

# VON DER KUNST, AN ZIELEN FESTZUHALTEN

---

Regulatorik, Industrialisierung und Digitalisierung  
als Treiber von Transformationen

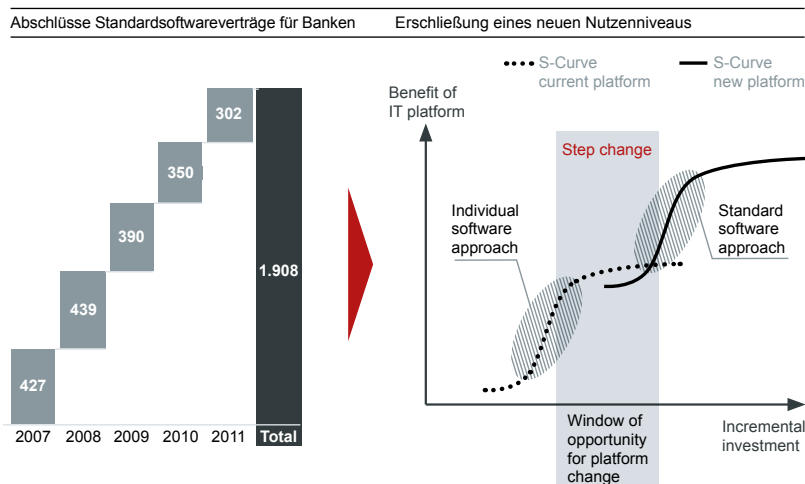
Christian Böhning  
Dr. Mirko Schiefelbein  
Christian Schneider

## 1 Einleitung

Finanzinstitute stehen angesichts der Entwicklungen im Bankenmarkt weiterhin vor großen Herausforderungen. Die regulatorischen Vorgaben, die dynamisch fortschreitende Industrialisierung, die zunehmende Bedeutung internationaler Märkte und das sich im Rahmen der Digitalisierung wandelnde Kundenverhalten erfordern ein hohes Maß an Agilität. Gleichzeitig führen die verschärften Eigenkapitalanforderungen an die Finanzinstitute zu einer Konzentration auf Kostensenkung, die Handlungsspielräume einengt und die Gestaltungsmöglichkeiten verknüpft.

Für Banken ist in dieser Situation erfolgskritisch, die Voraussetzungen für ein effektives und effizientes Agieren im Markt zu schaffen. Neben der Diversifizierung des Produktportfolios und der Kooperation mit Partnern spielt die Standardisierung von Produkten, Prozessen und Plattformen im Rahmen der IT eine Schlüsselrolle. Finanzinstitute können ihre Kostenbasis stabilisieren und ihre Effizienz steigern; sie erschließen sich darüber hinaus ein neues Nutzenniveau, das mit auf Individualsoftware basierenden Systemen nicht zu erreichen ist (Abb. 1). Für Banken bedeutet dies, über Jahrzehnte gewachsene Strukturen zu modernisieren und sich gemäß heutigen und zukünftigen Erfordernissen zu transformieren.

Standardisierung der IT als  
Schlüssel für Agilität



Quellen: IBS 2012; CORE Institute

Abbildung 1: Transformation auf Standardsoftware

Neben den ökonomischen und nutzenorientierten Erwägungen sind zwei weitere Faktoren zentral, um eine Entscheidung für eine Transformation treffen zu können. Zum einen ist zu identifizieren, welche der am Markt für Standardsoftware verfügbaren Systeme die optimale Lösung für den Geschäftsfokus der Bank bieten. Zum anderen ist entscheidend, über die Fähigkeit und das Know-how zu verfügen, die mit der Transformation verbundenen Herausforderungen zu bewältigen und die Transformation zum Erfolg zu führen.

Fähigkeit und Know-how zur  
Transformation entscheidend

Im Folgenden erörtern wir unsere Erfahrungen hinsichtlich dieser Herausforderungen und thematisieren die Migration von Kernbanksystemen auf Standardsoftware vor dem Hintergrund der Gestaltung und Steuerung hochkomplexer Programme. Dazu gehen wir zunächst auf die Situation im Bankenmarkt ein, geben einen Überblick zu den Lösungsanbietern von Standardsoftware für Banken und skizzieren die zentralen Herausforderungen der Transformation. Anschließend entwickeln wir Lösungsmuster, die unserer Erfahrung nach eine tragfähige Basis bilden, um hochkomplexe

---

Programme adäquat und zielgerichtet steuern zu können. Wir orientieren uns zunächst an den Phasen der Transformation und konzentrieren uns dann auf die thematischen Schwerpunkte des Entscheidungsmanagements, der Methoden und Tools, der am Programm intern und extern Beteiligten und ihrer Fähigkeiten sowie des Go-lives, um damit zentrale Instrumente für das Management von Komplexität aufzuzeigen. In einem letzten Schritt konsolidieren wir diese Aspekte mit Blick auf die Herausforderungen der Transformation.

## 2 Herausforderungen einer technologiegetriebenen Transformation

Transformationen sind eine Antwort auf die Herausforderungen im Bankenmarkt und bilden zugleich eine Herausforderung für die Bank selbst. Die Herausforderungen im Bankenmarkt liegen erstens in der Verschärfung der regulatorischen Vorgaben. Die zunehmende Frequenz der Regulierungsmaßnahmen (Basel, IFRS, SOX, SEPA, FATCA) bindet Energien und engt Handlungsspielräume ein. Die Herausforderungen liegen zweitens in der notwendigen Industrialisierung. Sie ist gekennzeichnet durch hohe Kosteneffizienz, standardisierte Prozesse und Produkte, Skalierbarkeit sowie durch hohe Flexibilität. Hinzu kommt schließlich das Eintreten neuer, teils branchenfremder Teilnehmer in den Markt für Finanzdienstleistungen. Im Rahmen der Digitalisierung greifen Bank Attacker mit innovativen Konzepten das Geschäft etablierter Banken an, fragmentieren deren Wertschöpfungsketten und kreieren dadurch Mehrwert für Kunden bzw. schöpfen bisher den Banken zufließende Erträge ab.

Für diese Herausforderungen müssen sich Banken flexibilisieren, um umfassend und schnell auf Änderungen reagieren zu können. Die Industrialisierung der Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten von Finanzinstituten hat deren Abhängigkeit von Technologien deutlich gesteigert. Zugleich hat sich gezeigt, dass sich Retailbanken nicht primär durch die IT im Kernbankbereich von Wettbewerbern abheben können. Mit der IT im Sinne eines Enablers sind vielmehr die Voraussetzungen zu schaffen, damit sich Banken durch Produkte und Services in Verbindung mit ihren Marken von Wettbewerbern differenzieren können.

Die gegenwärtige Technologiebasis der Banken erfüllt diese Anforderungen zumeist nicht oder nicht ausreichend. Die die Prozesse der Fachbereiche abbildenden und unterstützenden IT-Landschaften sind zumeist proprietär gewachsene Individualentwicklungen, deren Kernsysteme auf Host-Technologien mit veraltenden Programmiersprachen wie COBOL oder PL/1 basieren. Gemäß sich ändernden Geschäftsanforderungen wurden diese Kernsysteme sukzessive durch neue Funktionen und Technologien erweitert. Zudem wurden selten semantische oder technologische Standards für die Kommunikation zwischen den Systemen definiert. Im Ergebnis sind fragmentierte Softwarelandschaften aus Hunderten IT-Applikationen entstanden, in denen sich das Technologiespektrum der letzten Jahrzehnte wiederfindet.

Daher entschließen sich viele Finanzinstitute, ihre IT auf Standardsoftware zu transformieren, und greifen auf Gesamtbanksysteme oder Speziallösungen für einzelne Segmente zurück. In den letzten fünf Jahren sind trotz der eskalierenden Krise mehr als 1.900 Neuverträge zwischen Ban-

---

Regulatorik, Industrialisierung und Digitalisierung als Treiber

---

---

Voraussetzungen für Agilität schaffen

---

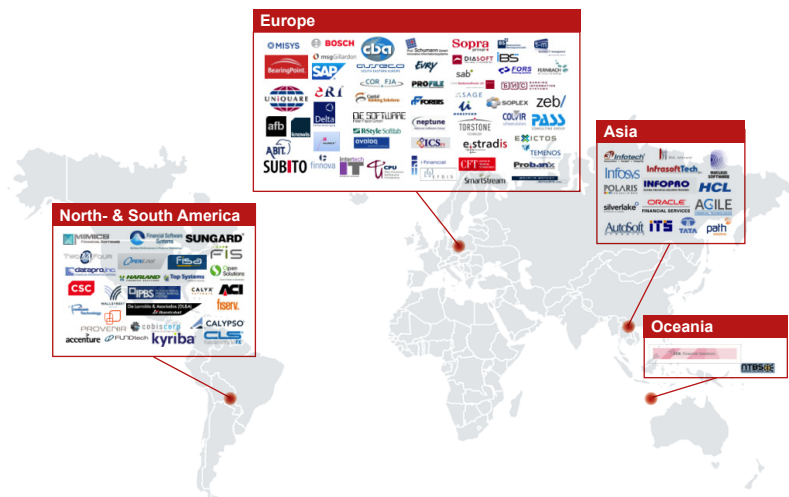
---

Kosten senken – Potentiale erschließen

---

ken und Providern von Standardsoftware geschlossen worden (Abb. 1, links). Ziel der Transformation ist, mit den ohnehin notwendigen Ressourcen und Investitionen sowohl Effizienz als auch Effektivität zu steigern und sich ein im Vergleich zu den Altsystemen überproportionales Nutzen-niveau zu erschließen, wofür zunächst ein geringerer Nutzen bei höheren Investitionen in Kauf genommen werden muss (Abb. 1, rechts).

Übersicht Anbieter von Standardsoftware für Banken



Quellen: IBS 2012; COREinstitute. Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen  
Abbildung 2: Globale Übersicht über Standardsoftware-Provider

Um auf dem mit mehr als 90 Anbietern und über 100 Systemen diversifizierten Markt für Standardsoftware-Systeme (Abb. 2 sowie Übersicht im Anhang) die optimale Softwarelösung und -kombination zu identifizieren, stehen Banken verschiedene Datenpools und Analysequellen zur Verfügung. Mit ihrer Hilfe lässt sich für spezifische Segmente von Finanzinstituten bestimmen, inwiefern einzelne Geschäftsfelder durch Standardsoftware adressiert und funktionale Domains realisiert werden können. Dies erlaubt, passgenaue Lösungen für Prozesse und Bankfunktionen zu identifizieren.

