

# Betriebswirtschaftliche Blätter

07. Mai 2018 - 08:30 | Technische Fusionen

## OSPlus erleichtert Zusammenschluss

Sven Friedrich

$1 + 1 = 1$ . Was mathematisch nicht aufgeht, funktioniert aus unternehmerischer Sicht oft ausgezeichnet. Wenn sich etwa zwei Sparkassen für einen Zusammenschluss entscheiden, entsteht ein neues Gesamthaus. Zuvor sind allerdings sind einige strategische und technische Klippen zu umschiffen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Das Vorgehensmodell der Finanz Informatik erleichtert eine technische Fusion von zwei oder mehr Sparkassen für Mitarbeiter wie Kunden. (seventyfour/fotolia)

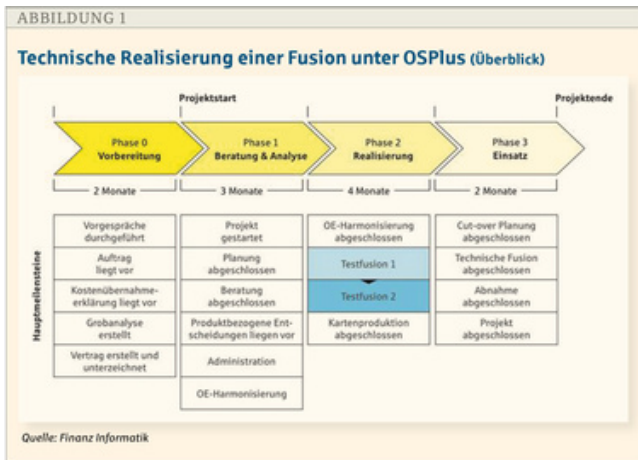
Sparkassen entscheiden sich aktuell für eine Fusion mit einem oder mehreren benachbarten Instituten vor allem dann, wenn sie auf Aufwands- und Ertragsseite unter Druck geraten. Wesentliche Treiber für die Entscheidung sind dabei Digitalisierung, zunehmende Regulatorik und demografische Entwicklung. So ist die Gesamtzahl der Sparkassen von 594 (1998) zum 1. Januar 2018 auf 386 gesunken - ohne dass ein Institut geschlossen worden wäre.

### Technische Zusammenführung

Kommt es zur Fusion, ist der Weg in die gemeinsame Zukunft alles andere als trivial. Zwei Projekte ebnet hier den Weg. In der bankfachlichen Fusion erfolgen die rechtliche Zusammenführung, die strategische Ausrichtung sowie die Umsetzung eines neuen Standortkonzepts. Bei der technischen Fusion liegt der Fokus auf der Zusammenführung der technischen Infrastruktur mit allen IT-gestützten Prozessen sowie der Institutsbestände (Kunden und Konten). Hier profitieren Sparkassen davon, IT-Kompetenzen in den vergangenen Jahren bei einem zentralen IT-Dienstleister, der Finanz Informatik (FI) gebündelt zu haben. Er hat ein praxisbewährtes Vorgehensmodell für einen strukturierten technischen Fusionsprozess entwickelt, der darauf ausgerichtet ist, für zwei oder mehr Institute einen neuen, gemeinsamen

Mandanten mit einheitlichen Prozessen und Produkten in der Gesamtbanklösung OSPlus zu etablieren. Vereinfacht wird dies durch eine einheitliche Gesamtbanklösung der fusionierenden Sparkassen.

## Mit der Finanz Informatik sicher zum Ziel



(BBL)

Eine Fusion setzt sich aus der bankfachlichen und technischen Fusion zusammen. Der rechtliche Zusammenschluss innerhalb der bankfachlichen Fusion wird durch die Sparkassen durchgeführt und ist von der technischen Fusion zeitlich entkoppelt. Das FI-Vorgehensmodell (s. Abb. 1) zur technischen Fusion beschreibt alle notwendigen Aufgaben und enthält Arbeitsmittel sowie Checklisten, um eine technische Fusion erfolgreich durchzuführen.

Die FI nutzt im Projektverlauf vielfältige Methoden und Werkzeuge. So ist sichergestellt, dass alle Schnittstellen zu anderen Teilprojekten der bankfachlichen und technischen Fusion rechtzeitig bereitgestellt und mit den richtigen Inhalten bedient werden. Strategische Entscheidungen der Sparkassen im Fusionsprozess (z. B. auf bankfachlicher Ebene) können Abhängigkeiten zu technischen Abläufen ergeben, die zu definierten Terminen umzusetzen sind. Das Teilprojekt der technischen Fusion ist in vier Phasen gegliedert: Vorbereitung, Beratung und Analyse, Realisierung sowie Einsatz.

