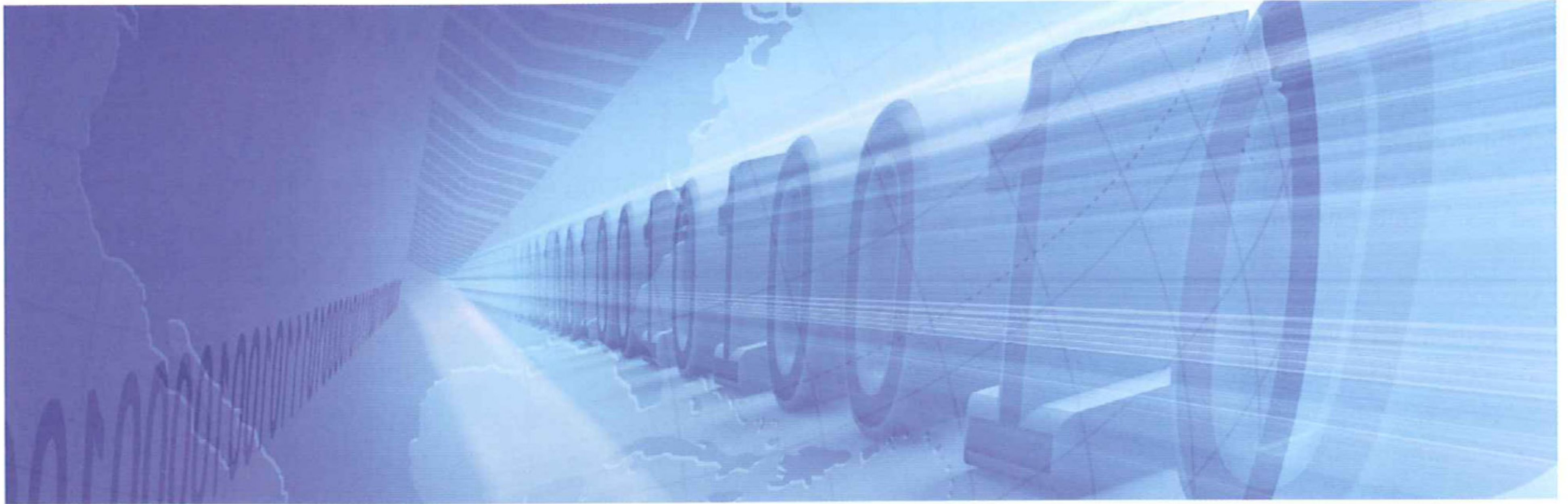


# Bäumchen wechsel' dich

IT-Post-Merger-Integrationen erfordern konzeptionelle und planerische Stärke



Die mit einem Unternehmenszukauf im Versicherungswesen verbundene IT-Migration stellt eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten dar, wie das aktuelle Beispiel der PBV Lebensversicherung demonstriert. Dem Projekt ging 2007 die Entscheidung der Postbank zur strategischen Neuausrichtung voraus: Die eigenen Versicherungsaktivitäten wurden im Rahmen des neuen Kooperationsvertrages an den langjährigen Partner Talanx AG übertragen.

Auch wenn die Produkte weiterhin unter der Marke „PB Versicherungen“ exklusiv über die Vertriebswege der Postbank angeboten werden, liegt die organisatorische Verantwortung für die PBV Lebensversicherung jetzt bei der Proactiv Holding AG, die im Talanx-Konzern die Bancassurance-Tätigkeiten bündelt. Im Fokus steht hier derzeit die Eingliederung der Systeme und Daten.

