

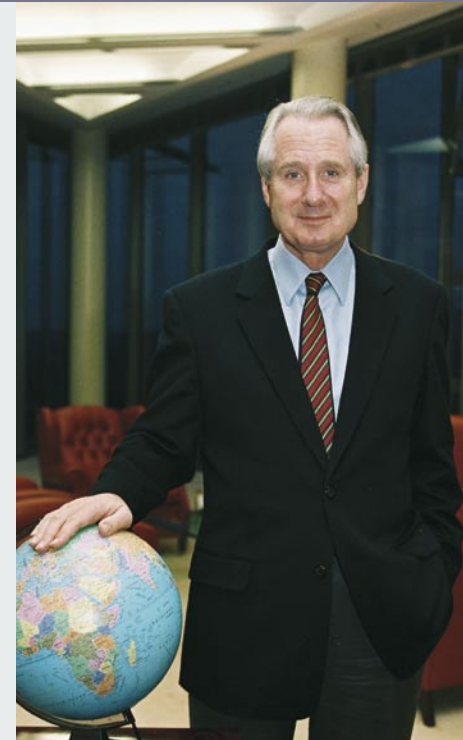
MANAGEMENT GUIDE „IT-MIGRATION“

Analyse

Neue Erfolgsbasis

Daten bilden für Unternehmen heute den wichtigsten strategischen Rohstoff. Ihre Zusammenführung in einheitliche IT-Plattformen ist vordringliche Management-Aufgabe. Verstärkt wird dieser Veränderungsdruck durch den globalen Trend zu Konsolidierung und Mergers & Acquisitions.

Fast 80 Prozent der Konzernchefs weltweit sehen die Adaptierung neuer Technologien als erfolgskritischen Faktor. 90 Prozent wollen ihr Unternehmen bis 2009 mit IT „schneller“ und „beweglicher“ machen. Dies ergab eine Umfrage der IBM Global Services unter 450 Vorstandsvorsitzenden aus aller Welt vor zwei Jahren. Heute läuft dieser Umbau bereits auf Hochtouren: Differenzierte IT-Lösungen sind gefragt. Damit rüsten sich die Unternehmen einerseits für die wachsende Globalisierung der Märkte, andererseits reagieren sie flexibler auf den entgegengesetzten Trend der immer stärkeren Marktsegmentierung, beispielsweise zwischen Luxus und Discount.

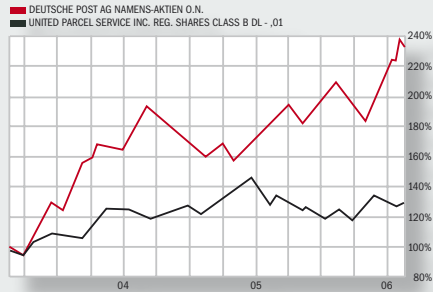


Klaus Zumwinkel, CEO Deutsche Post AG

Inhalt:

- 1 Deutsche Post:
Benchmark bei Integration
- 4 TXB-Transaktionsbank:
Trendsetter bei Expansion
- 6 Deutsche Bank:
Stärken des COO
- 8 Interview mit Ventana-
Analyst David Waddington

Börsenkurs als Spiegel: Deutsche Post hängt UPS ab



Sehr breite Technologieportfolios etwa auf dem Gebiet des Corporate Performance Management oder der Verbesserung der Kundenbeziehungen sind nötig, um diesen strategischen Spagat zu bewältigen. Hinzu kommen die vielen heterogenen Altlösungen, die zusammen mit den Neuinvestitionen oft einen heillosen betrieblichen IT-Flickenteppich bilden. Einer der 2004 befragten Wirtschaftsführer war Klaus Zumwinkel, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Post AG. Damals hatte er gerade sein ehrgeiziges Wertsteigerungsprogramm „Star“ auf den Weg gebracht – und die Konzernorganisation inklusive IT entsprechend modernisiert. Heute ist das Programm erfolgreich abgeschlossen: Der Gelbe Riese sparte damit seit 2003 rund 1,4 Milliarden Euro – und das bei einem von 40 Milliarden Euro auf rund 55 Milliarden Euro kräftig gestiegenen

Umsatz. Die Umsatzrendite verbesserte sich in den ersten neun Monaten 2005 auf 7,3 Prozent – nach 6,2 Prozent im Vorjahreszeitraum. Der Konzerngewinn – bereits 2004 gegenüber dem Vorjahr um gut 20 Prozent gestiegen, schnellte parallel gar um 51 Prozent in die Höhe.

