

Gesamtbankenlösungen

Mit Risiken und Nebenwirkungen

In der Bankenlandschaft der Zukunft müssen die Prozess- und IT-Architekturen immer leistungsfähiger und flexibler werden. Innovative Gesamtbankenlösungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie unterstützen Finanzinstitute bei der Umsetzung ihrer geschäftsstrategischen Ziele und ermöglichen, die Effizienz (Time to Market) und den Kundennutzen durch eine Optimierung der Prozesse zu steigern. Eine Gesamtbankenlösung alleine ist jedoch kein Allheilmittel. Eine Migration auf eine umfassende Gesamtbankenlösung ist auch mit Risiken und Nebenwirkungen verbunden, die nicht vernachlässigt werden dürfen.

Priska B. Roelli

Diskussionsteilnehmer:

Marcel Schlagenhaut ist Sales Manager bei ERI Bancaire S.A. und zuständig für den deutschsprachigen Raum sowie Zentral- und Osteuropa.

Roland von Arx ist CEO und Delegierter des Verwaltungsrates von Cirquent AG Schweiz sowie Mitglied des Leadership-Teams der Cirquent-Gruppe.

Andreas Weyand ist CEO der BSGroup Financial Solutions AG mit Sitz in Zürich.

Christoph Erb ist Bereichsleiter Customer Care und Mitglied der Geschäftsleitung der Finnova AG.

Schweizer Bank: Wann empfiehlt sich ein Plattformwechsel? Was sind die wichtigsten Vorteile der Applikationskonsolidierung auf eine Gesamtbankenlösung?

Schlagenhaut: Banken sind heute bestrebt, die IT-Kosten hinsichtlich der Qualität des Kundendienstes zu optimieren. Oft ist die Informatikplattform technologisch überaltert und verursacht zu hohe, nicht einschränkbare Betriebskosten, oder ihre Architektur hält mit den Bedürfnissen unserer Zeit nicht mehr Schritt. Jede Bank hat eigene Kriterien. Es scheint jedoch, dass die Architekturproblematik Teil der systematischen Prioritäten ist. Diese hat Auswirkungen auf die Betriebs- und Anpassungskosten, die ungeahnte Schwankungen aufweisen können. Der Dienst am Kunden erfordert grosse Flexibilität, um die Wettbewerbsfähigkeit der Bank zu garantieren. Nach unserer Erfahrung ist ein Plattformwechsel zu einer integrierten Bankenlösung meist eine gute Wahl. Die Gesamtkohärenz eines als globale Einheit konzipierten Systems hat folgende Vorteile: die Synchronisierung ohne Schnittstellenproblematik, die Adaptationsfreundlichkeit der Regeln und Tarife an-

hand eines einzigen und einmaligen Verzeichnisses für die Nutzung. Die Einrichtung einer Gesamtbankenlösung bedeutet auch ein grösseres Projekt, das perfekt synchronisiert werden muss, um einen tadellosen Start zu gewährleisten.

Von Arx: Weist eine bestehende Lösung hohe Betriebskosten und begrenzte Ausbaufähigkeit auf, bietet sich ein Plattformwechsel an. Ein solcher Wechsel ist oft von der Technologie getrieben. Idealerweise ist er aber Anlass, die Bank aufzurütteln und Prozesse sowie die Organisation – auch bezüglich Sourcing – zu durchleuchten. Die finanzielle und personelle Belastung einer Migration rechnet sich, sofern neben der technischen Optimierung auch organisatorische und kundenorientierte Innovationen und Neuausrichtungen ausgelöst werden.

Weyand: Handlungsbedarf besteht meist aufgrund unvollständiger Daten, historisch gewachsener Applikationen und veralteter Architekturen. Für eine Umstellung bieten sich drei grundlegende Varianten: Die Eigenentwicklung, der Best-of-Breed-Ansatz oder Standardsoftware. Eine Entscheidung kann erst gefällt werden, wenn eine klare Business-Strategie formuliert ist. Und diese ist von Institut zu Institut verschieden. Aber eines sollte klar sein: Wenn ich im Markt einen Porsche repräsentieren möchte, dann sollte ich keinen VW-Käfer-Motor wählen. Je nachdem, ob und inwieweit die gewählte Variante die grundsätzlichen Anforderungen an eine moderne IT erfüllt, bieten sich Vor- und Nachteile. Sind flexible funktionale Applikations- und Prozessarchitekturen möglich? Sind Datenarchitekturen erweiterbar, die Schnittstellen einheitlich? Wie sieht es mit der Release-Fähigkeit, Skalierbarkeit und Technologieunabhängigkeit aus? Ist die Lösung realtime-, migrations- und mandantenfähig? Je mehr Fragen mit ja beantwortet werden können, desto mehr Vorteile bietet eine Variante.