Die mit der Entscheidung für eine Transformation verbundenen Herausforderungen für Banken deuten sich in der Größenordnung an, in der sich die Transformation eines Kernbanksystems typischerweise bewegt: eine Gesamtlaufzeit von mehreren Jahren, in denen Hunderte Schnittstellen angepasst und Tausende Projektmeilensteine abgearbeitet werden, in denen Tausende Workshops und Zehntausende Testfälle anstehen, an denen Zehntausende Mitarbeiter sowie Millionen Kunden und Konten mit Milliarden Transaktionen beteiligt sind und in denen es um Hunderte Millionen Einsparungen und Milliarden-Investitionen geht. Damit soll eine Reduktion der Time-to-Market von mehreren Monaten zu wenigen Wochen, eine Steigerung der Prozess-Sicherheit und eine Implementierung der neuesten Realtime-fähigen Standardsoftware mit neuem Frontend für Bankmitarbeiter und Kunden erreicht werden.

Banken stehen damit vor Aufgaben, die die gesamte Organisation fordern, Ressourcen auf Jahre binden und die Steuerung und Steuerungsfähigkeit des Programms im Kern betreffen. Während in gewachsenen Umgebungen die Komplexität graduell zunimmt und nur in Verbindung mit geeigneten Steuerungsinstrumenten aktiv gemanaged werden kann,

IT- und Business-seitig die optimale Standardsoftware identifizieren

Die Transformation als Herausforderung des Managements begreifen

---

brechen Transformationen mit dieser sukzessiven Entwicklung und zeichnen sich durch ein Höchstmaß an Komplexität aus. Da in Transformationen das Alt-, das Neu- sowie die Umstellung vom Alt- auf das Neusystem zu berücksichtigen sind, das Neusystem jedoch zumindest in Teilen eine Unbekannte ist, liegen Informationen nicht vollständig vor, so dass Planungen, Entscheidungen und Maßnahmen durch inhärente Unsicherheiten gekennzeichnet sind.

Für das Management von Transformationen folgt daraus, die strukturimmanenten Faktoren der Komplexität und Unsicherheit nicht zu eliminieren. Es ist vielmehr ein dynamischer und anpassungsfähiger Gestaltungsraum zu definieren und durch Steuerungsmechanismen in Form von klar definierten und erprobten Methoden und Prozessen zu flankieren. Dies ermöglicht Orientierung, Information und Kontrolle. Für eine effektive Implementierung dieser Mechanismen bedarf es Transformationserfahrung, um die spezifischen Herausforderungen zu adressieren.

- Orientierung bieten: Projektumfang und Organisationsgröße erfordern die Vermittlung von Orientierung und Konstanz über die gesamte Projektdauer hinweg, um den Beteiligten den Kontext innerhalb der Phasen der Transformation transparent zu machen.
- Entscheidungen treffen: Die hohe Problemkomplexität und die unvollständige Informationsgrundlage bedürfen eines faktenbasierten Entscheidungsmanagements, um sachliche Expertise und verständliche Informationen zu gewährleisten.
- Tools nutzen: Einzelne Bereiche und Faktoren im Projekt tendieren zu Ineffizienzen, solange sie nicht durch differenzierte, den Problemen angemessene Methoden und Tools unterstützt und gesteuert werden.
- Experten vernetzen: Die für die Transformation notwendigen Experten und Fähigkeiten können nicht vollständig von der Bank vorgehalten werden. Es bedarf daher eines eigenständigen Ansatzes zur Vernetzung bankinterner und -externer Spezialisten.
- Projekte zum Abschluss führen: Um am Ende des Projekts zielführend agieren zu können, müssen die operativen Prozesse auf ihr Ergebnis hin ausgerichtet werden, bei gleichzeitiger Sicherstellung einer alle Stakeholder berücksichtigenden Entscheidungsfähigkeit.

---

Herausforderungen identifizieren  
und differenziert adressieren

---

Das Management von Fachseite und IT kann diese Herausforderungen mit Hilfe von spezifischen Lösungsmustern angehen, um die Konvergenz der geplanten und der erreichten Ziele zu gewährleisten. In der Definition und Steuerung dieses Gestaltungsraums besteht die Kunst, an Zielen festzuhalten und die Transformation zum Erfolg zu führen.

### 3 Erfahrungen und Lösungsmuster in Kernbanktransformationen

#### 3.1 Phasen, oder: Das Koordinatensystem

Für komplexe Programme ist es notwendig, einen verbindlichen Rahmen für den gesamten Prozess vom Entwurf eines Zielbildes am Reißbrett bis hin zum Post-Go-live vorzugeben. Dieses Framework fungiert als Koordinatensystem, das eine strikte Unterscheidung nach Programmphasen mit der Definition von phasenübergreifenden Aufgaben verbindet. In den Phasen stehen spezifische Aufgaben und Ergebnisse im Fokus, die durch adäquate Herangehensweisen und Ansätze sichergestellt werden.

Transparenz sicherstellen und Orientierung vermitteln

##### 3.1.1 Das CORE Transformation Framework

Das CORE Transformation Framework konsolidiert vielseitige Erfahrungen und Lösungsmuster in einem übergreifenden Rahmen (Abb. 3).

Phasen und Disziplinen der Transformation

Phases	Modelling	Preparation	Execution
Disciplines	Target Concept Sequence Definition Guideline Determination	Transformation Setup Product Specification Architecture Specification Masterplan Development	Implementation Go-live Decommissioning
Strategy Development	Model Definition Sourcing Strategy Definition Business Case Audits, Assessments and Reviews	Masterplanning Enterprise Architecture Adoption Ramp-up and Mobilisation	Benefit Collection Compliance Management
Transformation Engineering	Target Model Engineering	Requirements Engineering Sourcing Management Quality Management Risk Management Architecture Management Project Management Change Management	
Operational Management	Transformation Tool Services		Task Force Management Operational Controlling Test Management Rollout Management

Quelle: COREtransform

Abbildung 3: Das CORE Transformation Framework

Das Framework kombiniert die Phasen Modelling, Preparation und Execution auf der Zeitachse mit einer Disziplinenachse, auf der die relevanten Scopes den jeweils notwendigen Management- und Controlling-Fokus bestimmen. Beide Achsen zusammen konstituieren eine Matrix, die die Steuerbarkeit komplexer Projekte in den Phasen durch funktionale Scope-Definitionen sicherstellt. Das Framework integriert speziell für Transformationen konzipierte Methoden und Werkzeuge, die standardisiert und aufeinander abgestimmt sind, um strukturierte Verfahrensweisen durchzusetzen und die Holistik des Projekts zu gewährleisten. Dadurch gelingt es, neuralgi-

Standardisiertes Vorgehen für Fokussierung nutzen

**Fokus: Dedizierte Vorbereitung – erfolgreiche Umsetzung**

Um Rückkopplungen aus der Umsetzung in die Planung zu vermeiden, sind die Phasen der detaillierten Aufplanung des Projekts einer- und der Umsetzung andererseits strikt voneinander zu trennen. Stattdessen sollten Task Forces eingesetzt werden, die sich in der Umsetzung um Nachholbedarfe kümmern und damit zu einer Entlastung des Projektmanagements beitragen.

bestimmen. Beide Achsen zusammen konstituieren eine Matrix, die die Steuerbarkeit komplexer Projekte in den Phasen durch funktionale Scope-Definitionen sicherstellt. Das Framework integriert speziell für Transformationen konzipierte Methoden und Werkzeuge, die standardisiert und aufeinander abgestimmt sind, um strukturierte Verfahrensweisen durchzusetzen und die Holistik des Projekts zu gewährleisten. Dadurch gelingt es, neuralgi-

---

sche Punkte gezielt zu steuern und sich auf die Übertragung von Ergebnissen zwischen den Phasen zu konzentrieren, um die Transparenz zu erhöhen, Risiken zu adressieren, die Effizienz zu steigern und damit insgesamt die Konvergenz zwischen geplanten Zielen und tatsächlichen Ergebnissen zu sichern.

### 3.1.2 Zielbestimmung durch Machbarkeitsstudie und Business Case

Im Rahmen von Machbarkeitsstudie und Business Case-Rechnung werden die notwendigen Abstimmungen zwischen den internen und externen Beteiligten durchgeführt und die wesentlichen Konturen des Zielbilds und der Sequenzfolge festgelegt. Sie bilden die zentralen Elemente, anhand derer eine Entscheidung zur Transformation getroffen wird.

---

Strategische Ziele mit den intern und extern Beteiligten abstimmen

---

Die Machbarkeitsstudie beurteilt anhand einer funktionalen Gap-Analyse, der Bestimmung und Integration der Zielarchitektur sowie eines Infrastrukturkonzepts mitsamt Sizing- und Operating-Modell, inwiefern die Standardsoftware und der Provider die bankseitigen Anforderungen erfüllen. Die Studie muss ihre Ergebnisse in hinreichender Granularität aufbereiten, damit die notwendigen Entscheidungen hinsichtlich weiterer Detaillierungsarbeiten wie Kooperationen für Standarderweiterungen und Validierungen der architekturellen Einzelheiten getroffen werden können.

Die Business Case-Rechnung bildet das komplementäre Instrument zur bankinternen Abstimmung zwischen Fach- und IT-Seite. Anhand Kostensenkung und qualitativen Faktoren bestimmt die IT-Seite das zu hebende Synergiepotential durch Dekommissionierung bisheriger Systeme, verbesserte Funktionalität und geringere Wartungsaufwände. Die Fachseite legt die funktionalen Entscheidungskriterien fest und bewertet einzelne Faktoren, z. B. eine Verringerung des operativen Risikos oder eine kürzere Time-to-Market sowie Potentiale zur Ertragsteigerung. Die Business Case-Rechnung unterstützt die Entscheidung, womit begonnen werden sollte und in welchen Feldern weitere Planungen nötig sind, etwa weil sie Unterscheidungsmerkmale von Wettbewerbern mit singulären Anforderungen betreffen.

