebot der FI des zentralen Betriebs zurückgreift, ist die Harmonisierung der vorhandenen Technik aufwendiger als bei zwei Instituten, die sich bereits im FI-Betriebsumfeld (IT-Service) bewegen.

Einen erheblichen Einfluss auf die Komplexität und damit auf die zu handhabenden Risiken eines Fusionsprojektes hat die Wahl der einzusetzenden Sub-Systeme. Bewährt hat sich, das Sollszenario für das fusionierte Institut frühzeitig festzulegen. Daraus lässt sich die konkrete Aufgabenstellung ableiten und gegebenenfalls auffällige oder kritische Konstellationen erkennen. Es gilt die Faustformel: Nähe zum Standard verringert Komplexität immens; Individualität führt zu Komplexität. Denn mit steigender Anzahl an Systemen und Lieferanten steigt sowohl in der IT als auch im Projekt die Anzahl der Schnittstellen.

Tipps zur Vorbereitung

Institute, die Überlegungen zu einem Zusammenschluss hegen, können aktiv Einfluss auf die Komplexität der technischen Fusion nehmen. Nähe zum OSPlus-Standard reduziert Risiken im Fusionsprojekt. Je mehr OSPlus-Komponenten eine Sparkasse einsetzt, umso weniger Aufwand entsteht bei

der technischen Fusion. Zudem reduziert sich die Anzahl der projektbeteiligten Parteien und damit der Aufwand, den ein Institut im Fusionsprojekt in der Regel selbst zu leisten hat. Schließlich muss das Projektteam der Sparkasse in die Gesamtverantwortung gehen und die Zusammenarbeit mit der FI und allen anderen projektbeteiligten Partnern koordinieren.

Neben der Wahl der einzusetzenden Systeme und damit der beteiligten Projektparteien haben Best Practice-Beispiele gezeigt, dass Fusionen eine passende Gelegenheit sind, das vielfach über die Jahre gewachsene Produktportfolio eines Instituts zu optimieren. Aus technischer Sicht steigert jedes weitere in OSPlus zu administrierende Produkt die Komplexität im Teilprojekt „Technische Fusion“. Dieser Aspekt sollte dem zuständigen Projektteam bei der Wahl des Soll-Portfolios des fusionierten Instituts bekannt sein und bei der Festlegung der Produktgestaltung berücksichtigt werden.

Fazit

Neben den Kernaufgaben als IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe ist die technische Unterstützung von Fusionen ein wichtiges Handlungsfeld der FI. Dazu bringt sie ihre substanzielle Erfahrung ein. Das bestehende leistungsfähige Vorgehensmodell ist eine wichtige Voraussetzung, damit Institute von der langjährigen Erfahrung der FI profitieren können. Es bietet einen verlässlichen Rahmen für die Planung und Umsetzung technischer Fusionen und definiert auch das Zusammenspiel sowie die Schnittstellen mit allen anderen Projektbeteiligten aus dem Bereich der bankfachlichen Fusion.

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklungen baut die FI ihre Ressourcen und Kapazitäten für die Unterstützung von technischen Fusionen aus. Durch den regen Austausch im Verbund und mit den einzelnen Instituten sieht sie sich in der Lage, passende Antworten für die Herausforderungen der nächsten Jahre zu finden. Wichtig ist, dass die anstehenden Aufgaben im Schulterschluss mit den Sparkassen gemeinsam gemeistert werden. Denn schließlich ist eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten der wichtigste aller Erfolgsfaktoren im Fusionsprojekt.