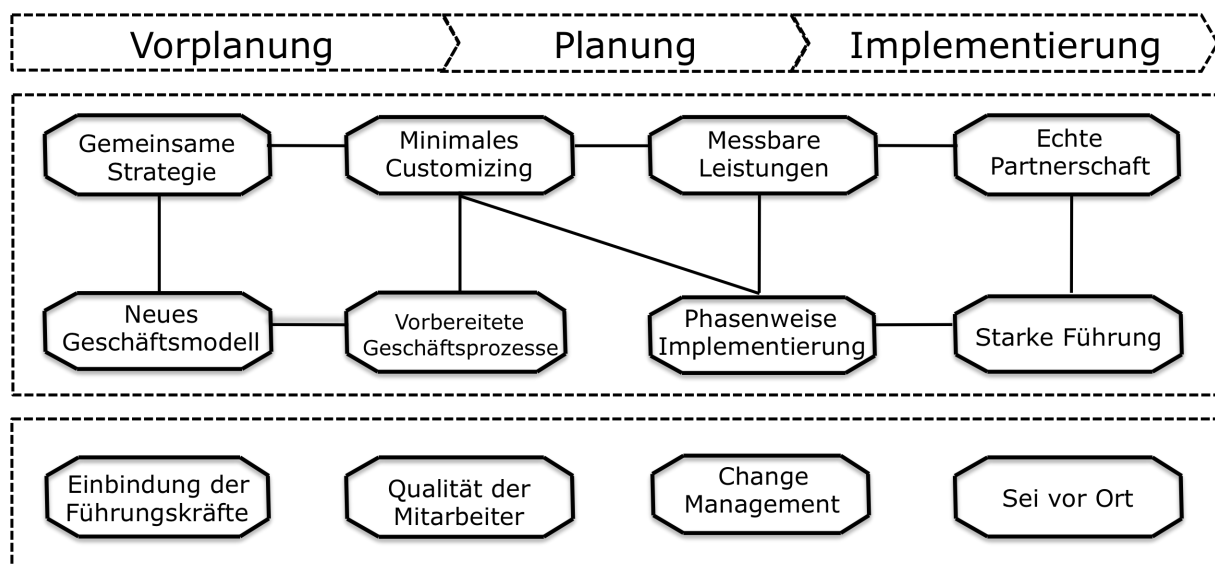


IT Mega Projekte in Banken

by Frank Schwab



Zusammenfassung

75 Prozent aller IT Mega Projekte von Banken erreichen nicht ihre Ziele, 25 Prozent werden gar erfolglos abgebrochen. Unrealistische Zielsetzungen, unterschätzte Komplexität der zugrunde liegenden IT Landschaft und Selbstüberschätzung der eigenen Fähigkeiten sind wesentliche Gründe fürs Scheitern. Vollkommen unterschiedliche Vorstellungen zur Zielrichtung der verschiedenen Projektbeteiligten sind Frühindikatoren fürs Scheitern. Eine gemeinsame Strategie aller ist einer von mehr als 22 Erfolgsfaktoren aus denen man für zukünftige IT Mega Projekte lernen kann.

Gescheiterte IT Mega Projekte in Banken

Die Allied Irish Bank hat die IT Firma Oracle auf 84 Millionen Euro Schadensersatz für eine gescheiterte Kernbanktransformation verklagt.

In der Schweiz hat das 500 Millionen Franken teure IT Projekt "A Risk" der UBS bisher zu keinem Ergebnis geführt. - Die Risiko-Positionen werden noch immer mit Excel-Sheets berechnet und konsolidiert.

Die japanische Mizuho Bank hat im Jahre 2002 mehr als 1,8 Milliarden Yen und ihr bis dahin hohes Ansehen verloren. Ursache dafür war eine fehlerhafte technische Integration dreier Zahlungsverkehrssysteme, die fast den gesamten japanischen Geldverkehr lahmlegte. Es kam in der Folge sechs Monate lang zu heftigen Störungen bei Überweisungen, Kreditkartenzahlungen und beim Abheben am Geldausgabeautomaten.

Und die IT Transformation der Commonwealth Bank of Australia basierend auf SAP hat in 5 Jahren mehr als 1,1 Milliarden Dollar verschlungen - geplant waren 580 Millionen Dollar.

Meine Analyse von mehr als 150 IT Mega Projekten in Banken hat ergeben, dass 25% aller IT Mega Projekte erfolglos abgebrochen werden, 50% die Projektziele verfehlen und nur 25% zum Erfolg führen.

Ursachen fürs Scheitern verstehen

Als wesentliche Ursachen habe ich unter anderem eine starke Unterschätzung der hohen Komplexität der zu verändernden IT Landschaften der Banken, oft politisch motivierte, unrealistische Projektziele, die Selbstüberschätzung der Projektbeteiligten und ein übertriebener Optimismus identifiziert.

Darüber hinaus gibt es klare Hinweise darauf, dass IT Mega Projekte in Banken oft als einzigartig angesehen werden. Deshalb machen sich die verantwortlichen Führungskräfte und Projektmanager der Banken, IT Dienstleister und Berater oftmals keine Mühe aus vergleichbaren vergangenen IT Mega Projekten zu lernen.

Genau an diesem Punkt setzt mein Ansatz zur besseren Vorbereitung und Durchführung von IT Mega Projekten in Banken an. Es geht dabei darum grundsätzliches besser zu verstehen, bereits gemachte Fehler vermeiden,

Erfolgsprinzipien zu ermitteln und Frühindikationen des Scheiterns zu identifizieren.

