

FS Consulting Blog

By PwC Deutschland | 22. Juni 2023

Das PwC IT Transformation Framework Teil 5: “Rollout-Management und Datenmigration”

Durch regulatorische Vorgaben wie auch durch den Bedarf, schnell auf neue Marktanforderungen zu reagieren, sind Banken und Versicherungen im besonderen Maße gefordert, ihre IT-Systemlandschaft auf einem konkurrenzfähigen und aktuellen Stand zu halten.

In den ersten vier Blog-Artikeln dieser Serie wurde dargestellt, wie bei systematischer Anwendung des PwC IT Transformation Frameworks eine erfolgreiche IT-Transformation unterstützt wird, unter anderem durch:

- Entwicklung einer geeigneten Transformationsstrategie für die Erreichung der Unternehmensziele
- Definition eines Target Operation Models (TOM) und Etablierung eines Anforderungsmanagements
- Ausarbeitung von IT-Architektur-Entscheidungen und einer zielgerichteten Entwicklungssteuerung für relevante IT-Lösungen
- Etablierung eines professionellen Testmanagements zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit von neuen Lösungen

In diesem Artikel beschäftigen wir uns mit dem übergreifenden Vorgehen und den kritischen Erfolgsfaktoren für einen kontrollierten Rollout von IT-Lösungen. Darüber hinaus betrachten wir die damit verbundenen Datenmigrationen und insbesondere deren strukturiertes Cutover-Management. Denn die Einführung neuer IT-Systeme und größere Umstellungen erfordern eine professionelle Steuerung der Aufgaben, ein strukturiertes Vorgehen, die Bearbeitung vieler fachlicher, technischer sowie regulatorischer Fragestellungen und die Koordination einer meist großen Anzahl an Beteiligten aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens.

In der Praxis hat es sich bewährt, dieses Themenspektrum in sechs Dimensionen zu unterteilen und entlang dieser Dimensionen das Rollout-Management sowie, falls relevant, die Datenmigration und das Cutover-Management aufzusetzen:

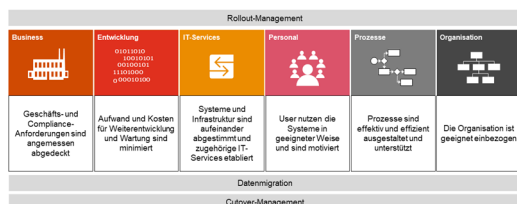


Abbildung 1: Themenspektrum für den Rollout von IT-Lösungen

Rollout-Management

Für den Rollout von IT-Systemen sind je nach Komplexität Wellen- und Einzelplanungen für die Einführung in den anzubindenden Bereichen zu erstellen und zu managen. Typische Aufgaben in einem Rollout sind Abstimmungen zu spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Bereiche, Klärung von IT-Fragestellungen, Organisation und Durchführung von Jour fixes sowie Schulungen. Darüber hinaus müssen Projekt-Sponsoren und Entscheider bedarfsgerecht und rechtzeitig eingebunden werden.

Bei langen Rollout-Laufzeiten, die sich insbesondere in großen Konzernen häufig ergeben, ändern sich in der Zwischenzeit oft Anforderungen an die jeweiligen Systeme: Unternehmensziele und gesetzliche

Vorgaben können sich im Detail ändern, anzubindende Systeme ändern ihre Schnittstellen oder werden ausgetauscht. Zudem werden in den Rollouts zusätzliche Erkenntnisse für hilfreiche oder erforderliche Verbesserungen gewonnen.

Dies führt dazu, dass parallel zum Rollout in einzelnen Bereichen die weiteren Phasen eines Software-Lebenszyklus erneut durchlaufen werden müssen. Für ein erfolgreiches Rollout-Management ist es daher erforderlich, dass das Rollout-Team flexibel darauf reagieren und mit diesen Situationen geeignet umgehen kann.

Für einen größtmöglichen Erfolg ist deshalb ein Team notwendig, das mit einem breiten Spektrum an Erfahrungen und einem methodischen Vorgehen die Herausforderungen und Vielfältigkeit an Themen bearbeiten, managen und damit typische Risiken minimieren kann.

Entscheidend ist, dass das Rollout-Team zwischen den Beteiligten aus den fachlichen Organisationsbereichen, der IT und dem Management vermittelt. Nur so können alle relevanten Informationen strukturiert zusammengeführt und über die verschiedenen Dimensionen abgestimmt werden.

Dieser holistische Ansatz ermöglicht es, den weiteren Unternehmenskontext stets im Blick zu behalten und hilft nur die tatsächlich "mehrwertigen" Lösungen umzusetzen.