Erb: Zu einer Gesamtbankenlösung gehört die Software inklusive Umsysteme, die Hardware, die Implementierung, die

Parametrisierung und der Betrieb. Als Softwareentwickler ist es unsere Aufgabe, den Banken eine integrierte Lösung mit opti-

Wir sind davon überzeugt, dass der Unterschied im persönlichen Kontakt mit den Bankkunden gemacht wird.

Christoph Erb



Christoph Erb

Es gibt heute wenige valable Alternativen zu einer modernen Gesamtbankenlösung. Deshalb wird sich der Erfolg dieses Konzepts auf nationaler ebenso wie auf internationaler Ebene fortsetzen. Von der Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg werden alle Mitglieder einer Community nachhaltig profitieren. Wir sind jedenfalls bereit, die damit verbundenen Herausforderungen anzunehmen, seien sie technologischer, funktioneller oder kultureller Art.

maler Funktionalitätsbreite und -tiefe zur Verfügung zu stellen. Wir sind überzeugt, dass ein integrierter Ansatz die Komplexität und Kosten reduziert. Die Motive, von den Vorteilen zu profitieren, sind vielfältig: Zum einen kann ein Wechsel wegen einer Strategieänderung vonnöten sein. Oder die Bank wächst so schnell, dass die Funktionalitäten den veränderten Anforderungen nicht mehr genügen. Zum anderen können technologische Entwicklungen einen Plattformwechsel beschleunigen, weil Soft- oder Hardware unterschiedlicher Generationen nicht mehr optimal miteinander kommunizieren beziehungsweise nicht mehr unterstützt werden. Ein weiterer Treiber sind die Kosten: Sei es aufgrund eines bevorstehenden Technologiesprungs oder weil die Applikationsstruktur zu komplex geworden ist. Die Vorteile eines Plattformwechsels liegen in einer schnelleren Time to Market von Bankprodukten und Dienstleistungen. Zudem ist der Funktionsumfang grösser, Workflow und Straight Through Processing erlauben eine Fokussierung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Unter welchen Bedingungen ist eine Standardlösung die optimale Variante? Wann bringt eine individuelle Lösung mehr Nutzen?

Von Arx: Die Frage suggeriert, dass Standardlösungen nicht auf individuelle Bedürfnisse angepasst werden können, was so nicht zutrifft. Die Hersteller realisieren spezielle Funktionalitäten im Auftrag einzelner Banken. Durch bankspezifische Parametrierung und Umsysteme wird zusätzlich individualisiert. Bei Eigenentwicklungen kommt es nur zu häufig vor, dass die Bereitstellung der Minimalfunktionalität die Ressourcen verbraucht und nutzbringende Funktionen nicht mehr realisiert werden können.

Weyand: Wenn man die Wahl zwischen «make or buy» hat und das erwerbbar Produkt die Anforderungen und Wünsche erfüllt, sollte man es immer kaufen und effizient integrieren. Wenn die Bank sich aber für ein Standardprodukt entscheidet und den Wunsch nach Individualität durch übermässige individuelle Parametrisierung – auch eine Art Eigenentwicklung – erfüllt, wäre eine massgeschneiderte Individualentwicklung oft besser, moderner und erst noch günstiger. Ein anderer Ansatz ist die individuelle Servicegeschwindigkeit des Lieferanten oder Serviceproviders, sei es für normale Änderungen oder für Spezialwünsche seitens der Bank. Wenn Sie für eine Anpassung ein Jahr warten müssen, dann wünschen Sie sich Ihre individuelle

Welt und Ihre vertrauten IT-Kollegen ganz schnell wieder zurück. Doch diese sind nach Standardisierungs- oder Outsourcing-Projekten oft nicht mehr im Hause.