---

Additive Faktoren der Transformation berücksichtigen

---

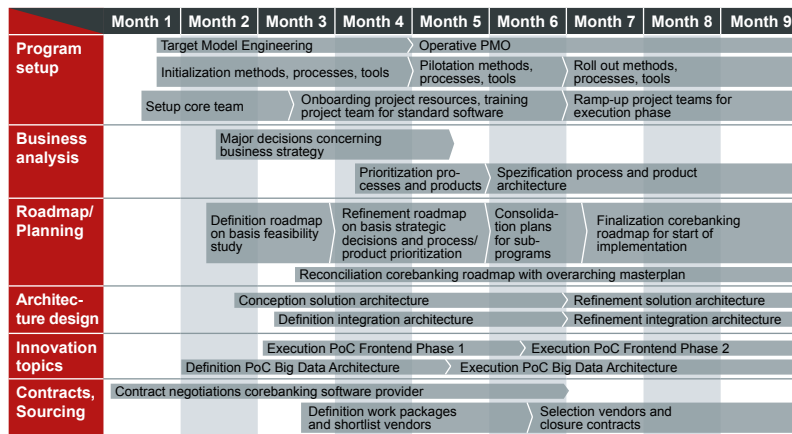
Die in den letzten Jahren initiierten Transformationsprojekte von Großbanken sind auf mehrere Jahre ausgelegt und bewegen sich in einem Investitionsbereich bis zu 1 Mrd. EUR. Ihr Ziel ist stets, die Run the Bank (RtB)- und Change the Bank (CtB)-Kosten zu senken und die Erträge zu steigern. Da sich diese Effekte jedoch nur langfristig realisieren lassen, tritt in tatsächlich umgesetzten Transformationen mindestens ein additiver Faktor hinzu: in Form einer Mergers & Acquisitions (M&A)-Situation, eines auslaufenden Supports respektive eines Major Upgrades durch den Provider oder einer fundamentalen Veränderung der Geschäftsstrategie. Machbarkeitsstudie und Business Case bilden zwar notwendige, nicht aber hinreichende Bedingungen für eine Transformation. Ein additiver Faktor gibt den Ausschlag für die Entscheidung und übt innerhalb des Transformationsprozesses den notwendigen Druck aus, an der Transformation festzuhalten.

### 3.1.3 Ausrichtung des Programms auf das Ziel

In der Preparation-Phase spielt der Ramp-up des Programms eine zentrale Rolle. In dieser bis zu neun Monate dauernden Planungsphase entscheidet

sich, ob die wesentlichen Weichen richtig gestellt sind, damit die spätere Umsetzung planmäßig verläuft. Im Ramp-up sind insbesondere das Projektvorgehen und die Projektinhalte zu definieren. Parallel sind die Roadmap für die Execution-Phase auszuarbeiten, die Zielarchitektur zu bestimmen, die Detailinhalte für den Vertrag mit dem Software-Provider festzulegen und eine auf die Transformationsbedürfnisse angepasste Strategie zur Einbeziehung externer Spezialisten zu definieren (Abb. 4).

Inhalte und Zeitplan für Preparation-Phase



Quelle: COREtransform

Abbildung 4: Themen für die Execution-Readiness

Mit Blick auf das Vorgehen ist die Governancestruktur des Projekts mit allen Gremien auf Senior Management-Ebene abzustimmen, was auch

**Fokus: Rollierende Planung**

Um einerseits an den definierten Kernmeilensteinen festzuhalten, andererseits die Dynamik der Entwicklungen berücksichtigen zu können, ist mit einer rollierenden Planung unter Ägide des Project Management Office (PMO) zu arbeiten. Dafür sind die Beteiligten in den Projekten frühzeitig einzubinden, um detailliert zu planen und die Meilensteine konkret zu terminieren. Spätere Projektphasen sind in adäquater Granularität zu planen und diese Planungen sukzessive zu verfeinern.

Management- und Eskalationsprozesse zur Schließung funktionaler Gaps beinhaltet. Daneben sind ein detaillierter Realisierungsplan mitsamt Sourcing-Mix vorzulegen und das Vorgehensmodell hinsichtlich Methoden, Prozessen und Werkzeugen gemeinsam mit dem Provider festzulegen. Um in Verbindung mit diesem Vorgehen die Inhalte des Projekts zu bestimmen, sind vonseiten der IT die Zielarchitektur und die Roadmap mitsamt Proof-of-Concept (PoC) von innovativen Technologien inklu-

**Konzertierte und umfassende Aufplanung im Ramp-up erarbeiten**

sive Pilotierung vorzulegen, während von der Fachseite die bankseitigen Prozesse und Produkte mit der Struktur der Standardsoftware zu synchronisieren sind. Parallel dazu sollten hinsichtlich des Vertrags mit dem Software-Provider die Inhalte so weit festgelegt werden, dass eine Übereinkunft sowohl über ein langfristig tragfähiges Lizenzmodell für die Softwarelösung als auch über die notwendige Unterstützung im Rahmen der Umsetzung des Programms erzielt werden kann.



### 3.1.4 Zielerreichung durch fokussierte Umsetzung

Die Phase der Execution erstreckt sich von der Analyse, dem Design und der Realisierung über das Test-Management bis zum Go-live. Während der Implementierung liefern alle Beteiligten Ergebnisse in ihre Teilprojekte ein. Darüber hinaus konkretisiert die Fachseite die Realisierungsanforderungen hinsichtlich Produkten, Funktionen und Prozessen. Maßstab für diese Konkretisierung sind die anvisierten Geschäftsprozesse, deren Abbildung auf der neuen Plattform kontinuierlich realisiert und im Resultat sichergestellt werden soll. Der im Ramp-up erarbeitete Meilensteinplan bildet die Basis für die Implementierung (Abb. 5).

Fach- und IT-Seite  
spezifisch einbinden

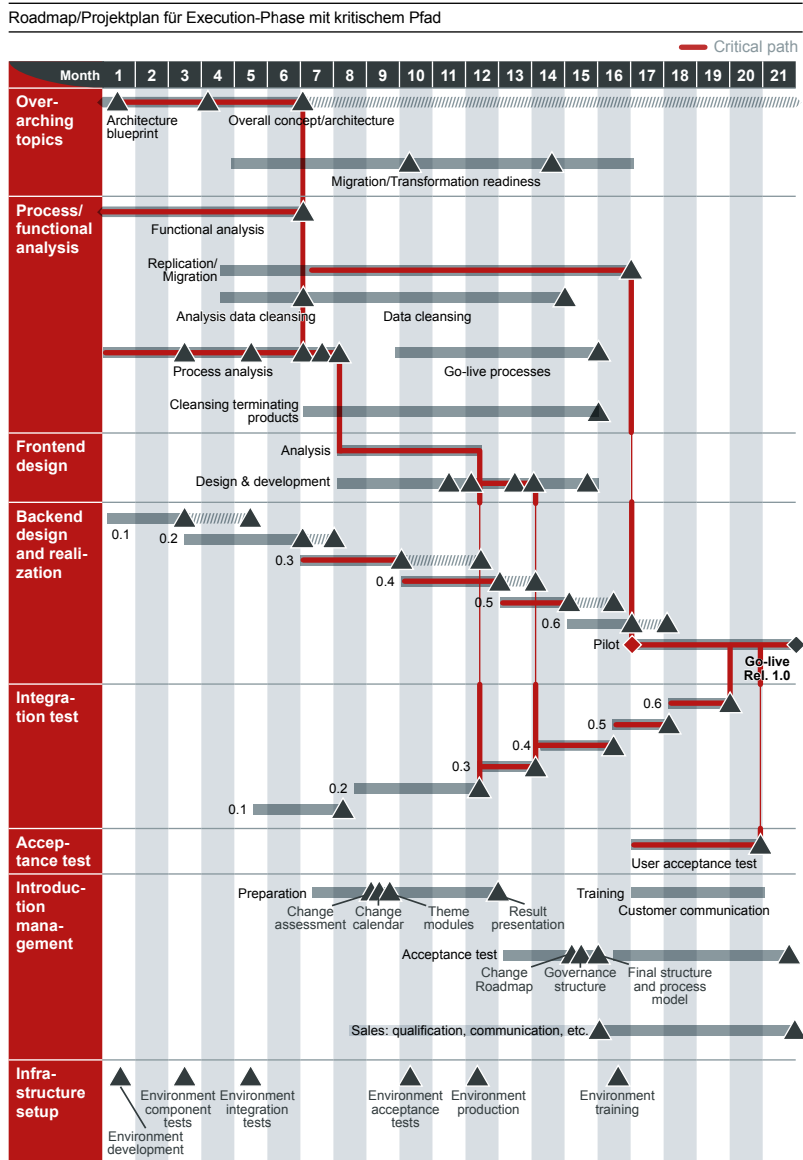


Abbildung 5: Plan für die Execution mit Kernmeilensteinen

Der Meilensteinplan legt die Arbeitsschritte mit konkreten Ergebnistypen und -terminen fest und bestimmt den kritischen Pfad. Gemäß Vorgehensmodell werden die Zielprozesse und -produkte unter Beteiligung der Fachseite analysiert, modelliert und realisiert. Analyse und Realisierung sollten parallelisiert werden, um den Abschluss von Teilergebnissen sicherzu-

Aktivitäten parallelisieren und  
konkret koordinieren

stellen und spätere Verzögerungen zu vermeiden. Um die parallelen Tätigkeiten zu koordinieren, den Beteiligten Orientierung zu bieten und systematisch Kontrollpunkte zu installieren, sind Subreleases mit definiertem Umfang und teilprojektübergreifenden Lieferzeitpunkten zu bilden.

### 3.2 Entscheidungen, oder: Abzweigungen auf dem Weg

Entscheidungen bilden ein zentrales Steuerungselement in Projekten. Sie bestimmen, ob und inwiefern welche Optionen realisiert werden, sie legen Richtungen fest, schärfen Ziele und stellen – zum Teil Widerstände überwindend – Einigkeit her. Aufgrund der hohen Komplexität und der inhärenten Unsicherheit in Transformationen sind die Verantwortlichen damit konfrontiert, Entscheidungen auf Basis nicht vollständiger, zum Teil unzureichender Informationen treffen zu müssen. Die Herausforderung besteht darin, diesen Faktor nicht durch Intuition zu kompensieren, sondern Mittel für möglichst sachbezogene und informierte Entscheidungen zu finden und im Rahmen eines Entscheidungsmanagements zu konsolidieren.

