

Komplexität der Projekte erfolgreich meistern

Austausch von Kernbankensystemen – Mammutaufgabe mit Chancen und Risiken

Angesichts der wachsenden Anforderungen, mit denen sich Finanzinstitute heutzutage konfrontiert sehen, wird die Transformation der Kernbankensysteme zunehmend unvermeidbar. Einige Banken haben bereits die Umstellung auf neue Systeme begonnen, andere sind noch in der Planung. Für alle gilt: Die Transformation von Kernbankensystemen ist eine Mammutaufgabe, die Chancen aber auch Risiken mit sich bringt. Überzogene Budgets und Zeitrahmen, unzufriedene Sponsoren und Endnutzer sind die möglichen Schreckensszenarien. Nur wer im frühen Projektstadium die Weichen richtig stellt, kann diese Herausforderungen erfolgreich meistern.



Der Austausch beziehungsweise die Modernisierung der Kernbankensysteme steht bei einem Großteil der europäischen Banken derzeit auf der Agenda. Um die Relevanz und Komplexität solcher Projekte zu verstehen, ist es wichtig, zunächst die Hintergründe zu betrachten. Die Bedeutung dieser Systeme ergibt sich durch ihre vielfältigen Funktionen wie das Produktmanagement (Kredite, Konten, Wertpapiere), Finanzdienstleistungen (Zahlungsverkehr oder Kundenberatung), interne Dienste wie Stammdatenmanagement sowie Funktionen zur Banksteuerung (beispielsweise für Controlling und Risikomanagement). Darüber hinaus bedienen sie die verschiedenen Vertriebskanäle (Filialen, Geldautomaten, Call Center, mobile und Internet-Anwendungen) und unterstützen den Vertrieb durch Beratungssysteme mit CRM-Funktionen.

Wesentliche Gründe für einen Austausch der Kernbankensysteme sind unter anderem die mangelnde Anpassungsfähigkeit vieler Kernbankensysteme an die aktuellen rechtlichen Anforderungen und das sich ständig wandelnde Marktumfeld. Die Kosten für Unterhalt und Weiterentwicklung von Altsystemen sind oftmals sehr hoch und lassen den Banken nur noch wenig finanziellen Spielraum für die Realisierung strategischer Projekte. Hinzu kommt der zunehmende Verlust des technischen und personenbasierten Know-hows dieser häufig über 20 Jahre alten Mainframe-Systeme.

Beweggründe für die Erneuerung von Kernbankensystemen

Auch vor dem Hintergrund der weiteren Industrialisierung der Branche und der sich

verändernden Geschäftsanforderungen (zum Beispiel durch Fusionen und Akquisitionen) ergeben sich zusätzliche Notwendigkeiten für eine Aktualisierung. Dazu veranlassen Compliance-Anforderungen wie Basel II, SOX und SEPA viele Banken dazu, den Weg zu agileren Plattformen zu beschreiten. Zahlreiche Banken tauschen die mittlerweile in die Jahre gekommenen Großrechnerplattformen durch Standardprodukte aus, die in den vergangenen Jahren beträchtliche Marktanteile erreicht haben. Aufgrund ihrer hohen Konfigurierbarkeit und einfachen Anpassung an verschiedene Märkte und Anforderungen sind sie vielseitig einsetzbar. Regulatorische Anforderungen sind oftmals bereits umgesetzt und für verschiedene Länder vorkonfiguriert. Gleichzeitig unterstützen sie eine länderübergreifende und zentralisierte Steuerung der Geschäftsprozesse. Als Folge ergibt sich ein hohes Einsparpotenzial, da eine Abschaltung existierender Altsysteme bei gleichzeitiger Standardisierung von Produkten und Diensten im Massengeschäft möglich ist. Die Einführung eines Kernbankensystems ist zeitaufwendig, riskant und teuer. Die Risiken eines mehrjährigen Projektes mit Auswirkungen und Interaktionen mit den verschiedensten Geschäftsbereichen einer Bank sind nicht zu unterschätzen. Projekte dauern in Abhängigkeit von der Größe und Internationalität des Institutes zwischen zwei und fünf Jahren. Budgets in Höhe eines zwei- bis dreistelligen Millionenbetrags machen jedes dieser Projekte zu einem strategischen Investment mit höchstem Erfolgsdruck. Eine am Anfang zu knapp bemessene Kalkulation der erforderlichen Ressourcen und des Zeitrahmens zur Auswahl und Einführung eines Kernbankensystems kann im Nachhinein schwerwiegende Folgen haben.

Risiken eines Projekts

Ändert ein Unternehmen während der Projektlaufzeit seine Geschäftspolitik, so

sind erhebliche Aufwände in Analyse und Umsetzung die Folge. Ebenso bringen Änderungen in der IT-Strategie deutliche Wandlungen bei der Wahl der IT-Architekturen und Systeme mit sich. Weitere Risiken: Nicht immer sind erfahrene Mitarbeiter und die richtige Projektmethodologie für derartige Mammutprojekte verfügbar.

Welche Maßnahmen müssen getroffen werden, damit die Transformation erfolgreich verläuft?