Die Erfolgsformel

Wie schafft das Klaus Zumwinkel? „Ich bin ein Messfanatiker“, sagt der Ex-McKinsey-Berater nüchtern. Er verlangt, dass konzernweit alle Zahlen und Daten extrem genau aufbereitet, geprüft und analysiert werden. Monatlich läßt er sich eine aktuelle Zwischenbilanz des Konzerns vorlegen. Auf mehreren Dutzend Seiten ist dort die Performance jeder Sparte und jeder Landesgesellschaft minutiös aufgelistet. Mehr noch: Auf der Startseite seines PCs zeigt ihm täglich – Klick! – eine elektronische Weltkarte, welcher Bereich aktuell im oder über Plan liegt (grün gefärbte Zonen), wer Probleme hat (rot) und welcher Sektor mit der Zielerreichung kämpft (gelb). Ohne die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis wäre ein derartiges Managementinformationssystem unmöglich. Datenmigration heißt deshalb beim Gelben Riesen eine elementare Erfolgsformel. Vorreiter ist der Konzernbereich Brief mit 12,7 Milliarden Euro Umsatz und 2,1 Milliarden Euro Gewinn (EBITA) die tragende Säule der Deutschen Post AG. Diese

Division, die in den vergangenen Jahren stark international expandierte und zudem immer mehr Geschäftskunden bedient (Anteil: 85 Prozent), kämpft mit dem Problem einer heterogenen, verteilten und komplexen Infrastruktur. Um die Datenqualität für Managemententscheidungen zu verbessern, die Kosten für die Integration zu reduzieren und im harten globalen Wettbewerb schnellere Reaktionszeiten zu erzielen, entschieden sich die Briefmanager für ein umfassendes Datenintegrationsprojekt. „Es berührt praktisch alle Datenbanken und das gesamte Reporting“, sagt Ralf Pankotsch, Programm Manager Data Warehouse im Konzernbereich Brief.

Im wesentlichen geht es für das Management darum, die fünf großen Data Warehouses (je zwei im Personalbereich und im Marketing sowie eines für das internationale Geschäft) enger zu verbinden und Synergieeffekte zu erzielen. Eine einheitliche technische Architektur muss geschaffen werden. Denn bislang laufen bei diesen fünf Systemen sowohl die operative Verarbeitung wie auch die Auswertung nach jeweils eigenen Standards und Verfahren.

Dabei entschieden sich die Briefmanager gegen die Migration auf eine große einheitliche Plattform wie beispielsweise SAP BW. „Dieses Programm könnte die Migration der gigantischen Menge

von 20 bis 40 Terrabytes an Daten gar nicht bewältigen, die bis Ende 2007 transferiert werden müssen,“ erklärt Pankotsch. Das Management vertraut auf eine IT-Architektur, die nach dem „Best-of-Breed“-Ansatz auf führende Technologien mehrerer Hersteller setzt: Datenbanken von Oracle, Zugriffstechnologien (Portale) aus eigener Entwicklung sowie Business-Intelligence-Technologie von Cognos und Business Objects.

Integriert werden diese Systeme mit Informatica-Software – konkret: PowerCenter als ETL-Werkzeug (ETL: Extract – Transform – Load) sowie Informatica SuperGlue für das Management von Metadaten. Letztere sind aufgrund der ungeheuren Produktvielfalt im Briefdienst besonders vielfältig. Weil der Gelbe Riese als „One-stop-Shop“ über eine sehr viel größere Produktpalette verfügt als etwa der auf Briefe und Päckchen spezialisierte Konkurrent Fedex, bedarf es leistungsstärkerer Integrationssoftware. Post-Manager und Informatica-Experten arbeiten an einer entsprechenden Migrationsplattform.

Die Schlüsseltechnologie

Diese Lösung gilt als Schlüsseltechnologie, um die Wettbewerbsfähigkeit des Briefdienstes angesichts wachsender Internationalisierung einerseits, immer stärkerer Konkurrenz auf dem deutschen Markt andererseits IT-seitig zu stärken. Denn Ende

2007 läuft das deutsche Briefmonopol aus und jetzt schon macht der US-Konkurrent UPS mit Hilfe der Swiss Post International dem Gelben Riesen bei Briefsendungen Konkurrenz auf dem deutschen Markt.