---

Entscheidungen möglichst faktenbasiert treffen

---

In den von uns begleiteten Transformationen wurde dieses Management auf unterschiedliche Weise erfolgreich realisiert: durch Ad-hoc-Entscheidungen, durch die strikt zeitliche Taktung von Meetings sowie durch einen gleichermaßen bedarfs- und steuerungsorientierten Ansatz, der für erfolgskritische Entscheidungen in Transformationen zumeist herangezogen wird. In den folgenden Überlegungen berücksichtigen wir sowohl Entscheidungen des Managements der Bank als auch die zwischen dem Senior Management der Bank und dem des Standardsoftware-Providers. Wir konzentrieren uns zunächst auf die Verteilung der Entscheidungen und Steering Committee-Sitzungen und gehen auf ihre inhaltliche Dimension ein, um abschließend die Resultate dieser Analysen zu resümieren.

---

Organisation zum Management der Entscheidungen definieren

---

#### 3.2.1 Entscheidungen als Kernaufgabe des Managements

Die Häufigkeit der Entscheidungen und Sitzungen auf Ebene der Programmleitung ist über die einzelnen Projektphasen unterschiedlich verteilt. Sie nimmt mit späteren Phasen deutlich zu. So werden unter 10 % der Entscheidungen in der Modelling-, unter 25 % in der Preparation- und damit fast zwei Drittel der Entscheidungen in der Execution-Phase getroffen. Die Zahl der Entscheidungen in der Execution- gegenüber der Modelling-Phase steigt damit bis um das Sechsfache. In der gleichen Zeit vervierfacht sich etwa die Zahl der Sitzungen. Während Meetings zu Beginn des Projekts quartalsweise anberaumt sind, finden sie in der Spätphase vor dem Go-live zweiwöchentlich statt. Dem entspricht, dass anfänglich wenige Grundsatzentscheidungen getroffen werden, während es in der späteren Umsetzung um die zeitnahe Klärung von stärker einzelorientierten Punkten geht.

Die höhere Frequenz der Sitzungen stellt bei steigender Entscheidungszahl sicher, dass die Anzahl der pro Sitzung zu treffenden Entscheidungen relativ konstant bleibt. Auf diese Weise kann ein „Durchwinken“ von Entscheidungen aufgrund ihrer Menge verhindert und ein sachlicher Fokus organisatorisch sichergestellt werden. Zudem unterstützt die höhere Sitzungsfrequenz in späteren Phasen eine möglichst zeitnahe Entscheidung und stärkt so die Informationsbasis, da Fragen thematisiert werden, solange die Beteiligten aktiv in das Projektgeschehen involviert sind.

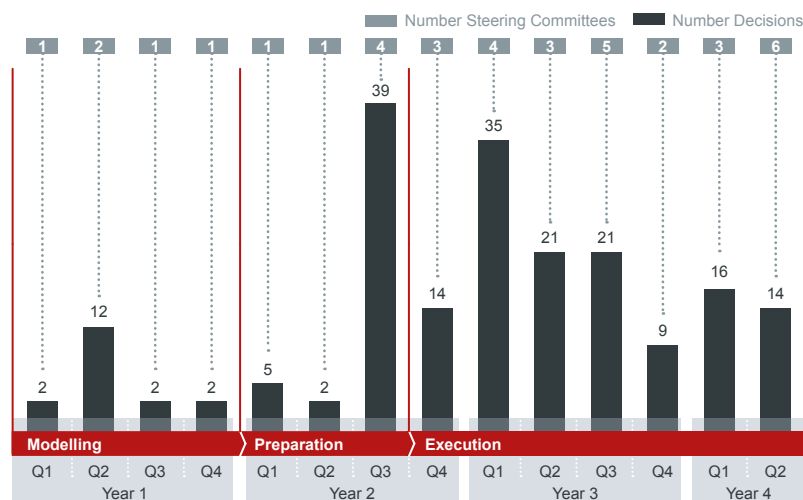
---

Konstanz und Sachbezug durch Erhöhung der Sitzungsfrequenz sicherstellen

---

Über diese rein an den Projektphasen orientierten Erkenntnisse hinaus zeigt eine vertiefende Analyse, inwiefern sich innerhalb der einzelnen Phasen ein charakteristisches Muster der Entscheidungs- und Sitzungsverteilung ergibt (Abb. 6). So kommt es besonders zur Mitte der Modelling-Phase zu einer hohen Anzahl von Entscheidungen, während in der Preparation die Entscheidungen am Ende getroffen werden und sie sich in der Execution im ersten Drittel häufen, um sich danach auf relativ hohem Niveau einzupendeln. Diese Ergebnisse werden durch eine differenziertere Betrachtung nach Entscheidungen der Bank mit dem Provider einer- und bankinternen Entscheidungen andererseits bestätigt.

Anzahl der Entscheidungen und Steering Committees über die Projektphasen



Quelle: COREtransform

Abbildung 6: Verteilung Entscheidungen und Sitzungen

Die Feststellung, dass es nicht zu einer sukzessiven Steigerung, sondern zu einer charakteristischen Verteilung der Entscheidungen und Sitzungen kommt, ist zentral. Darin spiegelt sich wider, dass Entscheidungen zu ganz bestimmten Zeiten für das Projekt getroffen werden müssen, um es voranzutreiben. Käme es zu einem linearen oder gar exponentiellen Anstieg der Entscheidungen, wäre eher zu vermuten, dass die Entscheider vom Fortschritt des Projekts überrannt würden, statt dass sie das Projekt mit ihren Entscheidungen steuern und kontrollieren.

Um die Entscheidungen mit Blick auf ihre inhaltliche Dimension zu analysieren, bieten sich zwei Unterscheidungsraster an.

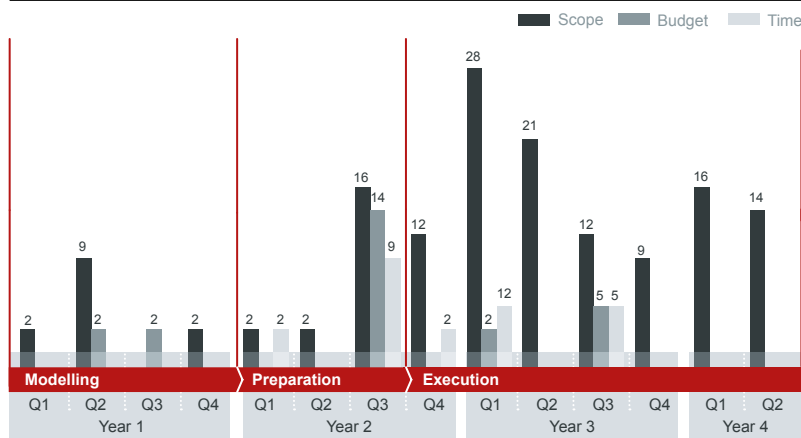
- Eine erste Unterscheidung orientiert sich an den projektbezogenen Kriterien Scope, Budget und Time.
- Eine zweite Unterscheidung zielt darauf ab, Entscheidungen hinsichtlich des Vorgehens im Projekt von solchen über Inhalte zu differenzieren.

In der Analyse der projektbezogenen Kriterien (Abb. 7) zeigt sich eine klare Dominanz der Scope-Entscheidungen. Auffällig ist, dass es zum Ende der Preparation zu einer Akkumulation aller drei Dimensionen Scope, Budget und Time kommt, die bis auf die Zeit-Dimension fast gleichwertig sind. In der Execution überwiegen eindeutig die Entscheidungen zum Scope, während Budget und Time nur im ersten Drittel und dann ein letztes Mal etwa zur Hälfte der Execution-Phase thematisiert werden.

Die Verteilung der Entscheidungen berücksichtigen

Scope, Budget und Time am Ende der Preparation entscheiden

Anzahl der Entscheidungen zu Scope, Budget, Time



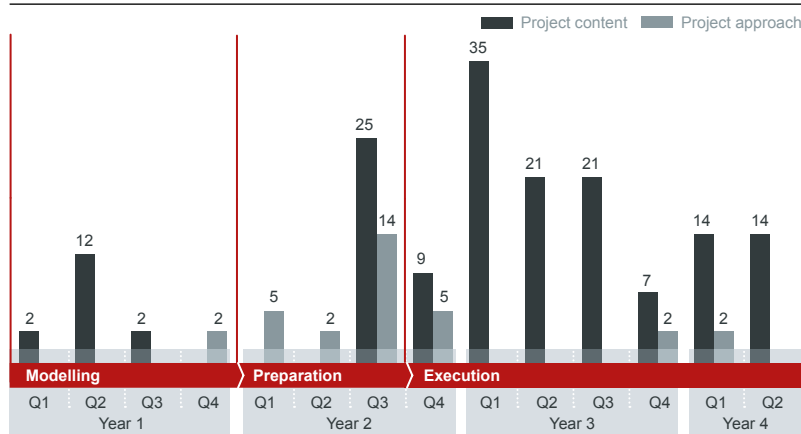
Quelle: COREtransform

Abbildung 7: Entscheidungen nach Scope, Budget, Time

Ein ähnliches Muster zeigt die Unterscheidung nach Projektvorgehen und Projekthinhalten (Abb. 8). Die Entscheidungen im Modelling gehen auf die Inhalte des Projekts, erst am Ende wird das Vorgehen festgelegt. Entscheidungen zum Vorgehen bleiben während der ersten Phase der Preparation im Fokus, während es am Ende dieser Phase wieder zu einer Häufung von Entscheidungen kommt, die beide Dimensionen betreffen. Entscheidungen zum Projektvorgehen spielen nur noch zu Beginn der Execution sowie gegen Ende eine Rolle, werden jedoch von inhaltlichen Entscheidungen dominiert.

Vorgehen und Inhalte  
gemeinsam entscheiden

Anzahl der Entscheidungen zu Projektinhalt und -vorgehen



Quelle: COREtransform

Abbildung 8: Entscheidungen zum Inhalt und zum Vorgehen

### 3.2.2 Umfassendes und konsequentes Entscheiden in kritischen Phasen

Diese Typologie der Entscheidungen, wie sie sich sowohl hinsichtlich der Verteilung der Entscheidungen und Meetings als auch mit Blick auf die inhaltlichen Differenzierungen darstellt, lenkt den Blick auf den Übergang zwischen Preparation- und Execution-Phase. Am Ende der Preparation und zu Beginn der Execution kommt es zu einer Häufung der Entscheidungen. Bemerkenswert ist nicht allein der sprunghafte Anstieg der Entscheidungen, sondern dass die Entscheidungen in dieser Zeit alle Faktoren und Dimensionen des Projekts im Verbund festlegen. Sie betreffen Scope, Budget und Time gleichermaßen; und sie richten sich genauso auf Fragen der Inhalte wie auf solche des Vorgehens.