Wer ein Porsche sein will, sollte keinen Käfer-Motor wählen.

Andreas Weyand



Andreas Weyand

Eigenentwicklung, Best of Breed oder Standard: vor dieser Entscheidung stehen heute viele Banken. Eine Entscheidung, die gut überlegt sein will, wenn sie sich auch in Zukunft auszahlen soll.

Erb: Standardlösungen weisen eine geringere Komplexität auf, es kommt alles aus einer Hand. Das zeigt sich in einer kürzeren Einführungs- und Schulungszeit, der technische und der administrative Koordinationsaufwand wurden minimiert. Folge: Reduktion der Kosten und schnellere Time to Market. Beim Entscheid zugunsten einer Standardlösung spielen die Grösse und das Geschäftsmodell der Bank entscheidende Rollen. Moderne Plattformen decken heute sowohl die Anforderungen von kleinen und grossen Instituten als auch sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle ab. Ich denke an Depotbanken, Universalbanken, eine Direktbank, mehrere Privatbanken und Institute von 3 bis 1500 Mitarbeitern, die mit Finnova arbeiten. Nicht zu unterschätzen sind Fragen nach

dem Betriebsmodell, nach der strategischen Bedeutung des BPO und der damit verbundenen Auslagerung des spezifischen Know-hows. Insgesamt ist es mit Sicherheit auch eine Frage der Philosophie, ob ein Best-of-Breed- oder ein integrierter Ansatz verfolgt wird.

Schlagenhauf: Auf der Suche nach einer neuen Bankenlösung ist die Standardlösung immer die beste Wahl. Diese Behauptung stützt sich auf zwei Punkte: Sofort über eine auf die Marktbedürfnisse angepasste Lösung verfügen zu können und die kurze Einführungszeit für die Inbetriebnahme. Eine Standardlösung muss eine umfassende Funktionsabdeckung bieten, die sich an die gesetzlichen Bestimmungen und die geltenden Handelsbräuche hält. Die gewählte Lösung kommt meist den Bedürfnissen der Bank nach. Die Projektdauer für die Inbetriebnahme ist ein Schlüsselfaktor für jedes Informatikprojekt. Einerseits entwickeln sich die Bedürfnisse schnell, andererseits nehmen die Risiken eines Projekts proportional zu seiner Dauer zu. In der Praxis sollte der Standardanbieter eine «Modellbank» bieten können, die eine Vorparametrierung aller im Bankenbereich üblichen Regeln enthält. Individuelle Lösungen werden nur noch für Nischenprodukte angewandt, für die keine Standardlösungen verfügbar sind.

Werden Inhouse-Lösungen – aus Sicht des Gesamtmarkts – bald der Vergangenheit angehören?

Weyand: Für kleinere Banken denke ich schon. Bei grösseren und spezialisierten Banken glaube ich, dass sich langfristig der Best-of-Breed-Ansatz mit optimaler Integrationsarchitektur und auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen modularen IT-Produkten durchsetzt – egal ob gekauft oder spezifisch individuell entwickelt.

Erb: Werden unter Inhouse-Lösungen Eigenentwicklungen der Banken verstanden, so schrumpft dieser Anteil in der Schweiz, weil sich immer weniger Institute diesen technischen und funktionalen Alleingang leisten können. Der Druck des Marktes nimmt zu. Dennoch werden diese Lösungen nicht ganz verschwinden, aber neue Formen ergeben. So ist durchaus vorstellbar, dass unsere Kunden mit eigens dafür entwickelten Werkzeugen für Teilbereiche ergänzende Applikationen entwickeln und diese in die Standardlösung integrieren. Dies erlaubt einerseits eine Differenzierung, andererseits werden die vorhandenen internen Entwicklungsressourcen weiter ausgelastet. Wer sich

jedoch aufgrund eines Technologiesprungs oder wegen anderer Gründe mit einem Plattformwechsel konfrontiert sieht, wird die Eigenentwicklung Schritt für Schritt erneuern oder eine Standardlösung wählen, denn der Aufwand für eine Neuentwicklung ist massiv und bindet enorme zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen.