## Vorbereitung

Im Vorfeld einer technischen Fusion sind grundlegende Arbeiten notwendig. Sie sind der Schlüssel für eine strukturierte Durchführung und das Einhalten wichtiger Meilensteine. Diese Phase dauert in der Regel zwei Monate.

In der Vorbereitungsphase setzt die FI gemeinsam mit den beteiligten Instituten die Projektstruktur auf und legt die personelle Besetzung der Teilprojektteams fest. Die Projektstruktur der technischen Fusion umfasst die vier Teilprojekte Beratung und Aktivitätensteuerung, Produktion, Datenintegration sowie Infrastruktur und Selbstbedienung. Weiterhin ist das technisch führende Institut festzulegen. Dies ist eine kleine, aber ungemein wichtige Entscheidung, da künftig nur noch ein Institut (OSPlus-Mandant) existieren wird. Auch wichtige Ecktermine der technischen Fusion einschließlich des Cut-over-Termins werden gemeinsam definiert. Die Vorbereitung mündet in der Unterzeichnung eines Fusionsvertrags für die Umsetzung der technischen Fusion.

Mit Blick auf die technischen Herausforderungen im weiteren Projektverlauf ist die termingerechte Abarbeitung der Aufgaben in den einzelnen Teilprojekten entscheidend. Eine weitere, wesentliche Voraussetzung für das Gelingen

der technischen Fusion ist, dass sämtliche Produkte wie Hard- und Software fusionsfähig sind sowie administrative Entscheidungen getroffen und im Datenbestand der Sparkassen umgesetzt sind.

## **Beratung und Analyse**

Das offizielle Projekt der technischen Fusion startet mit einer Kick-off-Veranstaltung. Die Projektverantwortlichen stellen die wesentlichen Eckpunkte und den Projektplan vor. Das Vorgehensmodell und der festgelegte Terminplan für die Fusionsphase sind somit für alle Betroffenen transparent und damit auch verbindlich.

Mit dem Projektstart finden Beratungsgespräche zwischen den Fachbereichen der FI und der Sparkassen zu den einzelnen Themengebieten statt. Den Sparkassenmitarbeitern werden Aufgabenlisten an die Hand gegeben, die im Projektverlauf abzarbeiten sind. In den Beratungsgesprächen wird durch die FI darauf hingewiesen, dass wichtige Entscheidungen zeitnah durch das Management der Sparkassen zu treffen sind. Dabei definieren die Sparkassenmanager die neue gemeinsame Produktstrategie, die anschließend IT-seitig abgebildet wird. Gleichzeitig legen sie das künftige OSPlus-Anwendungsportfolio einschließlich etwaiger Subsysteme sowie die Strategie und Konzeption der dezentralen Systeme fest. Diese Entscheidungen beeinflussen maßgeblich die technische Umsetzung des fusionierten Instituts in den Test- und Produktionssystemen von OSPlus.

Beispielhaft wird im Rahmen des Teilprojekts "Datenintegration" das neue Kontonummernkonzept definiert. Außerdem werden die Datenintegration, die Harmonisierung der aufbauorganisatorischen Abbildung in OSPlus sowie die Testfusionen vorbereitet. Das Teilprojekt "Dezentrale Systeme" bereitet die Kommunikation und Beratung zur technischen Harmonisierung dieser Systeme sowie die Zusammenführung der Daten aus Client/Server-Anwendungen vor. Darüber hinaus realisiert das Teilprojektteam diverse Aufgaben wie die Zusammenführung der Nutzerverwaltung, von OSPlus-Kasse sowie die Umstellung der Kundenselbstbedienung (SB-Geräte) und die Domänenanpassung.

Dazu gehört auch, sämtliche Geräte des abgebenden Hauses zu identifizieren, damit diese im Laufe der Fusion auf die Mandantenummer des aufnehmenden Hauses überführt werden können. Diese Arbeit ist kleinteilig, denn jeder Router, Switch, jedes SB-Gerät und Telefon bis hin zum OSPlus-Netzwerk müssen identifiziert und vorbereitet werden.

Gleichzeitig werden im Projektverlauf sparkassenindividuelle Produkte und Anwendungen ermittelt. Für diese ist über den weiteren Betrieb durch die Sparkassen zu entscheiden und sofern erforderlich ein reibungsloser Einsatz im fusionierten Haus sicherzustellen.