Mit Blick auf die Differenzierung nach Vorgehen und Inhalten ist entscheidend, dass die zentralen Linien für die Umsetzung des Projekts nur in

### **Fokus: Entscheidungen subsidiär treffen**

Um den vielfältigen Anforderungen an Entscheidungen gerecht zu werden, sind neben Steering Committees eigenständige, subsidiäre Entscheidungsgremien zu etablieren. Sie fungieren zum einen als Ansprechpartner für die (Teil-)Projekte und konsolidieren deren Bedarfe zu Informationen und Entscheidungsvorlagen; sie sind zum anderen Ansprechpartner für die Steering Committees und vermitteln deren Entscheidungen an die Beteiligten in den Projekten. Mit Hilfe der Entscheidungsgremien gelingt es, Entscheidungen zugleich faktenbasiert und zielgerichtet treffen sowie interpretationsfest und wirksam umsetzen zu können.

Verbindung beider Dimensionen gezogen werden können. Kernentscheidungen zum Inhalt und zum Vorgehen des Projekts sind voneinander abhängig, die Festlegung des Gestaltungsraums am Ende der Preparation und zu Beginn der Execution betrifft beide Dimensionen gleichermaßen.

Im Kontext der Differenzierung nach Scope, Budget und Time zeigt sich darüber hinaus, dass Budget und Time in der späteren Execution eine nur untergeordnete Rolle spielen, allerdings zur Mitte der Execution noch einmal relevant werden. Aufgrund spezifischer Scope-Verschiebungen werden in dieser Phase typischerweise Überlegungen

**Budget und Time festhalten, Scope schärfen**

virulent, das Budget oder die zeitliche Planung zu modifizieren, um die aktuelle Situation zu berücksichtigen. Dem ist durch eine strikte Konzentration auf den Scope zu begegnen. Entwickeln sich in der Execution-Phase Budget und Time zu dominanten Faktoren, weist das auf eine kritische Entwicklung des Projekts hin.

### **3.3 Methoden und Tools, oder: Landkarten und Schilder**

Methoden und Tools sind wesentliche Mittel zur Unterstützung des Projekts und des Projektmanagements, mit deren Hilfe relevante Informationen – teilweise automatisiert – gesammelt und aufbereitet werden. Sie dienen der Steuerung des Projekts und leisten über das kontinuierliche Vorhalten von Informationen einen essentiellen Beitrag zur Steuerungsfähigkeit. Sie kommen in unterschiedlichen Kontexten des Projekts zum Einsatz und unterstützen teils in spezifischen Projektphasen, teils werden sie über die gesamte Dauer des Projekts eingesetzt. Ihr Nutzen lässt sich üblicherweise mindestens einer von drei Kategorien zuordnen.

**Methoden und Tools kontextabhängig und differenziert nutzen**

- Durch den Zugang zu Methoden und Ressourcen werden Prozesse und Vorgehensweisen innerhalb des Projekts strukturiert, standardisiert und koordiniert sowie außerhalb des Projekts gelegene Bedarfe ermittelt und einer Entscheidung zugeführt.
- Tools sammeln Informationen aus Teilprojekten und bereiten sie konsolidiert auf, wodurch sie die operative Arbeit der Teilprojekte direkt unterstützen und eine Selbstkontrolle und -evaluation für die Projekte ermöglichen.
- Tools werden eingesetzt, um Daten aus Teilprojekten zu erhalten, die diese nicht oder nur begrenzt von sich aus erheben würden, weil sie orthogonal zur operativen Arbeit liegen. Diese Informationen sind für die Koordinierung der Teilprojekte, Entscheidungen des Managements

und eine Kontrolle des Projektverlaufs notwendig. Der Einsatz von Tools unterstützt die kontinuierliche Einlieferung der relevanten Daten von den Teilprojekten.

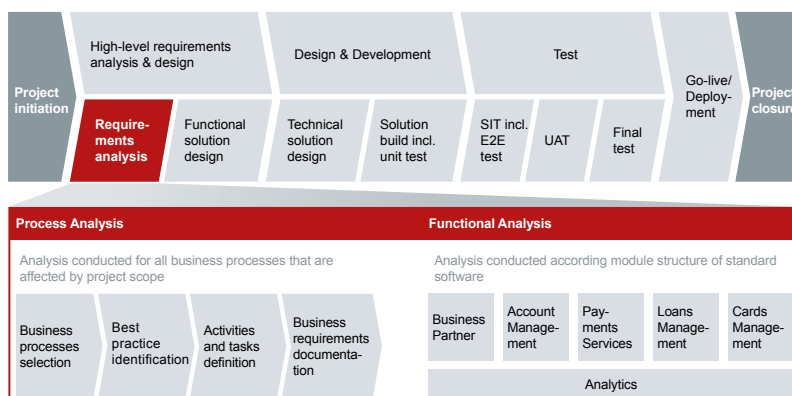
### 3.3.1 Vorgehensmodell

Aufgabe der (Teil-)Projekte ist, die Standardsoftware einzuführen und die notwendigen Anpassungen und Erweiterungen vorzunehmen, insbesondere Schnittstellen und fehlende Funktionen. Um die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen, werden diese im Rahmen eines standardisierten Prozesses erarbeitet. Das Vorgehensmodell dient dazu, diesen Prozess von der ersten Grobkonzeption der Ergebnistypen über die fachseitige Detaillierung und das Design bis hin zur Einführung und dem Projektabschluss zu beschreiben und für alle Projektbeteiligten verbindlich festzulegen.

Da es kein singuläres und allgemein gültiges Vorgehensmodell für Transformationen gibt, versuchen die am Projekt Beteiligten, ihre eigenen, jeweils praxiserprobten und bewährten Vorgehensmodelle durchzusetzen: die Bank, der Software-Provider und weitere externe Berater, die Fach- und die IT-Seite, die Entwicklung gegenüber den Testverantwortlichen. Die Diskussion konkurrierender Vorgehensmodelle ist nicht zielführend und kann sich zu wahren „Methodenkriegen“ auswachsen.

Diskussionen um Methoden ergebnisorientiert steuern

Vorgehensmodell mit Detaillierung der Requirements-Analyse



Quelle: COREtransform

Abbildung 9: Vorgehensmodell mit Fokus Requirements-Analyse

#### Fokus: Ein Vorgehensmodell für alle

Um Diskussionen zum „richtigen“ Vorgehen nachhaltig zu steuern, ist das Vorgehensmodell hinreichend detailliert und verständlich dokumentiert von der Bank festzulegen. Dazu sind in der Preparation-Phase intensive Diskussionen, in denen auch die Möglichkeit einer Synthese aus konkurrierenden Modellen erwogen werden kann, stringent abzuschließen.

Um konfliktären Diskussionen um Methoden entgegenzuwirken, ist eine frühzeitige und umfassende Klärung nötig. So ist für das Projektmanagement festzulegen, welche Tools für welche Steuerungsaufgaben zum Einsatz kommen, welche Informationen die (Teil-)Projekte über diese Tools einsteuern und welche Informationen die Tools in welcher Weise aufbereiten (siehe Kapitel 3.3.2). Für die Prozessmodellierung

Vorgehensmodell vor der Execution verbindlich festlegen

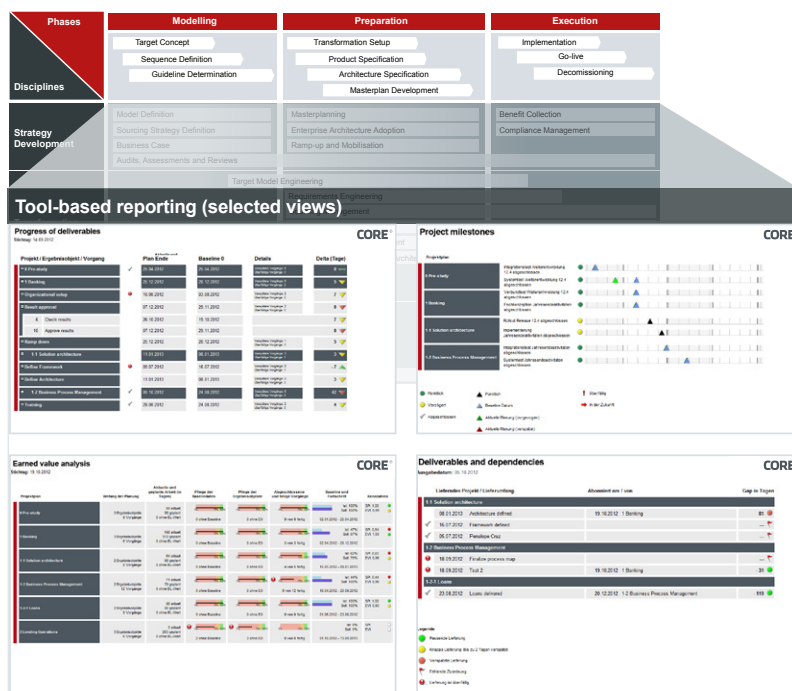
und die funktionale Analyse ist zu beschreiben, mit Hilfe welcher Analysen welche Sichten abgebildet werden, etwa die Perspektive der Geschäftsprozesse durch eine Prozess-, die Perspektive der Lösungskomponenten durch eine funktionale Analyse (Abb. 9). Mit Blick auf die Realisierung ist das Vorgehen für die Anpassungen der Standardsoftware und für die Implementierung von Eigenentwicklungen (z.B. für Schnittstellenanpassung) festzulegen. Hier muss zudem geklärt werden, welche Ergebnistypen wann zu liefern sind. Für das Testen und das Test-Management ist zu bestimmen, welche Teststufen in welcher Reihenfolge von den (Teil-)Projekten für die einzelnen Releases durchlaufen werden müssen. Auf einem weiteren Detaillierungsniveau ist zu beschreiben, inwiefern die (Teil-)Projekte im Anschluss an die Implementierung funktionaler Bereiche ihre Arbeitspakete einem Systemintegrationstest (SIT) respektive einem User Acceptance Tests (UAT) unterziehen müssen (siehe Kapitel 3.3.4).

### 3.3.2 Projektplan und Abhängigkeiten

Der Projektplan dient dazu, die Steuerung des Projekts zu unterstützen, den Projektbeteiligten schnell und zielführend Informationen zur Verfügung zu stellen und die Abhängigkeiten innerhalb des Projekts transparent zu machen. Dazu werden einzelne Steuerungsaufgaben zusammengefasst und durch entsprechende Planungs- bzw. Steuerungswerkzeuge unterstützt. Die Projekte und Teilprojekte werden darauf verpflichtet, Daten in den Tools zu hinterlegen, aus denen heraus automatisiert Reports generiert werden können, um über Fortschritte, Risiken, Probleme und Abhängigkeiten zu informieren (Abb. 10).

