

Manuell migrieren?

Wie sich aus Instituts-Fusionen Erfolgsfaktoren für die Datenzusammenführung ableiten lassen

Die Bank- und Finanzbranche ist derzeit Zeuge einer historisch einzigartigen Konsolidierungswelle, deren operativer Vollzug die Zusammenführung großer Datenbestände zur Folge hat. Welche Methoden sind dabei geeignet, welche nicht? Platinion hat die Fusionen mehrerer europäischer Finanzinstitute begleitet und eine Reihe kritischer Erfolgsfaktoren für die Datenmigration identifiziert.

Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, juristische Bestandsdaten taggenau zu orchestrieren. Bei Unternehmen mit einem breit aufgestellten Geschäftsmodell – so etwa bei Universalbanken – kann selbst die Migration überschaubarer Mengengerüste (weniger als 1 Mio. Kunden bzw. Konten) einen Aufwand von rund 100.000 Personentagen bedeuten. Gleichzeitig ist der Migrationszeitraum meist ambitioniert angelegt, um Synergien zügig zu realisieren. Bei einem Vorhaben in der genannten Größenordnung entsprechen dem etwa 12 bis 18 Monate. Dabei sind 300 bis 400 Personen in Vollzeit beschäftigt, mehr als die Hälfte des Aufwandes entfällt auf die Datenmigration. Diesem Umstand muss auch die Projektorganisation Rechnung tragen und produkt- sowie spartenorientiert Migrationsteilprojekte vorsehen.

Planung nach Assetklassen

Die Planung des Gesamtmigrationsszenarios erfolgt somit nach Assetklassen bzw. Produkten und weist in der Regel einen Mix aus Migrationsverfahren auf. Erfahrungen zeigen, dass üblicherweise bis zu 50 Prozent des Aufwandes auf manuelle Migrationsansätze entfallen. Im Ergebnis liegt ein Migrationsdrehbuch vor, das einzelne Migrationstermine und die damit verbundenen Abhängigkeiten (z.B. Hedges oder Kredite und Sicherheiten) enthält. Für die Programm- und Projektleitung stellt die Komplexität der Migrationsplanung die wesentliche Herausforderung im gesamten Migrationsprozess dar:

- Konsolidierung der Vielzahl an Einzelplanungen und iterative Qualitätssicherung
- Sicherstellung der Erfassung aller Abhängigkeiten und Konsequenzen
- Allokation und Koordination interner und externer Ressourcen
- Interne und externe Kommunikationsanforderungen

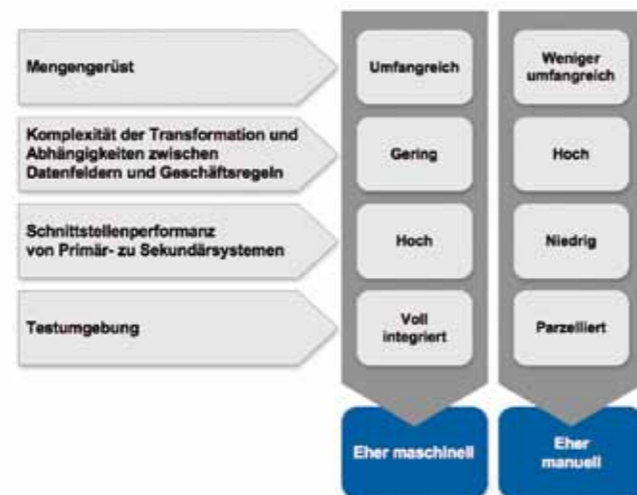
Zusätzlich gilt es, „kommerzielle Lösungen“ als Variante der manuellen Migration in Betracht zu ziehen. Hierbei werden die

Geschäfte nicht migriert, sondern abgelöst und neu im Zielsystem angelegt. Diese Methode ist insbesondere in Betracht zu ziehen, wenn die Abbildung der Geschäfte im Zielsystem nicht gewährleistet ist, es sich um geringe Mengengerüste handelt oder eine Ablösung keine wesentlichen vertraglichen Hürden aufweist.

Einbinden des Fachbereichs unabdingbar!

Auch wenn in vielen Fällen eine Migration zunächst als reines IT-Thema verstanden wird, so zeigt die Komplexität der Planung insbesondere bei Anwendung manueller Migrationsverfahren, dass der Fachbereich eng eingebunden und mitverantwortlich gemacht werden muss.

Unabhängig vom gewählten Migrationsverfahren unterscheidet man bei der Datenmigration drei Phasen. In der Extraktionsphase werden die Migrationsobjekte, die im fachlichen Fokus der Migration liegen, anhand definierter Regeln ausgewählt. In der Transformationsphase werden die Daten in das Zielformat überführt und in der Ladephase in die Zielsysteme geladen. Bei einer maschinellen Migration laufen alle Phasen automatisch ab; bei einer manuellen Migration hingegen wird die Extraktion automatisch, die Transformation je nach Komplexität maschinell und/oder manuell, das Laden jedoch auf jeden Fall manuell, das heißt anwendungsunterstützt ausgeführt. Beispielsweise könnten Kundenstammdaten und Kontokorrentkonten



Die Kriterien geben eine erste Einschätzung über den anzuwendenden Migrationstyp, müssen jedoch für sämtliche Geschäftsbereiche und Datenbestände separat betrachtet werden.