## Realisierung



*Zwei EDV-Systeme müssen bei Fusionen  
zusammengeführt werden - dank OSPlus heutzutage eine  
gut lösbare Aufgabe. (MH/fotolia)*

In der Umsetzungsphase führt die FI Testfusionen durch und sichert mit ihnen die tatsächliche Zusammenführung der zentralen Systeme und Daten ab. Die FI übernimmt eine zentrale Rolle bei Planung, Durchführung und Nachbereitung der Testfusionen. Sämtliche Vorarbeiten in den ersten beiden Projektphasen zielen auf diese Tests ab. Sie finden erst statt, wenn wichtige Vorarbeiten wie etwa die Harmonisierung der aufbauorganisatorischen Abbildung in OSPlus sowie der Produkte und Prozesse erfolgt sind. Im Vorfeld zu Testfusionen werden die Produktivdaten der beteiligten Sparkassen in Testinstitute kopiert. Im Rahmen der Testfusionen werden die Testdaten des abgebenden in die Umgebung des aufnehmenden Instituts fusioniert. In den Testläufen wird validiert, ob die OSPlus-Administration (z. B. fehlende Administration von Bestandsproduktvarianten oder Modellen) im technisch führenden Institut für die Durchführung eines erfolgreichen Cut-overs vorbereitet ist.

Beispielhaft dienen im Teilprojekt "Infrastruktur und SB" die Tests der Einführung einer gemeinsamen technischen Infrastruktur. In Zusammenarbeit mit den Sparkassen wird die Serverumgebung erweitert sowie alle Nutzerprofile und Daten in das aufnehmende Institut übergeleitet. Mit den Testfusionen werden auch weitere Aktivitäten eingeleitet, die nach dem Cut-over relevant sind. Hierzu zählt etwa das Bereinigen doppelter Kunden in den Fusionssparkassen.

Die erste Testfusion erfolgt, wenn die Infrastruktur steht und die Daten vorbereitet sind. Im Anschluss an die Durchführung finden Qualitätssicherungsmaßnahmen durch die Fachbereiche der FI und der Sparkassen statt. Es werden rein die Bestandsdaten überprüft. Die wiederholten Testfusionen tragen damit zur Qualitätssicherung bei.

## Einsatz

Der gemeinsame OSPlus-Mandant sowie die einheitliche technische Infrastruktur stehen endgültig mit dem Cut-over bereit. Der Abschluss der technischen Fusion erfolgt immer an einem Wochenende, um die Einschränkungen für Kunden und Mitarbeiter auf ein Minimum zu reduzieren. Bei der Planung achtet die FI auf wichtige Termine wie Releasewechsel oder Monatsabschlüsse, sodass nur bestimmte Wochenenden für den Cut-over infrage kommen. Nach durchgeführter technischer Fusion ist der abgebende OSPlus-Mandant nicht mehr produktiv.

Das Procedere erfolgt nach einem fest definierten Ablaufplan. Die Cut-over-Aktivitäten starten mit der letztmaligen Tagesverarbeitung der noch getrennten Institute an einem Freitag. Anschließend erfolgt die Zusammenführung der Datenbestände der beteiligten Sparkassen bis Samstagabend. Am Sonntag prüfen und bestätigen die Sparkassen die Ordnungsmäßigkeit der Datenzusammenführung. Der erste OSPlus-Betrieb des fusionierten Instituts erfolgt am ersten Buchungstag nach dem Umstellungswochenende.

## **Erfahrung + planmäßiges Handeln = Erfolg**

Die technische Fusion von zwei oder mehr Sparkassen ist nahezu immer auch ein IT-Großprojekt. Während der Projektdurchführung sind zahlreiche Abteilungen sowohl bei den fusionierenden Instituten als auch bei der FI eingebunden. Aufgrund der langjährigen Erfahrung in technischen Fusionsprojekten kann die FI den beteiligten Instituten verdeutlichen, wie groß der technische Aufwand ist und welche Aufgaben in der Projektlaufzeit anstehen. Gleichzeitig weiß die FI, was den Erfolg des Projekts maßgeblich beeinflusst.

Zentrale Erfolgsfaktoren sind die Wahrung von Terminen, ein adäquat besetztes Projektteam, ein realistischer Zeitplan mit festgelegten Meilensteinterminen sowie die erfolgreiche Durchführung der Testfusionen. Die Komplexität technischer Fusionen hängt stets von den jeweiligen Rahmenbedingungen (z. B. Anzahl der Fusionssparkassen) ab und beeinflusst maßgeblich die Projektlaufzeit.

## **Fazit**

Im vergangenen Jahr hat die Finanz Informatik 14 Fusionsprojekte mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und verschiedensten Ausprägungen des OSPlus in den Sparkassen erfolgreich durchgeführt. Das praxisbewährte Vorgehen bietet den fusionswilligen Instituten nicht nur einen verlässlichen Rahmen, um technische Fusionen zu planen und umzusetzen, sondern definiert auch das Zusammenspiel sowie die Schnittstellen mit allen Beteiligten. Der IT-Dienstleister ist somit bestens vorbereitet, um auch in den kommenden Jahren Sparkassenfusionen technisch sicher durchzuführen.

## **Autor**

Sven Friedrich ist Abteilungsleiter Fusionen bei der Finanz Informatik in Frankfurt a.M.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online