Tools differenziert nach Aufgaben festlegen

Projekt-Reporting orientiert am CORE Transformation Framework



Quelle: COREtransform

Abbildung 10: Reporting mit Hilfe des Programm-Management-Werkzeugs

Ein zentrales, serverbasiertes Tool sollte für Programmplanung, -monitoring und -reporting bereitgestellt werden. Auf dieses Tool werden bestimmte Projekte und Teilprojekte verpflichtet, die ihre Planung von der Baseline

Projektplan und Abhängigkeiten in einem zentralen Tool realisieren

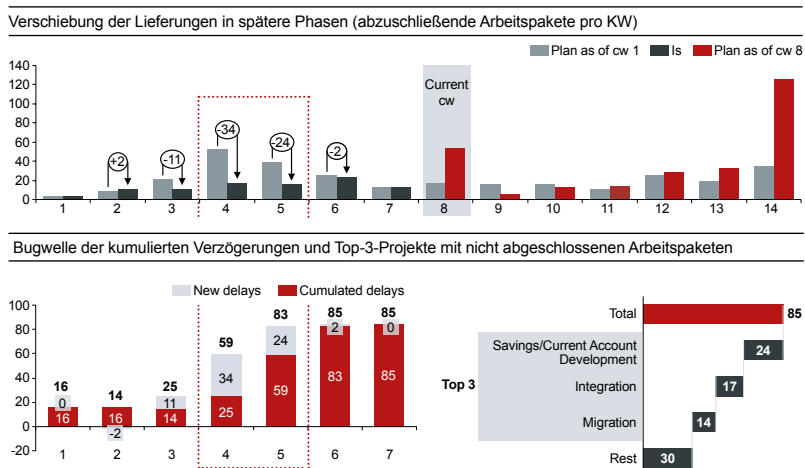
bis zu den jeweiligen Aktualisierungen in einer definierten Granularität im Tool hinterlegen und durchführen. Für die Granularität maßgebend sind die Meilensteine, die für das Reporting als notwendig erachtet werden und die die Abhängigkeiten zu anderen (Teil-)Projekten beinhalten. Die zwischen den (Teil-)Projekten abgestimmten Abhängigkeitsvereinbarungen werden in den Lieferstücken hinterlegt. Indem die Verknüpfung der verschiedenen Level über die Meilensteine hergestellt wird, bietet der Projektplan verschiedene Planungslevel, die von der Gesamtprogramm- über die Programmroadmap bis zu den Projekt- und Teilprojektplänen reichen und für die aus dem Tool heraus Reports erstellt werden können, die als Basis für das Management-Reporting dienen.

Für das Financial- und das Ressourcen-Controlling bieten sich einfachere Lösungen an, auch für das Information-, insbesondere das Document-Management, sowie das Change Request- und das Defect-Management können unterschiedliche Tools eingesetzt werden. Die Aufgaben und Anforderungen können in diesen Bereichen spezifisch definiert werden, um Informationen durch unterschiedliche Tools zielgerecht bereitzustellen.

### 3.3.3 Reporting

Das Reporting ist eines der zentralen Kommunikationsmittel in der Execution-Phase. Mittels standardisierter Reports werden Fakten aufbereitet und abgebildet. Ziel der Reports ist, über Status, Fortschritt und Steuerungsbedarfe der (Teil-)Projekte zu informieren und dadurch Transparenz für die (Teil-)Projekte und die Leitungsebenen zu schaffen. Eine möglichst granulare Darstellung unterstützt die Analyse von eventuellen Fehler- und Fehlentwicklungsursachen.

Reporting phasen- und zielgruppengerecht nutzen



Quelle: COREtransform

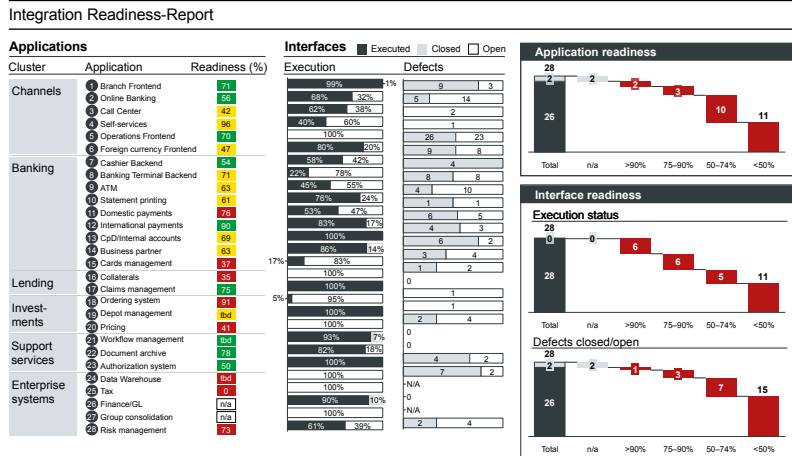
Abbildung 11: Arbeitspaket-Statistik als Frühwarnsystem

Die Arbeitspaket-Statistik verschafft einen Überblick über das Verhältnis zwischen den geplanten und den tatsächlich eingelieferten Arbeitspaketen (Abb. 11). Damit lässt sich ein Frühwarnsystem installieren, das auf Fehlentwicklungen und Scope-Verschiebungen aufmerksam macht, die anderenfalls unterhalb der Wahrnehmungsschwelle blieben. Der Gegenüberstellung von ursprünglich geplanten und aktualisiert geplanten Einlieferungen ist zu entnehmen, inwiefern sich aus der Verschiebung von Lieferterminen eine Bugwelle bildet. Die Arbeitspaket-Statistik indiziert diese Verschiebungen

Frühwarnsystem für Steuerungsbedarfe installieren



anschaulich, so dass ihnen entgegengesteuert werden kann. Weitere Reporttypen wie die Earned Value-Analyse und die Testfallausführung weisen ebenfalls auf Abweichungen zwischen Planung und Erreichtem hin.

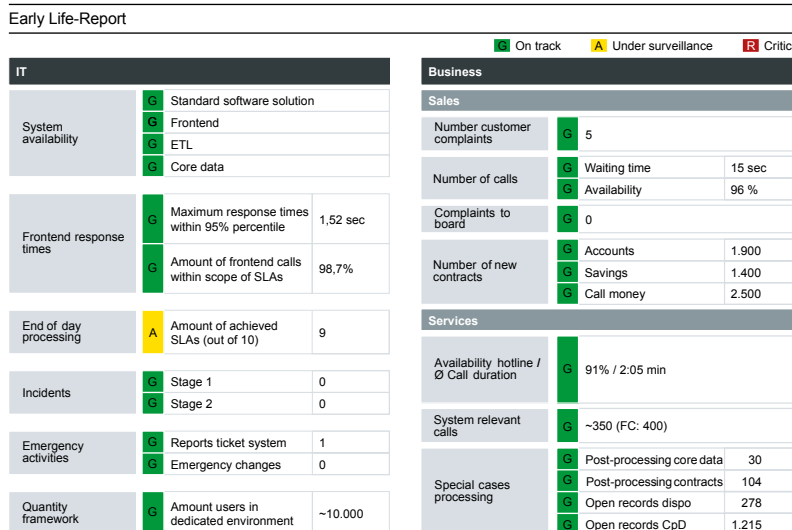


Quelle: COREtransform

Abbildung 12: Integration/Schnittstellen im Fokus

Andere Reports konzentrieren sich auf den qualitativen Status innerhalb der (Teil-)Projekte. Status- und Integrations-/Schnittstellen-Reports informieren anhand von Kennzahlen über den Fortschritt; ein Ampelsystem zeigt an, in welchen Bereichen Handlungsbedarfe bestehen (Abb. 12). Auch der aus dem Program Management Tool heraus erzeugte Abhängigkeiten-Report sowie der Early Life-Report (Abb. 13), der nach dem Go-live Informationen nach Fach- und IT-Seite aufbereitet, basieren auf diesem Schema. Entscheidungs- und Freigabekaskaden (spätere Abb. 18) kulminieren in der binären Zuspitzung von Entscheidungen.

Status und Fortschritt scope-spezifisch abfragen



Quelle: COREtransform

Abbildung 13: Messung der Nachhaltigkeit des Erfolgs

### **Fokus: Kontext- und phasen-abhängiges Reporting**

Um den sich ändernden Anforderungen an Informationen und Transparenz über die Projektdauer gerecht zu werden, sind von den Projekten etappen-spezifische Reports zu erstellen. Dies stellt sicher, dass die Reports nicht zur bloßen Routine verkommen, vom Sender wie vom Empfänger ernstgenommen werden und die aktuell im Fokus stehenden Herausforderungen betreffen.

Test-/Defect-Reports (spätere Abb. 15) bilden Daten zeitlich, nach Kategorien und nach Schwere geordnet für einzelne und zusammenhängende Anwendungen ab. Grund für diese vielfältige Aufbereitung ist, dass der Fokus in dieser Phase vollständig auf Defects und ihrer Beseitigung liegt. Weitere Reports stellen Größen ins Verhältnis zueinander. So beschreibt der Risk-/Issue-Report die Relevanz eines Risikos als Kombination von Gefahrenpotential und

Eintrittswahrscheinlichkeit und setzt das Risiko ins Verhältnis zur zeitlichen Dringlichkeit.

### **3.3.4 Testen und Test-Management**

Das Testen dient der kontinuierlichen Prüfung der Qualität erreichter Ergebnisse einzelner Umsetzungsschritte. Die Komplexität des Projekts, die sukzessive Entwicklung der Funktionalitäten und das Vorgehen in (Sub-) Releaseschritten erfordern ein systematisches Test-Management, um die in Transformationen typischen Tausende Testfälle über fast die gesamte Dauer der Execution koordinieren und steuern zu können.