Schlagenhauf: Mit Ausnahme der Grossbanken in ihren Heimmärkten geht der Trend ohne Zweifel weg von Inhouse-Lösungen hin zu Gesamtbankenlösungen. Diese Tendenz scheint irreversibel, da sie

Der Dienst am Kunden erfordert grosse Flexibilität, um die Wettbewerbsfähigkeit der Bank zu garantieren.

Marcel Schlagenhauf



Marcel Schlagenhauf

Die Zukunftsprognose der Gesamtbankenlösungen beruht auf einer Plattform, die Bankenabläufe, die Kundenbetreuung in allen Phasen sowie das Steuerungs- und Kontrollsystem kombiniert. Diese drei Säulen einer Gesamtbankenlösung geben den Banken die Möglichkeit, die Produkte und angebotenen Dienstleistungen individuell zu gestalten. Alle diese Vorteile, kombiniert mit den Begriffen Kosten und Einführungsstermine, schliessen in den meisten Fällen Inhouse-Lösungen aus.

sowohl von Kosten- und Zeitwängen, schnellen und bedeutenden Änderungen auf der Reglementierungsebene und dem Einsatz von Wettbewerbsfähigkeit gestützt wird. Sie bewahrheitet sich sowohl auf den traditionellen Märkten, wo Inhouse-Lösungen nur noch Ausnahmen sind, als auch auf den Emerging Markets, wo eine klare Tendenz zu Gesamtbankenlösungen ersichtlich ist.

Von Arx: Nur bei wenigen Instituten findet man noch echte Inhouse-Lösungen. Die meisten Schweizer Banken hatten auch schon vorher auf Standard- bzw. Rechenzentrumslösungen gesetzt. Mit der neuen Generation von Standardlösungen, die sehr gut skalierbar sind und die anspruchsvolle Organisation sowie die vielfältigen Prozesse einer Grossbank abbilden können, verlieren Inhouse-Lösungen an Bedeutung.

Welche Rolle spielt die Produktionsressource «Information» für eine auf den globalen Markt ausgerichtete, standardisierte Gesamtbankenlösung?

Schlagenhauf: Hauptaufgaben einer Gesamtbankenlösung sind die Verwaltung und Auswertung interner Informationen und Daten sowie der gesamte Interbankenverkehr. Für einen guten Kundenservice spielt die Aufbereitung der Informationen auch eine zentrale Rolle, z.B. bei Multimediakanälen wie E-Banking oder PDAs. Realtime-Daten und Datenverarbeitung sind in einem schwankenden und schwer vorhersehbaren Umfeld dringend erforderlich. Die Auswertungen dieser Informationen sind von zentraler Bedeutung für die Führung der Bank, die Verarbeitung der Transaktionen und den Kundenservice. Eine Gesamtbankenlösung baut auf einer Datenbank auf, die allen diesen Zielen dient und die Masse der Informationen verwaltet und historisiert.

Von Arx: Mit der Ausrichtung von Gesamtbankenlösungen auf den globalen Markt vereinfacht sich für die Bank die Erschliessung neuer Märkte. Die Abwicklung für ausländische Töchter kann mehrheitlich unverändert übernommen und konzentriert werden, was Kostenvorteile bringt.

Weyand: Die Software für globale Gesamtbankenlösungen muss nicht nur mandantenfähig sein und mehrsprachige Systeme unterstützen, sondern auch länderspezifischen Anforderungen wie Reporting, Steuern und regulatorischen Vorschriften genügen. Moderne Lösungen bieten die Möglichkeit einer 7x24-h-Verfügbarkeit ohne Medienunterbrüche. Internationale Kunden sind standortunab-

hängig. Als Konsequenz der geforderten Online-Verfügbarkeit muss die Gesamtbankenlösung einen hohen Automatisierungsgrad aufweisen. Weiter bestehen nationale Anforderungen im Bereich der Frontbanking-Services, wie des Tradings, des Portfolio- und Risikomanagements oder CRM/CEM mit exzellenten Reportingtools, basierend auf einer hervorragenden Datenqualität.