## Anspruch: Komplexität

Am laufenden Projekt der Proactiv zeigt sich die Komplexität eines solchen Vorhabens. Insgesamt wurden 9.000 Manntage

verplant, neben den eigenen Mitarbeitern sind zwölf externe Firmen mit über 60 Mitarbeitern im Einsatz. Gebraucht werden Fachleute aus unterschiedlichsten Bereichen, jede Nische muss abgedeckt werden – von Netzwerk- und Anwendungsspezialisten über COBOL- und Java-Experten bis hin zu Datenbankprofis. Dieser Aufwand lässt sich vor dem Hintergrund des geschäftskritischen Einflusses der Migration auf den Gesamterfolg der Akquisition nicht vermeiden: Einzelne Fehler können bereits zum Stillstand essenzieller Abläufe wie dem Zahlungsverkehr führen. Aufgrund dieser Abhängigkeit ist ein exaktes, vorausschauendes Vorgehen gefragt. Für Proactiv erhöht vor allem der starke Anteil an eigenentwickelter Software bei der PBV Lebensversicherung (ehemals BHW Leben) den Aufwand. „In über 25 Jahren ist eine sehr proprietäre, heterogene Landschaft aufgebaut worden, die ohne Frage über gewisse Raffinessen verfügt. Doch viele Prozesse wurden nicht standardmäßig abgedeckt und die ‚goldenen‘ Henkel sind nur rudimentär dokumentiert“, so Dorothea Schuckliess-Spitzner, Abteilungsleiterin IT Vertriebssysteme bei Proactiv. „Deshalb war es für uns umso wichtiger, aber auch zeitintensiver, jedes einzelne Software-Paket genau zu durchleuchten und zu prüfen, welche Aufgabe es erfüllt, über



„In über 25 Jahren ist eine sehr proprietäre, heterogene Landschaft aufgebaut worden, die ohne Frage über gewisse Raffinessen verfügt. Doch viele Prozesse wurden nicht standardmäßig abgedeckt und die ‚goldenen‘ Henkel sind nur rudimentär dokumentiert.“,

Dorothea Schuckliess-Spitzner, Abteilungsleiterin IT Vertriebssysteme bei Proactiv

.....

welche Schnittstellen es verfügt und welche Fremdsysteme angeschlossen sind.“ Bei der Migration werden bei weitem nicht alle Bausteine übernommen. Während das Bestandssystem seinen Weg von Hameln nach Hilden gefunden hat, setzt Proactiv bei der Partnerdatenverwaltung ebenso wie bei der In- und Exkassoabwicklung auf jeweils neue Werkzeuge. Der bisher proprietär aufgebaute Zahlungsverkehr wird z.B. durch ein SAP-Standardprodukt mit entsprechenden individuellen Anpassungen ersetzt, was die Prozesse zukünftig beschleunigt.

## Planung mit Augenmerk

Die mit einem externen Partner angegangene intensive Analyse zur Erstellung der Roadmap sieht Dorothea Schuckliess-Spitzner inzwischen als Grundvoraussetzung eines solchen Vorhabens. Diese Projektphase erfordert vollste Aufmerksamkeit. Nur so können Aufwand und Kosten abgeschätzt sowie eine Aussage zum erwarteten Return on Investment getroffen werden. Denn auch wenn am Prozess der Migration ebenso die Postbank Systems AG als „Mutter“ der bisherigen IT-Landschaft der PBV Lebensversicherung beteiligt ist, liegt das Risiko der Herauslösung und Neueingliederung ganz klar auf Seiten des „annehmenden“ Unternehmens. Dabei steckt der Teufel im Detail.

Nur ein Beispiel: Bei Proactiv erfordert die Kopplung von übernommenen COBOL-Programmen mit neuen Java-Komponenten zusätzlich eine „Software-Brücke“, die anfangs nicht eingeplant war. Von solch prozessimmanenten Stolpersteinen abgesehen hat sich der gewählte stufenweise Ansatz bei der Planung klar bewährt. „Bei einem so vielschichtigen Projekt ist es wichtig, an Geschäftsfunktionen orientierte Handlungsfelder bei der Definition der Ziel-Architektur zu berücksichtigen. Anschließend muss geklärt werden, ob diese als Big Bang migriert werden. Falls nicht, kommt es, wie bei Proactiv, auf die Reihenfolge an.