Das Test-Management bildet eine der zentralen Methoden in der Execution, das als Steuerungs- und Kontrollmittel die Integration und Synthese der einzelnen Komponenten zum Gesamtsystem sicherstellt. Es legt zum einen fest, was getestet wird. In diesem Rahmen werden die spezifischen Tests bestimmt, Inhalte, Umfang und Zeitschiene des Testens geplant und zugleich Testfälle definiert. Dabei sollten die IT-Seite und der Softwarelieferant einbezogen werden, um das Testen von bereits durch den Provider qualitätsgesicherter Standardfunktionalität zu vermeiden. Komponententests schließen unmittelbar an die Entwicklung der jeweiligen Komponente an (Abb. 14). Sie finden von allen Testaktivitäten zuerst statt und starten früh in der Umsetzungsphase. Die weiteren Teststufen beginnen zeitlich versetzt. Komponententests machen typischerweise etwa die Hälfte aller Testfälle aus. Mit Abstand folgen Migrations- und Replikationstests (20 %), Systemintegrations- und Frontend-Tests mit je 10 % sowie nicht-funktionale (5 %), End-to-End (3 %) und schließlich Abnahmetests mit 2 %. 90 % der Testfälle dienen somit allein der Prüfung der Funktionen und der Datenmigration.

---

**Qualität durch systematisches Testen sicherstellen**

---

Testaktivitäten nach Anteilen und Zeit

Test activity/test level	Share of test cases	Timetable
Test cases total		Go-live
Component tests	50%	17 months
System integration tests	10%	10 months
Migration/replication tests	20%	11 months
Non-functional tests	5%	10 months
Frontend tests	10%	8 months
End-to-end tests	3%	8 months
User acceptance tests	2%	6 months

Quelle: COREtransform

Abbildung 14: Überblick über Testaktivitäten

Das Test-Management legt zum anderen in Form von Testumgebungen, Koordinierungen, Reporting- und Defect-Management-Anforderungen fest, wie getestet und wie mit den Ergebnissen der Tests verfahren wird.

**Fokus: Frühzeitiges und strukturiertes Testen**

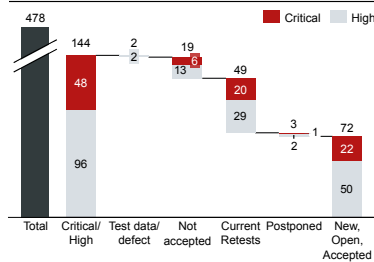
Um in der Umsetzung die kontinuierliche Messung der Qualität zu gewährleisten, ist mit dem Testen zeitnah nach der Entwicklung zu beginnen.

Hierbei spielt das Test-/Defect-Reporting (Abb. 15) eine besondere Rolle, da die Anzahl der Testfälle je Teststufe mit zunehmender Releasezahl deutlich zunimmt, von wenigen Hundert zu Beginn bis zu mehreren Tausend Testfällen im letzten Drittel.

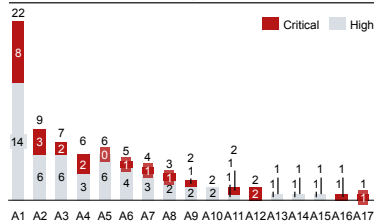
Ursache hierfür ist die Zunahme der mit jedem Release implementierten und zu testenden Funktionalität. Zudem müssen weitere Regressionstests durchgeführt werden, weil im vorherigen Release festgestellte Defects im aktuellen Release daraufhin geprüft werden müssen, ob sie tatsächlich behoben worden sind und ob durch die Fehlerbehebung eventuell anderweitige Fehler entstanden sind.

**Detailliertes Test-Reporting konzipieren**

Anzahl Fehler mit Severity Critical und High

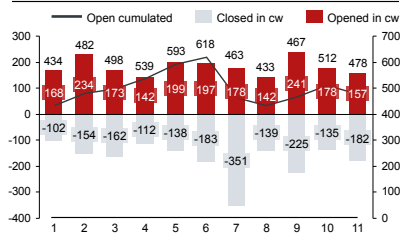


Anzahl Fehler pro Anwendung



Quelle: COREtransform

Fehlerhistorie (nach KWs)



Drilldown: Fehler Anwendung A1 auf Komponenten

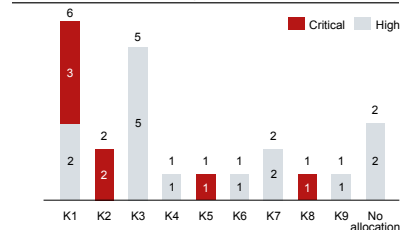


Abbildung 15: Test-/Defect-Reporting

### 3.4 Netzwerk, oder: Menschen und Fähigkeiten

Für eine Transformation bedarf es einer das Gesamtprojekt in Phasen gliedernden Systematik, eines differenzierten Entscheidungsmanagements sowie spezifischer und in sich flexibler Methoden und Tools. Dennoch wird eine Transformation nicht ohne die Mitarbeiter und Partner gelingen, die sich mit ihrem Wissen in das Projekt einbringen, es mit ihren Fähigkeiten gestalten und mit ihrer Erfahrung zum Erfolg führen.

#### Fokus: Phasen-orientiertes Sourcing

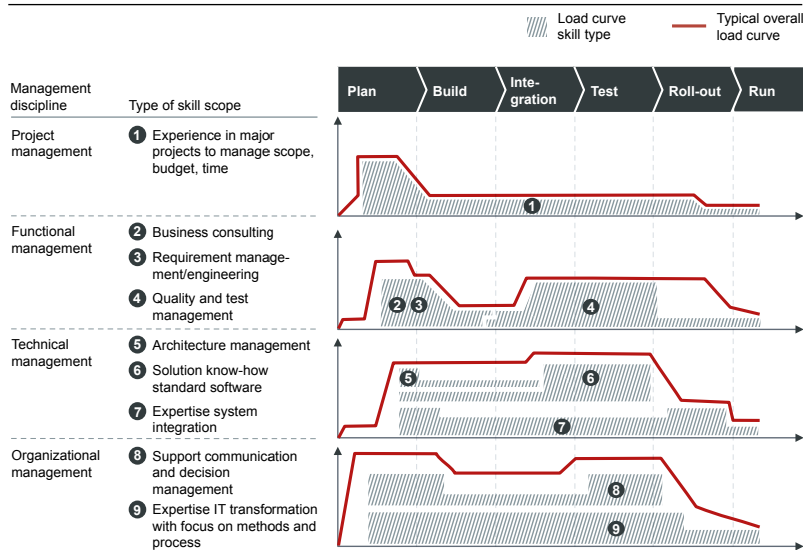
Um die in der Execution-Phase auftretenden Skill-Bedarfe optimal abzudecken, sind anhand von typischen Gesamtlastkurven spezifische Skill-Felder Phasen-orientiert zu identifizieren. Damit wird eine Skill Sourcing-Matrix (Abb. 16) konstituiert, die differenziert Auskunft über Skill-Bedarfe und ihre Integration gibt.

Die Bank kann die für die Transformation notwendige vielfältige und spezifische Expertise und die entsprechenden Fertigkeiten nicht durch eigene Ressourcen allein bereitstellen. Die Sourcing-Strategie dient dazu, die aus der Transformation resultierenden bankseitigen Bedarfe extern unterstützender Ressourcen und Kräfte festzustellen und einen

Skill-Bedarfe identifizieren und strategisch einplanen

Ansatz zu entwickeln, diese Kräfte adäquat in die Strukturen und Prozesse der Transformation zu integrieren.

Verteilung der Skill-Bedarfe in der Execution-Phase



Quelle: COREtransform

Abbildung 16: Skill Sourcing-Matrix

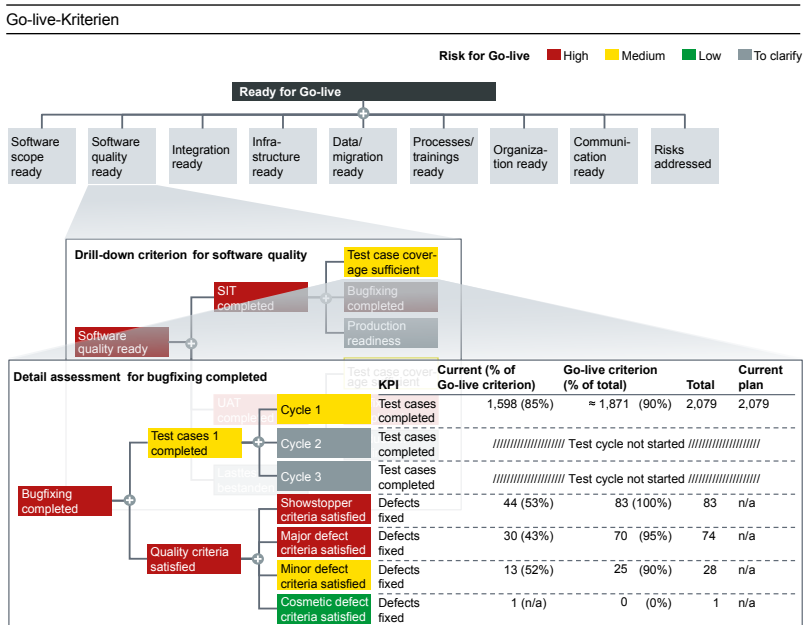
Die Skill Sourcing-Matrix bildet die Grundlage, um die Integration der unterstützenden Berater zu organisieren und die entsprechenden Auswahlprozesse transparent und nachvollziehbar für alle Beteiligten zu kommunizieren. Die hierfür notwendige Detailtiefe der Planung ist im Rahmen der Preparation-Phase herzustellen und das Onboarding der notwendigen Spezialisten zielgerichtet in der Preparation beginnend zu steuern.

### 3.5 Go-live, oder: Das Ziel

Alle Methoden, Prozesse, Tools sowie Fähigkeiten dienen dem Ziel, das Neusystem ein- und das Altsystem abzuschalten. Um dieses Ziel zu erreichen, reicht die Fortführung der vorab geplanten Umsetzung nicht, weil die entsprechenden Prozesse aktiv gesteuert werden müssen. Es bedarf eines komplementären Managements, das von der Perspektive des Go-lives aus gedacht wird. Dieses Go-live-Management koordiniert die einzelnen Projekte und Teilprojekte von ihrem Ende her und führt sie steuernd zum Abschluss.

Dediziertes Go-live-Management als Bedingung für den erfolgreichen Abschluss verstehen

Die strategische Planung des Rollouts beginnt etwa sechs Monate vor dem Go-live. Das Management richtet den operativen Fokus auf die Beseitigung der Defects und legt die sachlichen Anforderungen hinsichtlich der Go-live-Readiness fest. In diesem Rahmen formuliert es zum einen spezifische Abnahmekriterien, die sukzessive gemessen und abgearbeitet werden, und stellt zum anderen die Entscheidungsfähigkeit für den Go-live her. Schließlich wird durch das Go-live-Management der Post-Go-live geplant.