Beispielsweise leiden viele IT Mega Projekte in Banken darunter, dass die verschiedenen Projektbeteiligte sehr unterschiedliche Vorstellungen von den Projektzielen haben. So konzentriert sich beispielsweise im Rahmen einer Kernbanktransformation das Produktmanagement einer Bank auf die Spezifikation neuer Bank-Produkte und Bank-Services während die IT Abteilung eine 1:1 Ablösung des Altsystems als die höchste Priorität ansieht. Entdeckt werden diese unterschiedlichen Ziele dann erst im Integrationstest wenn es bereits darum geht die bisherigen Produktbestände ins neue Kernbanksystem zu migrieren. Die IT Abteilung hat die Produktbestände „nur“ technisch migriert, das Produktmanagement hat die fachliche Richtigkeit nicht ausreichend geprüft und man stellt fest, dass Spar- und Kreditprodukte und deren Salden, Zinszahlungen und Laufzeiten im neuen System anders abgebildet sind als mit den Bankkunden ursprünglich vereinbart.

Ansatz zur Verbesserung

Folglich gilt es zu vermeiden, dass Projektbeteiligte eines IT Mega Projekts einer Bank unterschiedliche Projektziele haben. Oder positiv formuliert: Eine „Gemeinsame Strategie“ ist anzustreben:

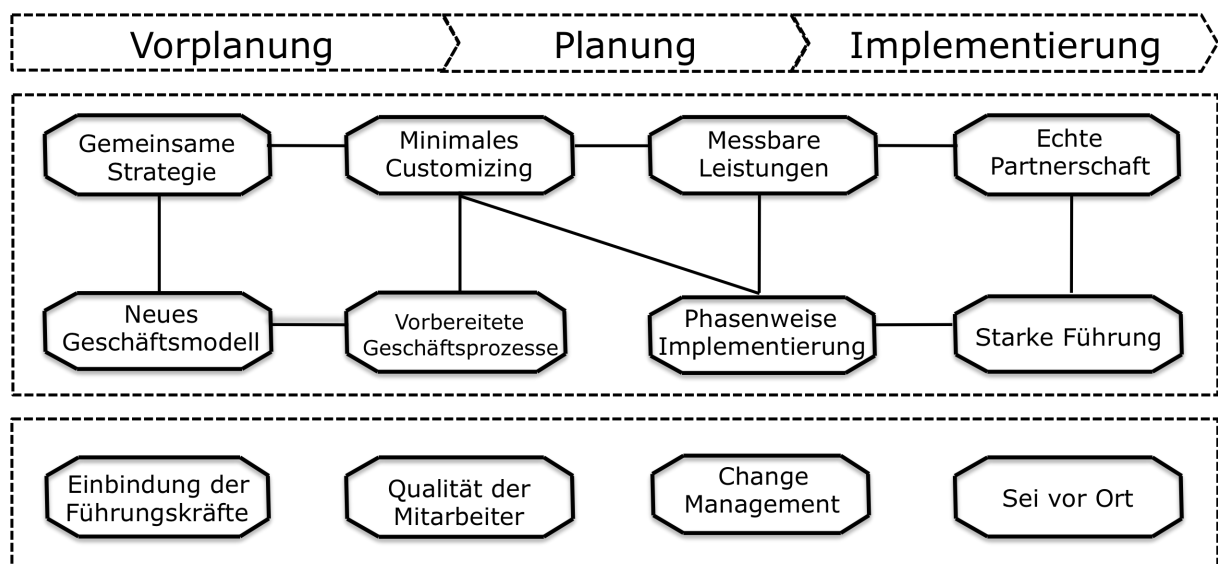
„Strategie, Ziele und Umfang sind allen am Projekt beteiligten Parteien und Personen hinreichend bekannt. Veränderungen werden einkalkuliert und regelmäßig nachgehalten.“

Beispielsweise war die gemeinsame Strategie einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der IT Transformation der niederländischen Friesland Bank, die innerhalb von zweieinhalb Jahren alle Konten, Einlagen und den gesamten Zahlungsverkehr erfolgreich auf ein neues Kernbanksystem migrierte.

Aus mehr als 150 IT Mega Projekten in Banken konnte ich bisher mehr als 22 derartige Erfolgsfaktoren identifizieren.

Die Geschäftsmodelle von Banken unterscheiden sich meist stark voneinander. Manche Banken haben 10.000 Kunden, andere mehr als 10 Millionen. Viele Banken sind nur regional tätig, einige global. Und wieder andere verdienen ihr Geld mit vermögenden Privatkunden während manche auf die Kreditvergabe an Industrieunternehmen spezialisiert sind.

Für jedes IT Mega Projekt einer Bank ist es deshalb notwendig die relevanten Erfolgsfaktoren entsprechend anzupassen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines derartig gebauten spezifischen Rahmenwerks für eine Kernbanktransformation einer Bank:



Mit ausreichender Vorplanung und qualifizierten, erfahrenen Projektbeteiligten, die einerseits bereit sind von vergangenen Projekte zu lernen und andererseits offen genug sich auf die jeweilige neue Situation einzulassen, steigern Banken ihre Chancen ihre IT Mega Projekte besser ins Ziel zu bringen.

Frank Schwab

Links

<http://www.youtube.com/watch?v=P-s4ke62iy8>, 90 Sekunden Trailer zu meinem 90 Minuten Vortrag zu IT Mega Projekte in Banken

<https://www.facebook.com/OxfordBTC?fref=ts>, Oxford's BT Centre for Major Programme Management