

Standardsoftware «From make to buy»

Welche drei Faktoren halten Sie für primär bestimmend für den jetzigen Erfolg der Standardsoftware bei Banken?

Die Sichtweise für Standardsoftware bei Banken bietet ein breites Spektrum:

Im Bereich der Front Banking Solutions finden wir schon lange hoch spezialisierte Standardsoftware für Banken-Professionals. Seien das Tradingssysteme, Risk Management, Portfo-

ANDREAS WEYAND



CEO Core Banking Solutions, Business Solution Group.

liomanagement oder Produkte im Bereich Legal Reporting usw.

Weiter finden wir schon länger Standardsoftware mit hohem New-Technology-Anspruch wie z.B. im E-Banking oder im Bereich von Spezialtechnologien für Scanning, Archivierung, Druck, Versand usw.

Wenn Sie mich also nach drei Faktoren für den jetzigen Erfolg der Standardsoftware bei Banken fragen, dann nehme ich an, Sie beziehen sich dabei auf so genannte integrierte Gesamtbankenlösungen. Drei grundsätzliche Erfolgsfaktoren:

1. Komplexe, gewachsene Eigenlösungen haben das Ende des Lebenszyklus erreicht oder werden diesen in absehbarer Zeit erreichen. Die langen Entwicklungszeiten ermöglichen kaum mehr, grosse Lösungen in vernünftiger Zeit zu bauen. Durch die Individualität massgeschneiderter Infrastrukturen wird die Wartung und der notwendige Ausbau erheblich erschwert. Der Trend muss hin zur Standardisierung.

2. Die Verfügbarkeit von kompetenten Fachkräften, die komplexe, moderne Lösungen im geforderten Time-to-Market-Zeitfenster planen und bauen können, ist nach wie vor beschränkt. Die Rekrutierung solcher Spezialisten ist schwer, teuer und die Konkurrenz auf dem Personalmarkt wieder gross.

3. Die Käufer erhoffen sich via Standardisierung eine Senkung der Komplexität der für das Management schon lange nicht mehr transparenten IT-Landschaft sowie durch den Wegfall der Inhouse-Weiterentwicklung massive Kostenreduktionen.

Was könnte nebst den Kostenvorteilen und den Faktoren der ersten Frage noch zum Erfolg beigetragen haben?

Dem Erfolg voraus eilt gern die zu Grunde liegende Not:

Der Backlog der letzten zehn Jahre ist gewaltig. Kaum hatte man das Jahr 2000 geschafft, ging die Investitionsbereitschaft auf Grund der Wirtschaftslage auf ein Minimum zurück. Demgegenüber stehen neue, grundsätzliche Businessanforderungen, welche für die Banken von entscheidender Bedeutung sein werden.

Das IT-Management steht vor einer schier unlösbaren Aufgabe bei der Betrachtung ihrer bestehenden IT-Landschaft; Time to Market, modernes, wettbewerbsfähiges, offenes System, natürlich ASP- und BSP-fähig, von Mandantenfähigkeit gar nicht zu reden, und Kosten darf es natürlich nicht mehr, sondern weniger als bisher.

Demgegenüber stehen die Versprechen der Standardsoftwarehersteller. Kaufe mein Produkt, implementiere fix, und für den Betrieb gibt es auch immer eine kostengünstige Lösung. Alle Probleme scheinen schnell lösbar. Und die verbindliche Kostenreduktion ist gemäss den Anbietern selbstverständlich erzielbar ...

Und wem die Standardsoftware zu standardisiert ist, dem wird natürlich geholfen. Da der Standard auf Grund der hervorragenden Parametrisierungsmöglichkeiten ja sogar grundlegender Standardprozesse auf jegliche individuellen Bedürfnisse angepasst werden kann ...

Fazit: Das Angebot, vor allem für mittlere und grössere Banken, ist so gut

wie noch nie und die Verkäufer arbeiten hervorragend!

Für den aktuellen Erfolg ganz wesentlich sind auch aktuelle Entscheide im Management verschiedener Institute. Zunächst die Entscheide der Säntis-Banken aus dem AGI-Verbund auszutreten, als Folge darauf die offene Situation der verbleibenden AGI-Banken und parallel dazu der Entscheid der ESPRIT-Banken die RBA-Kooperation zu verlassen. Weiter standen nach recht langem Evaluationsprozess Entscheide an, wie bei der GKB oder bei Julius Bär.