Quelle: COREtransform

Abbildung 17: Abnahmekriterien für den Go-live

Die konsolidierte Aufbereitung des Programmfortschritts anhand von Go-live-Kriterien ermöglicht eine faktenbasierte Betrachtung und verknüpft den Status der Arbeiten innerhalb der (Teil-)Projekte mit dem übergreifenden Status der Go-live-Readiness. Das erlaubt es, Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu gewichten, um Maßnahmen zu ihrer gezielten Steuerung ergreifen zu können.

Mit Blick auf die Abnahmekriterien werden für einzelne Bereiche spezifische und in mehreren Ebenen detaillierte sowie nach Risiko gewichtete Anforderungen formuliert, deren Umsetzungsgrad kontinuierlich berichtet wird (Abb. 17). Die daraus resultierenden Kennzahlen ermöglichen eine jeweils genaue und faktenbasierte Entscheidung zur Abnahme. Zugleich ist durch das Projekt-Management dafür zu sorgen, dass sämtliche Stakeholder über den Fortschritt informiert und

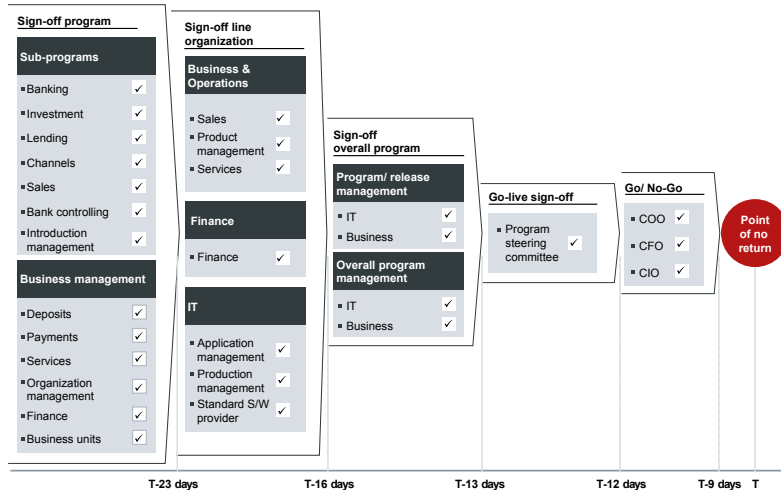
Anhand detaillierter Kriterien Entscheidungsfähigkeit herstellen

**Fokus: Sachbezogene und sukzessive Freigaben**

Um die finale Entscheidung zur Freigabe des Go-lives durch den Vorstand zu ermöglichen, können Entscheidungskaskaden (Abb. 18) die koordinierte Berücksichtigung aller Stakeholder sowie der Fach- und IT-Seite sicherstellen.

ihre Erwartungen berücksichtigt werden. Die Abnahmekriterien stellen die notwendige Transparenz dafür her.

Entscheidungen zur Freigabe vor dem Go-live



Quelle: COREtransform

Abbildung 18: Freigabe- und Entscheidungskaskade

Die koordinierende Strukturierung der Entscheidungen aller Stakeholder anhand der Freigabekaskade erlaubt, zum einen die Abhängigkeiten der Zuständigkeiten zu berücksichtigen; sie dient zum anderen dazu, eventuelle Bedarfe unter Wahrung der Verantwortlichkeiten transparent zu machen und gezielt zu adressieren.

---

## 4 Transformationen zielgerichtet zum Erfolg führen

Die Steuerbarkeit des Projekts und die Steuerungsfähigkeit des Managements sind kritisch für den Erfolg der Transformation. Komplexität und Unsicherheit des Projekts sind nicht zu eliminieren, sondern kontextabhängig zu adressieren. Es bedarf eines seinerseits komplexen Managements, das auf Basis von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen und mit Hilfe differenzierter Mechanismen und Instrumente vielseitig agieren kann, um die zentralen Herausforderungen zielgerichtet und erfolgreich zu steuern.

---

Fokus auf kritische Erfolgsfaktoren  
stets beibehalten

---

- Orientierung bieten: Ein adäquates Framework, das eine Einteilung nach verschiedenen Phasen mit spezifischen Management- und Controlling-Scopes kombiniert, stellt die Orientierung über die gesamte Dauer des Programms und die Konstanz des Vorgehens für alle Beteiligten sicher.
- Entscheidungen treffen: Das Entscheidungsmanagement sorgt für eine ausgewogene Basis sowohl der notwendigen Informationen als auch der wesentlichen Scopes der Entscheidungen in Abhängigkeit von einzelnen Projektphasen, um so ein konsequentes Entscheiden zu ermöglichen.
- Tools nutzen: Differenzierte Methoden und Tools sichern die Ergebnisqualität und verschaffen detaillierte Informationen über Status und Fortschritt insbesondere kritischer Bereiche, um in ihnen Steuerungsbedarfe zu identifizieren und Entwicklungen granular zu justieren.
- Experten vernetzen: Die Identifikation und Vernetzung der für die Transformation notwendigen Mitarbeiter und Fähigkeiten stellt sicher, dass die jeweils besten Spezialisten die identifizierten Bedarfe sowohl scope-spezifisch als auch phasenübergreifend optimal erfüllen.
- Projekte zum Abschluss führen: Das Go-live-Management konsolidiert die Ergebnisse der Projekte anhand spezifischer Go-live-Kriterien und stellt komplementär die Entscheidungsfähigkeit unter Beteiligung aller Stakeholder her, um die nötige Kraft für den Abschluss der Transformation aufzubringen.

Mit Hilfe dieser Steuerungsmechanismen gelingt es dem Management, am Ziel der Transformation des Kernbanksystems durch alle Phasen des Programms hindurch festzuhalten und damit die Transformation zielgerichtet und effizient zum Erfolg zu führen – um mit der Standardisierung der IT einen wichtigen strategischen Baustein für die Herausforderungen des Strukturwandels im Bankenmarkt zu setzen.

## Anhang

### Anbieter von Banking-Standardsoftware

Europa	
ABIT	G&H Bankensoftware
afb Application Services	iBS – Innovative Banking Solutions
Asseco South Eastern Europe	ICS Financial Systems
Avaloq	International Financial Systems
b+m Informatik	Intertech
B+S Banksysteme	Inversia
Banking Information Systems	Knowis
Bavaria Banken Software	Misys
BearingPoint	msg Gillardon
Bosch Software Innovations	Murex
Capital Banking Solutions	Neptune Software
Center of Financial Technologies	PASS Consulting Group
Colvir Software Solutions	Probanx
Commercial Banking Applications	Prof. Schumann
COR&FJA Alldata Systems	Profile
CPU Bankensoftware	R-Style Softlab
Delta Informatique	SAB Ingenierie Informatique
Diasoft	Sage
DIE SOFTWARE Peter Fitzon	SAP
e.stradis	SmartStream
EFDIS	SOPLEX Consult
ERI Bancaire	Sopra Banking Software
EVRY	Subito
Exictos	Temenos Group
FERNBACH Financial Software	Torstone Technology
Finnova	UNIQUARE Software Development
Forbis	zeb/rolfes.schierenbeck.associates
FORS-Banking Systems	
Nord- & Südamerika	
Accenture Software	Fundtech
ACI Worldwide	Harland Financial Solutions
Calypso Technology	International Private Banking Systems
Calyx Software	Kyriba
CLS Group	Mimics
Cobiscorp	Open Solutions
Computer Sciences Corporation	Openlink Financial
Datapro	Premium Technology
De Larrobla & Asociados (DL&A)	Provenir
Financial Software Systems	Sungard
FIS	Top Systems
FISA Systems	TwoFour Systems
Fiserv	Wall Street Systems
Asien	
3i Infotech	International Turnkey Systems
Agile Financial Technologies	Nucleus Software
Autosoft Dynamics	Oracle Financial Services Software
BML Istisharat	Path Solutions
HCL Technologies	Polaris Financial Technology
Infopro	Silverlake Axis
Infosys	Tata Consultancy Services
InfrasoftTech	
Ozeanien	
CCK Financial Solutions	New Technology Business Solutions

Eine Datenbank mit weiteren Informationen zum Produktportfolio der Anbieter ist verfügbar unter <http://www.coretechmonitor.com>.



---

## Autoren



**Christian Böhning** ist Managing Director von CORE. Er hat zuvor in mehreren internationalen Projekten die Transformation von Kernbanksystemen in verantwortlicher Funktion begleitet. Schwerpunkt seiner Arbeit ist das IT-Transformationsmanagement, insbesondere in den Aspekten Technologie, Prozesse, Umsetzungsplanung und -steuerung in geschäftskritischen Bereichen.

---

Christian Böhning

---



**Dr. Mirko Schiefelbein** ist Knowledge Manager bei CORE. Er wurde in Philosophie promoviert und verfügt über eine Vielzahl an Referenzen zu interdisziplinärer Forschung. Er hat mehrere wissenschaftliche Projekte begleitet und den Aufbau eines Wissensportals im Bildungsbereich verantwortet. Er ist spezialisiert auf integrierte Wissenstransformation.

---

Dr. Mirko Schiefelbein

---



**Christian Schneider** ist Transformation Associate bei CORE. Er hat an der Maastricht University einen Master of Science in Financial Economics erworben und zum Zusammenhang zwischen Motivation und Verhalten geforscht. Er bringt seine Markt- und Managementkompetenz schwerpunktmäßig im Bereich der Steuerung komplexer IT-Transformationsprojekte ein.

---

Christian Schneider

---

## Über das COREInstitute

Das COREInstitute erforscht die Dynamik und Systematik komplexer Transformationen in verschiedenen Industrien und Sektoren, um neue Lösungsansätze im Transformationsmanagement für Industrieexperten, Wissenschaftler und Ingenieure zu entwickeln. Die Resultate seiner interdisziplinären Forschungen stellt das COREInstitute in verschiedenen Medien und Publikationen einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.

## Disclaimer

Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Die COREtransform GmbH hält keine Rechte an den Logos und nutzt diese ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

COREtransform GmbH  
Am Sandwerder 21  
14109 Berlin | Germany

Web: [www.coretransform.com](http://www.coretransform.com)  
Blog: [www.coretechmonitor.com](http://www.coretechmonitor.com)

Phone: +49 30 26344 020  
Email: [institute@coretransform.com](mailto:institute@coretransform.com)

Copyright © COREtransform GmbH  
Dezember 2013