Erb: Für eine Bank stehen nicht Geld, sondern Informationen im Vordergrund. Es geht in der IT um eine effiziente Gewinnung und Verarbeitung von Information mit Hilfe der Technik. Je besser die Umsetzung, desto höher die Produktivität. Ein positiver Aspekt der Globalisierung der Finanzmärkte liegt in der einheitlichen Regulierung verschiedener Rahmenbedingungen. So erhöhen z.B. definierte Standardschnittstellen zu Börsen, Clearing- und Settlement-Häusern die Effizienz der Systeme massiv. Auch die Qualität der Daten beeinflusst die Effizienz, etwa hinsichtlich Straight Through Processing und Automatisierungsgrad. Offen ist, wie die wachsende Informationsflut für die Kunden eingesetzt und in welcher Form sie dem Kundenberater zur Verfügung gestellt wird. So ermöglicht unser CRM-Modul die Darstellung aller relevanten Daten mit Vorschlägen für Verkaufspotenziale. Auf Managementebene stellen wir spezifische, bankrelevante Informationen mit Hilfe der integrierten Gesamtbankensteuerung in verdichteter Form dar, um eine effiziente Entscheidungsfindung zu unterstützen. Galt unsere Investition früher der Verarbeitung von Transaktionen, fokussieren wir uns heute auf den optimalen Einsatz der vorhandenen Informationen an der Front. Der Blick über die Grenzen zeigt, dass dieselben Ansprüche an die Informationen gestellt werden und ein CRM sowie Managementinformationssystem von zentraler Bedeutung sind.

Die Umsetzung von monolithischen Strukturen zu SOA ist im vollen Gange. Wie sieht die Zukunft aus, wo liegen die Vorteile?

Erb: Unsere Gesamtbankenlösung wurde von Anfang gemäss SOA-Anforderungen konzipiert und realisiert und kontinuierlich ausgebaut. So wickelt heute etwa eine Bank Prozesse anderer Mitglieder der Community ab, ein Teil der Banken hat gesamte Bereiche, ein anderer nur einzelne Prozessteile ausgelagert. Unsere Vision von SOA ist es, dass jede Bank ihre Prozesse frei definieren und diese an einen

Fortsetzung von Seite 71

Anbieter ihrer Wahl auslagern kann, wodurch ein dynamischer Outsourcing-Markt entsteht – dieses Ziel konkretisieren wir mit Partnern Schritt für Schritt. Der Grund dafür liegt darin, dass sich die Banken weiter spezialisieren respektive auf Teilbereiche des Bankgeschäfts fokussieren. Damit wird das Auslagern von Prozessanteilen an verschiedene Anbieter zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. SOA garantiert diese Flexibilität, weshalb wir nicht nur über die vergangenen Jahre sehr viel in die Weiterentwicklung dieses Konzepts investiert haben, sondern dies auch 2011 und 2012 tun werden.

Schlagenhauf: SOA sind heute nicht nur in Gesamtbankenlösungen, sondern auch in Satellitenlösungen gut etabliert. Der Prozess hat einen guten Reifegrad erreicht. In der Praxis ermöglicht SOA, Lösungen noch flexibler individuell zu gestalten, als dies mit monolithischen Technologien der Fall war. Nehmen wir die Bankprozesse. Hier muss die Erfassung, Kontrolle und Analyse gemäss vordefinierten Workflows koordiniert werden. Der Koordinator ruft die einzelnen Abteilungen auf, wann dies erforderlich ist. Seitens der Benutzer ermöglicht SOA die Erstellung individualisierter Portale, die nur diejenigen Instrumente aufrufen, welche für die mit der Aufgabe beauftragte Person innerhalb der Bank nötig sind. Diese Vereinfachungen sind in Gesamtbankenlösungen integriert, können aber bei Bedarf jederzeit auch Funktionen aus Satellitenlösungen aktivieren, sofern diese ebenfalls in diesem offenen Konzept realisiert wurden.

Von Arx: SOA soll Hilfsmittel und nicht Selbstzweck sein. Komponenten sollen nicht unnötig aufgetrennt werden, denn Integration auch auf SOA Basis ist nicht gratis. Integrationen im Umfeld von Kernbankensystemen werden verstärkt auf SOA aufbauen.