So kam jetzt ziemlich viel zusammen, was ich jedoch nicht in jedem Fall mit dem aktuellen Erfolg der Produkte werten möchte, sondern eher mit der Tatsache, dass etwas getan werden muss. Und jetzt haben halt relativ viele gleichzeitig gestartet.

Ist das als neu erklärte Hin der Banken zu Standardsoftware wirklich so neu? Welche Kriterien machen das «neu» aus?

Im Bereich der hoch spezialisierten und differenzierenden Front Banking Solutions ist nichts neu.

Eine Trendwende von «make» zu «buy» ist bei den Core Banking Solutions eingeleitet. Wobei auch hier klar zu differenzieren ist.

Kleine Unternehmen konnten oder können sich die zunehmende Komplexität der technischen Architekturen in der Entwicklung nicht mehr leisten. Sie müssen in eine Kooperation oder zu einem Serviceprovider outsourcen oder sich ein Standardprodukt beschaffen, das ihre Bedürfnisse abdeckt.

Bei den grösseren, mittleren Banken spielt sich zurzeit das Rennen der Softwarehersteller ab. Die Gründe habe ich in Frage 1 und 2 eingehend beschrieben.

Als neu ist vielleicht noch der Wunsch zu nennen, die Trends der Zukunft nicht zu verbauen und fit dafür zu sein. Dazu gehört sicher die ASP- und BSP-Fähigkeit.

Auch die Erkenntnis des Kundenclusterings ist neu bzw. aus der Not geboren. Kunden mit ähnlichen Businessmodellen und Anforderungen an die IT können in einem Anforderungsmanagement zusammengefasst betrieben werden. Neue Kooperationen entste-

hen auf einer Cluster-Plattform. Bei den Grossbanken ist ebenfalls der Wunsch zu erkennen, wo immer möglich zu kaufen. Dabei stellt sich jedoch die Frage des Integrationsaufwandes. Ansonsten halten sich hier komplexitätsbedingt die Trends Best of Breed, Reengineering von Eigenentwicklungen die Waage. Neu kann man vielleicht den Trend bezeichnen, ganze Spartenfunktionalitäten oder Abwicklungen outzusourcen (z.B. Zahlungsverkehr oder Wertschriftenabwicklung).

Was hat es mit der so genannten «Industrialisierung der Banken und ihrer IT» auf sich.

Industrialisierung kann auf verschiedene Weise interpretiert werden. Seitens Business bieten sich auf der Basis von Standardprozessen und einer offenen, serviceorientierten Architektur wirtschaftlich sinnvolle Auftrennungsmöglichkeiten der Wertschöpfungskette. Daraus ergeben sich Geschäftsmodelle zur Senkung der Fertigungstiefe. Neue Kooperationen mit Ertrags- oder Kostensenkungspotenzial via verschiedenster Zusammenarbeitsmodelle bieten sich an. Konzentration auf das Kerngeschäft wird gefördert.

Aus Sicht der Bank-IT zielt man auf die Kostentransparenz der Prozesse, die hochgradig automatisierte Abwicklung und die Komponentenarchitektur für Produkte.

Im Automobilbau konzentriert sich der Wettbewerb auf ein Dutzend grosse Hersteller, die weit gehend über hochautomatisierte Herstellungsprozesse, konsequente Komponentenbauweise, Outsourcen aller Nicht-Kernkompetenzen bzw. Commodities und ein rigoroses Kostenmanagement den Markt beherrschen.

Im Vergleich dazu sind wir bei den Dienstleistern noch lange nicht so weit. Weder die Kosten- noch die Komponenten- und schon gar nicht die Prozesse sind in der Dienstleistungsbranche auf dem Level der Industrie (=Norm!).

Eine Voraussetzung für die Industrialisierung der Banken ist die unbedingte Standardisierung/Normierung der Prozesse. In den grösseren Banken sind die Prozesse auf hoher Abstraktionsebene vorhanden (Prozesslandkarten), aber die eigentliche Abwicklung wird weit gehend von 10 bis 20 Jahre alten funktionalen Systemen bestimmt, und die Prozesse sind bestenfalls eine Arbeitsanweisung. Komponentenarchitekturen gibt es in den Banken auf der technischen Ebene, aber bei den Applikationsarchitekturen bestehen immer noch zu viel Redundanzen. Kaum eine Bank hat eine Kostenrechnung imple-

mentiert, welche den Namen im Sinne der betriebswirtschaftlichen Konzepte auch verdient. Dabei scheitert man häufig bereits an der Definition der Produkte als Kostenträger und an den Prozessen, welche die Kostenverursacher transparent machen können. Hier gibt es noch viel zu tun, um in die Nähe einer Industrialisierung in diesem Sinne zu gelangen.