Die Herausforderung

Die Nachfrage nach geeigneten Migrationssystemen wird vor allem durch den massiven Trend zu Mergers & Acquisitions (M & A) getrieben. Die Deutsche Post allein expandierte in den vergangenen Jahren mit mehr als 120 Übernahmen rund um den Erdball und macht heute nach Zukäufen wie DHL oder Exel rund die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland. Auch viele andere Konzerne von der Commerzbank bis hin zu TUI wachsen durch Akquisitionen. Doch die vielen Einzelteile müssen zusammengebracht werden. Neben den Finanzregeln, der Unternehmenskultur und den organisatorischen Abläufen sind dies vor allem die IT-Systeme. Gerade hier lauern oft unerwartete Tücken, die nur mit einer geordneten Migration gemeistert werden können. Nach Erfahrungen von Informatica scheitern 83 Prozent aller Datenmigrationsprojekte, die Hälfte übersteigt bei weitem den geplanten Zeitrahmen.

Die Lösung

Die Lösung dieser Misere indes obliegt dem Management, nicht den IT-Experten: Eine Umfrage

des Beratungsunternehmens Accenture unter mehr als 300 europäischen und amerikanischen Top-Managern ergab, dass diese den Aspekt der IT-Integration und -Migration sehr oft überhaupt nicht einplanen. Noch nicht einmal ein Viertel der Unternehmen zieht die IT frühzeitig vor Bekanntgabe einer Übernahme oder Fusion in die Planungen ein. 36 Prozent warten damit bis kurz vor Abschluss des Deals. Und mehr als ein Drittel informiert die Datenexperten inklusive CIO gar erst Monate später.

Die Folgen derartiger Nachlässigkeit können verheerend sein: Nach Berechnungen von Accenture wird bei einer Fusion, die ein jährliches Einsparpotential von 500 Millionen Dollar bringen soll, der Wert der Unternehmensübernahme schon bei einer um einen Monat verzögerten IT-Integration um mehr als 150 Millionen Dollar verringert. Verschleppt sich die IT-Migration gar um sieben Monate, entsteht ein betriebswirtschaftlicher Schaden von rund einer Milliarde Dollar – doppelt so hoch wie der kalkulierte Nutzen der gesamten Akquisition. Und in den Projekten können die Kosten ohne leistungsfähige Datenintegrationsplattform und klare Migrationsstrategie oft unerwartet auf das Zehnfache des ursprünglichen Budgets in die Höhe schießen.

Eine sorgfältig geplante Migrationsstrategie kann vor derartigen Finanzdesastern schützen.

Expansiver Kurs

Ein internationales Vorbild in punkto Datenmigration ist die TxB Transaktionsbank GmbH. Die deutsche Spezialistin für Wertpapiertransaktionen wickelt Retail- und Wholesale-Geschäfte über ein einziges System ab.

Die Fahrt in die oberste Etage des Sprinkenhofes, im Kontorhausviertel der Altstadt in Hamburg, gestaltet sich außergewöhnlich: Ein frisch renovierter Paternoster trägt uns hinauf. Nostalgisch beschwingt treten wir heraus. „Moin, moin“, schmettert uns fröhlich der Portier entgegen – es ist nachmittags, 15 Uhr. Das Business-Quartier der stolzen Freien und Hansestadt hoch im Norden bietet eben stets Besonderes.

Dazu zählt, was sich hinter den Eingangstüren zur TxB verbirgt. Nicht allein, dass uns Geschäftsführer Dirk Brauckmann nach der Begrüßung neben Kaffee auch Lollypops offeriert („Meine kleine private Passion seit der Kindheit“). Nein, hier lüftet er das kleine Erfolgsgeheimnis eines der innovativsten Finanzinstitute des

21. Jahrhunderts: Die TxB Transaktionsbank, erst vor gut einem Jahr aus einer Fusion der Vorgängerinstitute PLUS BANK AG und LB Transaktionsbank GmbH entstanden, gilt in punkto Wertpapiertransaktionen als absolut vorbildlich.

„White Label“

Mit einer Bilanzsumme von gut 100 Millionen Euro und knapp 800 Mitarbeitern zweifellos ein Branchenzwerg, leistet sie wegweisende Herkulesarbeit: Die Hanseaten mit weiteren Standorten in Frankfurt und München haben sämtliche Geschäftsprozesse des Wertschriften-geschäfts rundherum industrialisiert. Sämtliche Services von der einfachen Kauf-Order bis hin zur Revision erledigt die TxB für ihre Klienten einheitlich und aus einem Guss. „Ob Privat-Banking-Kunde bei der Stadtparkasse München oder Retail-Kunde bei der Bankgesellschaft Berlin – alle profitieren von unseren einheitlich gestalteten Geschäftsprozessen“, sagt Brauckmann, „wir agieren als eine Art White Label für unsere Partner“.