(Quelle: Platinion)

„Migration ist Sache der IT!“

Grundsätzlich kann zwischen manueller und maschineller Migration unterschieden werden. Zur Auswahl der geeigneten Methode müssen unterschiedliche Kriterien berücksichtigt werden wie beispielsweise Aufwandsminimierung, Termin- und Zeitrestriktionen, operatives Risiko und Kundenfreundlichkeit. In der Praxis führt dies zwangsläufig zu hybriden Ansätzen: Dabei werden Teile der Migrationsobjekte maschinell inaktiv angelegt und migriert (bspw. Basis-Stammdaten, sog. „Rohlinge“ wie Kunde oder Konto), spezifische, variantenreiche Daten mit komplexen Geschäftsregeln hingegen werden manuell migriert. Für Konten kann abschließend maschinell ein Saldenübertrag stattfinden und die Konten aktiv (für Zahlungsverkehr und Abrechnung) geschaltet werden. Zur Bewertung und aufwandsbezogenen Auswahl der Migrationsmethode kann eine vereinfachte Break-Even-Rechnung herangezogen werden, wobei der Aufwand für die maschinelle Migration (die tendenziell mengenunabhängiger ist) der Summe der Einzelaufwände je Migrationsobjekt gegenübergestellt wird. So lässt sich die Menge, bei der beide Migrationsverfahren gleich aufwändig sind, als Schwellenwert berechnen.

automatisch, Tagesgeld- und Terminkonten halbautomatisch und Konsortialkredite manuell migriert werden. Abweichend davon kann die Auswahl der Migrationsmethode in Einzelfällen zu einem jeweils unterschiedlichen Ergebnis führen: Treten während der Transformation Fehler auf oder kommt es aufgrund der zeitlichen Staffelung der Migration zur Neuanlage von Datenobjekten, entstehen sogenannte Drop-Outs, die meist manuell nachbearbeitet werden müssen. Erfahrungswerte zeigen, dass die Drop-Out-Rate bei unbereinigten Datenbeständen zwischen 5 Prozent und 10 Prozent liegt. Daher empfiehlt es sich, vor der Migration in die Datenbereinigung zu investieren – erfahrungsgemäß sinkt dadurch die Drop-Out-Rate während der Migration auf unter 5 Prozent.

Migration – Verbesserung der Datenqualität inklusive

Bei einer manuellen Migration erfolgt zumindest die Extraktion üblicherweise automatisch. Die Transformation bereitet anschließend die Daten anwendungsgerecht auf, so dass sie in

die Masken der Zielanwendung übernommen werden können. Bei größeren Mengengerüsten bietet sich eine semi-automatische Transformation an, bei der die manuelle Dateneingabe durch ein Programm simuliert wird. Idealerweise steht die Geschäftslogik der Zielanwendung als Service zur Verfügung – dann kann auf aufwändige und fehlerträchtige Screen-Scraping-Mechanismen (z. B. Makros) verzichtet werden. Neben der eigentlichen Migration der Daten in die neuen Zielsysteme spielt daher oft auch die Verbesserung der Datenqualität eine Rolle. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, die Nachbearbeitung und Korrektur der Daten in den meist besser integrierten und benutzerfreundlicheren Anwendungen der Zielsysteme vorzunehmen.

Manuelle Zusammenführung ist immer Teil einer Gesamtstrategie

Das spezifische Migrationsvorgehen hängt von der kundenindividuellen Ausgangssituation ab, jedoch sind manuelle Bestandteile nahezu immer notwendig und sollten daher von vornherein in die Planung integriert werden. Umfangreichere Datenmigrationen benötigen daher ein intensives und eigenständiges Management zur Gewährleistung

- einer effizienten Abwägung zwischen Veränderungen in der Ziellandschaft einerseits und der Migrationskomplexität andererseits,
- einer intelligenten Kombination verschiedener Migrationsmethoden sowie
- der Orchestrierung zahlreicher Beteiligten aus den Fachbereichen und der IT.

Dementsprechend ist auch die Verantwortung für Migrationsprojekte direkt beim Vorstand zu verankern – unter Berücksichtigung eigenständiger Entscheidungs- und Eskalationswege, die alle Beteiligten mit einbeziehen. Auf diese Weise kann ein strukturiertes und effizientes Navigieren durch den Migrationsprozess sichergestellt werden.

Autoren:

Kaj Burchardi, Principal bei der Platinion GmbH
 Dr. Alexander Christoph, Senior-IT-Architect bei der Platinion GmbH
 Dr. Christoph Geier, Geschäftsführer und Leiter Praxisgruppe Banken bei der Platinion GmbH
 Ludger Küpper, Manager bei der Platinion GmbH