Bei den Standardprodukten sieht das zwar so aus, als ob die Architektur und das Prozessdesign in Richtung industrieller Standard gehen. Aber jedes Produkt hat einen anderen Prozessstandard. Für mich unbegreiflich, wie oft die Prozesse z.B. der Wertschriftenabwicklung und vor allem mit welchen Differenzen von Produkt zu Produkt designed und realisiert werden. Zusätzlich können diese Prozesse dann noch pro Kunde voll individualisiert parameterisiert werden. Und aus Sicht der Differenzierung redet man beim Core Banking ohnehin von Commodity!

So gesehen finde ich, dass die Industrialisierung der Banken noch einen weiten Weg vor sich hat und die boomende Standardsoftware-Industrie eine gewaltige Chance verpasst, sich auf gemeinsame Architektur-Prozess- und Integrationsstandards zu einigen.

Wo und wann bleiben Sinn und Vorteil für Eigenentwicklung der Banken, wenn überhaupt?

Bei dieser Frage schlagen natürlich zwei Herzen in meiner Brust. Die Kompetenzen der Business Solution Group mit über 130 Mitarbeitenden liegen nicht nur in der Business- und IT-Beratung. Wir haben in den letzten 15 Jahren moderne Individualsysteme in Front/Portal und Core Banking für unsere Kunden entwickelt. Im Bereich der Systemintegration verfügen wir über kompetente Integrationsspezialisten, sei es zur Integration führender Front- oder Core-Banking-Systeme wie z.B. Avaloq oder Finnova. Und durch unse-

re jahrelange Erfahrung im Application Management verschiedener Systeme auf unterschiedlichen Plattformen gehören wir zu den wenigen End-to-End-Anbietern auf dem Schweizer Markt.

Zunächst gibt es nicht für alles eine Standardlösung. Da ist nach wie vor Systementwicklung mit modernsten Tools, Komponenten usw. erforderlich.

Wenn die Bank sich für ein Standardpaket entscheidet, jedoch seinen Wunsch nach Lösungsindividualität durch übermässige Parametrisierung erfüllt, dann bieten sich dem Kunden oftmals bessere, modernere und günstigere Lösungen in der Individualentwicklung. Und last but not least, fast alle Standardprodukte wurden grundsätzlich auf einem individuellen Kern für eine oder mehrere Banken entwickelt. Diese geben dem Standard seine ganz individuelle Note. Auch wenn das neue Produkt von Anfang an mit der Vision Standardsoftware konzipiert wurde, so liegt die Wurzel fast immer in der Individualentwicklung!

Die als absolut modern dargestellten aktuellen Systeme, die vielleicht erst seit ein bis drei Jahren einen Boom erfahren, sind vom Basisdesign zehn bis fünfzehn Jahre alt. Sie gehören von der Architektur sowie der Technologie bereits zu Modern Legacy! Eine Gefahr liegt darin, dass je näher ein Produkt in seiner Evolution zum Ziel kommt, die gesamte Bankfunktionalität abzubilden, kann es sein, dass es seinen Reifegrad bereits überschritten hat.

Fazit: Der Sinn und Vorteil für Eigenentwicklung liegt im Wesentlichen darin, dass es immer wieder innovative Banken oder Auftraggeber geben wird, die neue Technologien und Architekturen nutzen wollen. Sie werden bereit sein, in ihr Individualsystem zu investieren, vor allem, wenn sich daraus ein Wettbewerbsvorteil ergibt. Und wenn das Ergebnis gut ist, so werden diese Solution-Pioniere wiederum Massstäbe für neue Standards setzen.

Business Solution Group
 MEHR WERT DURCH ERFAHRUNG

PLAN
 BUILD
 RUN

Buckhauserstrasse 24, 8048 Zürich, info@bsgroup, www.bsgroup.ch