Gut 200 Finanzinstitute in Deutschland – von öffentlich-rechtlichen Landesbanken über Sparkassen bis hin zu Privatbanken wie Noris, BHW oder Wüstenrot – lassen über die TxB mehr als zwei Millionen Wertschriftendepots verwalten. In 2003 entschied sich sogar die Londoner Division der US-Bank Morgan Stanley, High-Networth-Kunden aus Deutschland über die TxB-Plattform laufen zu lassen. „Wir sind für weitere internationale Partnerschaften offen“, sagt Brauckmann.

Es war der ungeheure Konkurrenzdruck, welcher die TxB zur konsequenten organisatorischen und technologischen Modernisierung zwang. Ein halbes Dutzend nationale Spezialisten für Wertschriftentransaktionen tummeln sich auf dem deutschen Markt. „Der Kuchen wird nicht grösser, Wachstum ist nur auf Kosten der Konkurrenz möglich“, sagt Brauckmann. Hinzu kämen wachsende Qualitätsanforderungen der Kunden bei gleichzeitig gnadenlosem Preisdruck und immer kürzeren Umsetzungsphasen bei der Softwareentwicklung.



*Michael Lützkendorf,
Michael Rubrländer,
Dirk Brauckmann –
Geschäftsführung TxB*

Aufbau einer modernen Infrastruktur

Die TxB stellte sich frühzeitig auf diesen Trend ein und baute noch während des Fusionsprozesses eine supermoderne Infrastruktur auf. Sie beruht technisch wesentlich auf dem Integrationsprogramm PowerCenter von Informatica und der Reportingsoftware Brio von Hyperion. Diese IT-Systeme ersetzen oder ergänzen die herkömmliche Microsoft-Datentechnik. Bei der Organisation des S.W.I.F.T-Datentransfers und dem Einsatz von EAI-Tools (Enterprise Application Integration-Tools) kooperiert die TxB mit Swissrisk (ehemals Imagnos).

Experten loben die technische und organisatorische Infrastruktur: Wie in einer Fabrik surren die Transaktionen über Displays, Netze, Konten. „Ob 8 oder 8.000 Abrufe je Geschäftsprozess, das macht keinen Unterschied“, schwärmt der verantwortliche Teamleiter Erik Bartelsen. Geschäftsführer Brauckmann stellt die organisatorischen Vorteile des neuen Systems heraus: Für das Management ist es relativ leicht,

alle Geschäftsprozesse homogen auf die drei gleichberechtigten Standorte zu verteilen und beispielsweise Neuorganisationen schnell und effektiv zu gewährleisten.

Diese Flexibilität umfasst auch die Top-Ebene: Die drei Geschäftsführer treffen sich je nach Erfordernissen an zwei Tagen pro Woche im Wechsel an den drei TxB-Standorten; Einheiten der dritten Management-Ebene werden dem dynamischen Markt häufig organisatorisch angepasst. „Bei uns ist alles im Fluß“, betont Brauckmann.

Ausblick

Doch rechnet sich die hochmoderne Finanztransaktionsfabrik nur, wenn mehr Klientenbanken immer grössere Volumina auf die Räder leiten. Hier scheint die TxB auf gutem Weg: Allein 2004 verdoppelte sie Dank der Fusion und zweier Neumandanten ihr Geschäftsvolumen. Bis 2007 hat das Management ein weiteres Wachstum von über 30 Prozent im Visier. Der Wachstums-

druck lässt nicht nach: „Im deutschen, später im europäischen Markt sind weitere Konsolidierungen erforderlich“, sagt Geschäftsführer Brauckmann.

Welches werden zukünftige Partner sein? Springen neben den innovationsfreudigen Angelsachsen beispielsweise auch die potenten Schweizer Banken mit auf? Brauckmann grinst, lässt die Antwort offen und offeriert uns zum Abschied einen neuen Lollypop.