Eine vollständige Betrachtung der Risiken ist ebenso notwendig wie eine sorgfältige Projektvorbereitung. Basierend auf der Geschäftsstrategie erfolgt die Auswahl eines Systems auf der Grundlage der wesentlichen funktionalen und technischen Anforderungen, der Grenzen des Altsystems und neuer regulatorischer Bestimmungen. Gleichzeitig muss die Verfügbarkeit von Systemintegratoren und Referenzinstallationen berücksichtigt werden.

Die Implementierung erfolgt idealerweise in den folgenden Schritten:

Ausgehend von den aktuellen Geschäftsprozessen entwickelt das Projektteam die zukünftigen Prozesse in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen und dem Softwareanbieter. Ziel ist eine möglichst detaillierte Darstellung der effizientesten Prozesse im neuen Kernbankensystem. Dieser geschäftsprozessbasierte Ansatz ermöglicht ein detailliertes Verständnis sowohl der aktuellen Vorgänge als auch der fachlichen Anforderungen. Hierbei zeigt sich oft ein deutliches Optimierungspotenzial der Geschäftsprozesse durch die Übernahme von modellierten Standardprozessen in der Kernbankenanwendung. Für die Bank bedeutet dies, dass sie bereit sein muss, ihre Organisationsstrukturen gegebenenfalls anzupassen, um technische Änderungen der Standardsoftware soweit wie möglich zu vermeiden. Auf der anderen Seite sind an dem neuen Kernbankensystem immer dann Veränderungen vorzunehmen, wenn

Beweggründe für die Erneuerung von Kernbankensystemen



Kostendruck	<ul style="list-style-type: none"> • Alte Kernbankensysteme sind teuer in der Wartung • 60% bis 80% des IT Budgets werden für die Wartung eingesetzt • Ein großer Teil wird für neue Produktfunktionalität verwendet
Echtzeit-Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Faktoren wie Multikanalunterstützung, Interbanken Geschäfte, Kreditkarten, Internet und mobiles Banking benötigen Echtzeit-Systeme
Kunden-zentrierung	<ul style="list-style-type: none"> • Historische Bankensysteme orientieren sich an einem produktzentrierten Ansatz, der tief in der IT-Architektur wurzelt • Bankstrategie verändert sich in Richtung Kundenzentrierter Ansätze
Abnehmende Systemkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Die meisten Kernbankensysteme sind Jahrzehnte alt und nutzen proprietäre und antiquierte Technologie • Zunehmend verloren geht das technische Know How und Personal
Industrialisierung des Finanzdienstleistungssektors	<ul style="list-style-type: none"> • Die Tendenz zur Trennung von Datenproduktion und -verteilung der Finanzprodukte und das zunehmende Angebot von spezialisierten Drittanbieterprodukten verlangt eine hohe Integrationsfähigkeit moderner Systeme

es entscheidende Funktionalitäten nicht darstellen kann.

Optimale Verteilung zwischen Anpassung der Prozesse und der Applikation

Eine erfolgreiche Implementierung eines Kernbankensystems zeichnet sich nicht nur durch den Abschluss des Projekts in der geplanten Zeit und im Kostenrahmen („in Time and Budget“) aus, sondern muss auch den Mittelweg finden zwischen der Änderung der Geschäftsprozesse einerseits (mit dem nötigen Aufwand im „Change Management“) und der Anpassung der Applikation („Customisation“) andererseits. Von essenzieller Bedeutung sind insbesondere der Einsatz eines systematischen Qualitäts-Managements, ein disziplinierter Umgang mit Änderungen am Kernbankensystem (die „Customization“ durch die so genannten „change-requests“), die frühzeitige Betrachtung und Umsetzung der Changemanagement-Initiativen sowie auch der Einsatz von hocheffizienten und möglichst automatisierten Softwaretest-Methoden. Darüber hinaus müssen die Anforderungen an die Mitarbeiter bei der Umstellung auf das neue System berücksichtigt und der Parallelbetrieb von Altsystem und dem im Aufbau befindlichen Neusystems gewährleistet werden. Um die wesentlichen Wissens- und Kompetenzträger dieses Großprojekts bei ihren Aufgaben zu unterstützen, kann eine Aufstockung der

personellen Ressourcen notwendig sein. Die frühzeitige Einbindung der Endnutzer in die Geschäftsprozessanalyse und Systemauswahl erhöht zudem die Qualität der Dokumentation und sichert ihre Identifikation mit den Projektzielen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Erneuerung oder der Austausch eines Kernbankensystems ist eine der komplexesten Herausforderungen, welche durch IT und Fachabteilungen einer Bank gemeinsam zu meistern sind. Die Auswahl der richtigen Plattform, die Planung des Projekts sowie die Implementierung neuer Systeme sind komplexe, mit Risiken verbundene Aufgaben. Die Auswirkungen erstrecken sich auf alle Geschäftsbereiche, Dienstleistungen und Produkte. Für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts ist es daher notwendig, bereits in der Analysephase ausreichend Zeit und Ressourcen zu Verfügung zu stellen, um so die fachlichen und technischen Anforderungen auf der Ebene der Geschäftsprozesse detailliert zu beschreiben und abzustimmen.

HANS STEMPEL

Principal Consultant,
GFT Technologies AG, Barcelona

THERESIA FRIELING

Principal Consultant,
GFT Technologies AG, Frankfurt