Weyand: Dass dieser Prozess in vollem Gange ist, sehe ich nicht so. SOA wird immer noch mehrheitlich von der IT-Abteilung getragen und technologisch unterstützt. Die Tatsache, dass es um Geschäftsprozesse geht, wird weitgehend vernachlässigt. Ich behaupte, dass von hundert Informatikern siebzig bis achtzig SOA als Technologiebegriff einordnen. Jedoch nur fünf bis zehn können SOA richtig positionieren. Eine Technologie einzusetzen, um Services zu bauen, die niemand versteht oder braucht, kann nicht das Ziel sein. Ideal wäre ein gemeinsames Verständnis von SOA, eine sinnvolle fachliche Defini-

tion des Services und der zwingend dazugehörenden Prozesse. Nur wenn dieser Zusammenschluss gelingt, gibt es die Chance, SOA langfristig sinnvoll für Kernbankensysteme wie auch für monolithische Strukturen zu entwickeln.

Wie kann sich eine Bank trotz der Nutzung einer auf Standards basierenden Lösung auf dem Markt differenzieren?

Von Arx: Das Gesamtbankensystem gibt den Rahmen und die Möglichkeiten zur Produktion vor. Es braucht die auf die Strategie und Bedürfnisse der Bank angepassten Prozesse, wie auch den entspre-

**Langfristige
Wettbewerbsfähigkeit
bedingt industrialisierte
Prozesse, Agilität und
eine etablierte Veränderungs-
kultur.**

Roland von Arx



Roland von Arx

Die Einführung einer Gesamtbankenlösung ist nicht das Ende der Reise, sondern der Start, v.a. was die Veränderung von Prozessen und Organisation betrifft. Das Maximum ist nur dann aus einer neuen Kernbanklösung herauszuholen, wenn auch die Prozesse und die Organisation angepasst und optimiert werden.

chenden Rahmen. Die Differenzierung erfolgt, nebst der Parametrierung, vor allem durch gut gestaltete Prozesse und ein in der Bank verankertes Change Management.

Weyand: Wir sind davon überzeugt, dass sich eine Bank durch hervorragende Beratungsleistungen, basierend auf optimalen Tools für CRM, Portfolio- und Risk Management oder Reporting, gegenüber der Konkurrenz profilieren und differenzieren kann. Sind die qualitativen Anforderungen der Bank an die benötigten Tools im Standardsystem nicht erfüllt, müssen diese als Drittpaket integriert werden. Schliesslich entscheidet jedoch nicht die Technik, sondern der Kundenservice, die Mitarbeiter und die Beratungsleistung im Kundenkontakt. Time to Market und High Quality sind die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren.

Schlagenhauf: Der Bankier verfügt über ein breites Instrumentarium um mannigfaltige Dienstleistungen anbieten zu können. Die Finanzmärkte normalisieren sich weltweit, trotzdem behalten einzelne Banken ihre Marktanteile. Eine starke Tendenz zu massiven Kundenkonzentrationen ist nicht auszumachen. Bei Standardlösungen stellen wir fest, dass Banken Software kaufen, welche die meisten Transaktionen verarbeiten können, sie passen aber ihre Lösungen mit verschiedenen bankinternen Regeln individuell an. Dafür kann auch Outsourcing sehr interessant sein, die Bank muss sich an standardisierte Produktionsabläufe halten. Trotzdem behält sie ihre Kundenbedingungen, verfügt über eigene Daten und Informationen als Entscheidungsgrundlage. Die Dominanz der Standardlösungen, basierend auf der bedeutenden Anzahl von Bankinstituten, ist die beste Antwort auf die gestellte Frage.

Erb: Unsere Banken besitzen die Option, ihre Prozesse eigenständig zu definieren. Die Breite unseres Kundenportfolios in Bezug auf die Geschäftsmodelle und die Grösse zeigt, dass diese Differenzierung bereits Realität ist. Andererseits sind wir davon überzeugt, dass der Unterschied im persönlichen Kontakt mit den Bankkunden gemacht wird. Hier spielt der Mensch mit seinen Qualitäten als Berater die zentrale Rolle, das System unterstützt die Prozesse und ermöglicht einen effizienten Ablauf. So merkt der Kunde, wie lange es braucht, bis ein Kreditantrag bearbeitet ist – diesbezüglich gibt es nach wie vor grosse Unterschiede. Ein sichtbares Differenzierungsmerkmal besteht auch in der Anwendung internetbasierter Dienstleistungen, seien sie lokal oder mobil.