Profil TxB Transaktionsbank GmbH

Unternehmenssitz: Hamburg, Frankfurt, München
Mitarbeiter: 775
Bilanzsumme: 105 Millionen Euro
Eigenkapitalquote: 64,5 Prozent
Software: Informatica, Hyperion

Nachdruck aus: Business Intelligence Magazine Nr. 3/2005.

Strategischer Wandel

Die Schlüsselfigur für die IT-Migration in Unternehmen ist der Chief Information Officer (CIO). Er garantiert die Verbindung zwischen Technikern, Fachabteilungen und der Unternehmensleitung. Doch seine Rolle als Mittler zwischen den Welten verändert sich.



Hermann-Josef Lamberti, COO Deutsche Bank AG

Kaum eine Management-Position ist so umstritten und gleichzeitig so mit Erwartungen überladen wie die des CIO. In den ökonomischen Krisenjahren Anfang des neuen Jahrtausends wurden ihm (inklusive der gesamten IT-Abteilung) viele Fehlinvestitionen angelastet. Heute – angesichts erneuten Wachstums – werden von ihm besonders hohe Wertschöpfungsbeiträge erwartet.

Kann ein CIO diese Ansprüche erfüllen? Seine gegenwärtig beschränkte Rolle könnte ihm nach Meinung vieler Experten dabei im Wege stehen. „Weil die zahlreichen operationellen Aufgaben heute den Großteil seiner Zeit beanspruchen, hat der CIO für strategische Aufgaben nicht ausreichend Zeit“, bemängelt etwa Gartner-Analyst Andreas Bitterer die Situation. Der renommierte Marktbeobachter attestiert bei vielen CIO lediglich „reaktives Handeln“, das vom Tagesgeschäft geprägt sei. Bitterer: „Viele CIO sind für das heute erforderliche Management der Unternehmensinformationen tatsächlich nicht gerüstet.“

Gerade aber wenn es um die Integration oft sehr

heterogener IT- und Organisationsstrukturen geht, ist rechtzeitige strategische Analyse und Planung erforderlich. Und diese sollte mit dem CIO im Vorstand verankert sein. Nach Analystenschätzungen praktizieren dies aber nur rund 25 Prozent der Unternehmen. Rund die Hälfte der CIO berichtet an den Finanzvorstand und wird von diesem je nach Opportunität bei Entscheidungen konsultiert – oder auch nicht. „Leider sehen viele Unternehmen den CIO vornehmlich aus der Perspektive des Kostenfaktors, nicht als zentralen Lieferanten für Informationsstrukturen, welche die Wettbewerbsposition der Firma entscheidend verbessern können“, sagt Frank Hendricks, Geschäftsführer des IT-Beratungshauses Avantum.

Die ideale Kombination

Nur wenige Unternehmen durchbrechen diese traditionelle Sichtweise und versuchen, die strategische IT- und Organisationsentwicklung in das Top-Management voll zu integrieren. Oft hängt es an einer starken Führungspersönlichkeit – wie im Fall der Deutschen Bank AG an Hermann-Josef Lamberti, dem Chief

Operation Officer des Konzerns. Der ehemalige IBM-Deutschland Chef kam 1998 zunächst als CIO zum Frankfurter Geldhaus und stieg wenig später auch zum Chief Operation Officer (COO) auf. Somit ist er nicht nur für die IT, sondern auch für die gesamte Organisation der Deutschen Bank verantwortlich. Eine seltene, aber ideale Kombination. Lamberti setzte von Anfang an mit zukunftsweisenden Projekten Akzente, wie etwa dem strategischen Outsourcing der kontinentaleuropäischen Rechenzentren an IBM. Rund eine Milliarde Euro sollen allein damit innerhalb von zehn Jahren gespart werden.

Ganzheitliche Konzernorganisation

Doch geht es Lamberti nicht nur um Kosten sparen. Er sieht die Konzernorganisation vielmehr ganzheitlich. Und dazu gehört, dass die IT-Applikationen intern dichter vernetzt werden und der kostspielige IT-Flickenteppich zu einer einheitlichen Plattform migriert wird. Wesentlicher Bestandteil der Migrationsprojekte bei der Deutschen Bank ist das IT-Migrationsprogramm DB Feeds, das mithilfe der Informatica-Software

Power Center die heterogenen IT-Systeme im Konzern (unter anderem von IBM, Oracle, Hewlett Packard und Suse Linux) besser verbinden und auf eine zentrale Funktionalität migrieren soll. Mit DB Feeds soll der Flaschenhals im Konzern-IT-System beseitigt werden, der durch proprietäre Schnittstellen, fehlende Metadaten und andere Mängel entstand. Mit dieser Lösung strebt die Bank eine High Performance ETL Architektur an. Sie senkt die Entwicklungskosten neuer Dateneingaben um bis zu 30 Prozent, erleichtert die Verbindung zwischen heterogenen Systemen, erhöht die Transparenz und reduziert die Total Cost of Ownership (TCO) deutlich. Zusätzliche Vorteile bringt die Verbindung dieses leistungsfähigeren Basissystems mit anderen Kernelementen der Organisation wie vor allem den Dashboards im Management.