Datenmigration

Falls bei der Einführung oder Umstellung eines IT-Systems die Migration von Daten erforderlich ist, wie beispielsweise beim Wechsel von SAP R/3 auf S/4 HANA, ist ein Verständnis der Fachlichkeit der Daten sowie der Abhängigkeiten zwischen den Daten erforderlich, um die Daten richtig migrieren und testen zu können. Erfolgskritisch sind umfangreiche Kenntnisse geeigneter Migrationsverfahren und Tools. Zusammen mit der IT und den Fachbereichen müssen unter Berücksichtigung der Zielstruktur die benötigten bzw. die geeigneten Daten im Quellsystem identifiziert, eine erforderliche Vollständigkeit der Daten definiert, die Pflege benötigter Datenstrukturen im Zielsystem und gegebenenfalls Anpassungen von Daten im Quellsystem initiiert werden.

Darüber hinaus muss ein geeigneter Migrationszeitpunkt gefunden (Monats-, Quartals-, Geschäftsjahresende, etc.) und eine Migrationsstrategie festgelegt werden. Sollen die Daten zum Beispiel als Big-Bang an einem Wochenende vom Quell- zum Zielsystem migriert werden oder iterativ in kleinen Paketen über mehrere Monate (was dann einen Parallelbetrieb des Quell- und Zielsystems erfordern würde)? Hierzu sollte eine dedizierte Betrachtung der Vor- und Nachteile der jeweiligen Zeitpunkte sowie Strategien mit Blick auf die individuelle Projektsituation durchgeführt und mit den verschiedenen Bereichen abgestimmt werden.

In den meisten Fällen empfiehlt sich der Einsatz einer automatisierten Migrationsplattform für den Transfer und die Transformation von Daten. Unsere Expert:innen unterstützen Sie hier mit ihren Praxiserfahrungen, um den geeignetsten Ansatz für das jeweilige Projekt herauszuarbeiten.

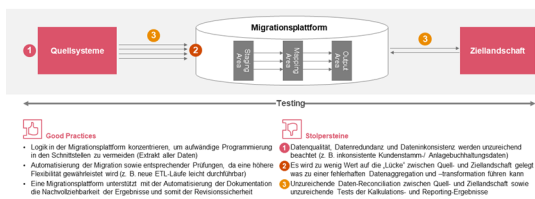


Abbildung 2: Automatisierung des Datentransfers mit einer Migrationsplattform

Cutover-Management

Bei komplexen Umstellungen, die insbesondere umfangreiche Datenmigration erfordern, ist das Management eines eng getakteten Ablaufs zur Produktivsetzung ein wesentlicher Faktor für den Erfolg. Hierzu müssen die erforderlichen Schritte inklusive der gegenseitigen Abhängigkeiten ermittelt, definiert, abgestimmt und möglichst geprobt sein. Zudem muss die Verfügbarkeit aller für die Umstellung erforderlichen Personen sichergestellt, die Beteiligten informiert und einbezogen werden. Nur so ist sichergestellt, dass die meist an einem Wochenende stattfindende Umstellung in der erforderlichen Zeit möglichst reibungslos erfolgen kann.

Wichtig für das Cutover-Management ist auch die Einbindung der jeweiligen Projekt-Sponsoren und Entscheider in den gesamten Prozess, u. a. um die benötigten Kommunikations- sowie Eskalationswege für den Ernstfall festzulegen und eine schnelle Entscheidungsfindung innerhalb des Migrationszeitfensters zu ermöglichen.

Mehrwert

Die Vielzahl an erfolgreich durchgeführten Projekten zeigt, dass die Zusammenführung des breiten Themenspektrums eines Rollout-Managements in einen strukturierten Ansatz mit sechs Dimensionen einen deutlichen Mehrwert bietet. Die Komplexität dieser Vorhaben kann dadurch leichter gesteuert werden, das Risiko lässt sich signifikant reduzieren und die Planung der verschiedenen Aktivitäten leichter strukturieren. Ergänzt durch unsere breit aufgestellten und praxiserprobten PwC-Teams können bisherige Erfahrungen, Best Practices und bekannte Handlungsfelder sowie Optimierungen im Zusammenspiel mit dem übergreifenden Ansatz eingebracht werden und ermöglichen so ein effektives Rollout-Management für unsere Kunden.

Wir stehen Ihnen gerne bei weiteren Fragen zur Verfügung.

Am 18.07.2023 folgt unser nächster Artikel zum Thema Qualitätsmanagement.

Lesen Sie auch die anderen Teile der Serie:

- [Das PwC IT Transformation Framework Teil 1: "Transformationsstrategie"](#)
- [Das PwC IT Transformation Framework Teil 2: "TOM & Anforderungsmanagement"](#)

- [Das PwC IT Transformation Framework Teil 3: "IT-Architektur & Entwicklungssteuerung"](#)
- [Das PwC IT Transformation Framework Teil 4: "Testmanagement und -automatisierung"](#)

Laufende Updates zum Thema erhalten Sie über das regulatorische Horizon Scanning in unserer Recherche-Applikation PwC Plus. Lesen Sie hier mehr über die Möglichkeiten und Angebote.

[Zu weiteren PwC Blogs](#)

Schlagwörter

[Digitalisierung](#), [Framework](#), [IT-Systeme](#)

Kontakt



Frank Wagershauser

Frankfurt am Main

frank.wagershauser@pwc.com