Für jeden Bereich – wie z.B. Kernsystem, Geschäftspartnerdaten, Druck- und Textsysteme inklusive Archiv – wurde ein passgenaues Migrationsvorgehen gewählt, also über Carve-out und Carve-in oder die Ablösung der Systeme mit Migration der Stamm-, Bewegungs- und Archivdaten entschieden“, erläutert Roland Engl die Vorgehensweise. Engl, der das Projekt auf externer Seite verantwortete und seit Oktober die Position als Leiter der Business Unit IT Management bei der cronos billing consulting GmbH bekleidet, betont des Weiteren: „Die Wahl neuer Systeme geht mit der wiederholten Überprüfung von Performance und Zugriffssicherheit einher. Dies kann bei unzureichend detaillierter Analyse zu unerwarteten Aufwänden in der Realisierungsphase führen, die es für Proactiv so weit wie möglich zu vermeiden galt.“

## Datenschutz als Kernelement

Die Informationssicherheit spielte bei der Festlegung der Migrationsstufen eine entscheidende Rolle. Neben dem Bestandssystem als zentraler Einheit genießen die Geschäftspartnerdaten höchste Priorität. Aufgrund der formalen und zeitlichen Auflagen des Datenschutzbeauftragten des Landes Nieder-

sachsen sowie der Bedeutung für die meisten Versicherungsprozesse wurde die Migration dieser beiden Handlungsstränge mit einem Gesamtdatenvolumen von einem halben Terabyte als erstes angegangen. Inzwischen überprüfen die Tester, ob der Kundenservice wie gewohnt auf alle Daten zur Vertragsbearbeitung zugreifen kann und die nächtlichen Batch-Läufe zum Abgleich mit den umliegenden Systemen – z.B. die Meldung der Schadensinformationen an die Rückversicherung oder die Weiterleitung von Riester-Daten an die Zulagenverwaltungsstelle – reibungslos funktionieren. Der Produktivbetrieb ist für April 2011 geplant, es folgen in weiteren Migrationsschritten das Archiv, die Postkorb- und Textsysteme sowie das neue Zahlungsverkehrssystem.

## Koordination als A und O

Neben der Steuerung der Dienstleister und dem Abgleich der einzelnen Teilschritte zählt während des gesamten Verlaufs vor allem die Abstimmung mit der Postbank. Hier war – allein aufgrund der strukturellen Unternehmensunterschiede – besonderes Fingerspitzengefühl gefragt. Die Herausforderung lag im Rahmen des volatilen Projekts darin, die unterschiedlichen Vorgehensweisen auf Konzernseite und bei Proactiv mit dem aktuellen Handlungsbedarf in Einklang zu bringen, um zum richtigen Zeitpunkt auf Kapazitäten bei der Postbank vertrauen zu können. Hier zeigt sich abermals die Bedeutung einer intensiven Planung, die anfangs so genau wie möglich Zielzustände definiert, aber gleichzeitig die Flexibilität bei der Umsetzung berücksichtigt. Meilensteine wurden daher zusammen festgelegt sowie mit der beiderseitigen Release-Planung verzahnt. Insbesondere durch die regelmäßige Kommunikation mit den Fachbereichen konnten darüber hinaus deren Unterstützung gesichert und die Ängste hinsichtlich der Funktionalität der Systeme minimiert werden.

## Vorteil für den Kunden

Aufgrund der umfassenden Planung sowie des gezielten Vorgehens steht dem erfolgreichen Projektabschluss nichts im Wege. Bis Ende 2011 wird die Migration entsprechend aller Vorgaben vollständig abgeschlossen sein. Die positiven Nebeneffekte: Der Zahlungsverkehr ist für die Kunden aufgrund der durchgängigen Dokumentation noch sicherer. Compliance-Vorgaben werden ohne Einschränkung erfüllt und die Prozesse bauen auf sauberen Datenbeständen auf. Zudem können aufgrund der verbesserten Strukturen neue Produkte zukünftig noch schneller auf den Markt gebracht werden, da man nicht mehr von vorgegebenen Release-Zyklen abhängig ist. Sowohl bei der Umsetzung gesetzlicher Bestimmung und der Reaktion auf wechselnde Kundenbedürfnisse kann die PBV Lebensversicherung in den Reihen der Proactiv noch weiter an Fahrt aufnehmen.

Autor:

Rebecca Hasert,

Fachjournalistin