Eine derartig durchschlagende Neuordnung in Management und IT kann ein COO natürlich besser durchsetzen als der klassische CIO. Ist damit der eher technisch orientierte CIO gänzlich überflüssig? Diese heiß diskutierte Frage warf

erstmalig 2002 der renommierte US-Consultant John Hagel III in seinem Buch „Out of the Box“ auf. Der langjährige Chef der weltweiten Strategy Practice von McKinsey & Co. schlug den Topmanagern stattdessen vor, die Position eines „Business Orchestrators“ einzurichten. Dieser soll unternehmensweit die Integration innovativer Technologien und moderner Organisation in die Geschäftsprozesse verantworten – inklusive der Kollaborationen mit externen Partnern wie Zulieferern und Entwicklern. „Er harmonisiert die Langfriststrategie der Führung mit kurzfristigen Kurswechsellern – und schafft dabei den organisatorischen Rahmen, dass stets die besten Ressourcen zur richtigen Zeit verfügbar sind“, warb Hagel.

Ein mächtiger COO wie Deutsche-Bank-Manager Lamberti konnte dies in der Praxis verwirklichen. Ein traditioneller CIO, der angesichts seines technischen Tagesgeschäfts die Strategie aus dem Blick verliert, erscheint da eher überfordert.

Interview



Ventana-Analyst David Waddington warnt vor übereilten Schritten

Worin besteht der Nutzen von IT-Migration für Unternehmen?

Unternehmen haben eine Menge verschiedener IT-Systeme, die sie integrieren und mit innovativer Technologie verbinden müssen. Oft werden sie zum Kauf großer neuer Software-Plattformen gedrängt. Was Firmen aber wirklich brauchen, ist Hilfe beim Verstehen ihrer aktuellen

IT-Struktur und wohin sie damit wollen. Es gibt immer eine Möglichkeit, komplett auf einen Plattformanbieter wie SAP oder Oracle umzustellen. Aber erstens kann das ziemlich teuer werden, zweitens nimmt es sehr viel Zeit in Anspruch (meistens mehrere Jahre) und drittens: Wo ist der wirkliche Nutzen?

Wie lassen sich Gefahren vermeiden?

Manager sollten sich Migrationstechnologien von Anbietern wie Informatica anschauen. Statt alles zu ersetzen und zu einer einzigen Technologie wie SAP oder Oracle zu wechseln, bauen viele Anwenderunternehmen bereits integrierte Systeme, die hauptsächlich auf schon vorhandener Infrastruktur beruhen.

Die Plattformanbieter behaupten, dies sei mit ihrer Software möglich?

Es ist möglich. Aber wenn Unternehmen das existierende System in einem Big Bang komplett ersetzen, überfordern sie womöglich ihre bestehenden IT-Kapazitäten. Zudem kann die totale Migration zu einer einzigen neuen Plattform es schwieriger machen, auf wechselnde Geschäftsanforderungen schnell zu reagieren.

Was empfehlen Sie Nutzern stattdessen?

Vor jeder Investition müssen sie darüber nachdenken, wie IT Ihre geschäftliche Agilität stärken und IT-Migration dies unterstützen könnte.

Impressum:

Herausgeber: Informatica GmbH und Business Intelligence Magazine / www.bi-magazine.net
Redaktion, V.i.S.d.P.: Wolf K. Müller Scholz, Hans-Willy-Mertens-Str. 2, 50858 Köln,
Telefon: +49 (0) 22 34 20 25 81
Druck: Woelke von der Brüggen GmbH, München

INFORMATICA®

Informatica GmbH

Lyoner Strasse 15
60528 Frankfurt am Main
Deutschland

Phone: +49 (0)69 92 88 09 - 0

Fax: +49 (0)69 92 88 09 - 500

E-Mail: info-de@informatica.com

www.informatica.com/de