

Kernbanksysteme

„Man muss etwas tun, bevor der Patient stirbt“

Um den steigenden Anforderungen an Agilität und Compliance gerecht zu werden, müssen viele Kreditinstitute ihre IT-Systeme von Grund auf erneuern. Doch ein Wechsel des Kernbankensystems bringt neben Chancen auch Risiken mit sich. Wie die einen genutzt und die anderen minimiert werden können, diskutierten Branchenexperten mit „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm.



Wie haben sich die Anforderungen an Kernbanksysteme in den vergangenen Jahren geändert?

Barkmann: Hohe Anforderungen gab es schon immer, sei es von regulatorischer und technischer Seite her, sei es aus dem Markt. Allerdings verkürzen sich die Zyklen, in denen Veränderungen notwendig sind. Schaut man sich die Aufgaben der vergangenen Jahre an, ist erkennbar, dass Kernbanksysteme immer dynamischer reagieren müssen – wie etwa bei der Umstellung auf Sepa oder bei den umfassenden Ände-

rungen im Bereich des Meldewesens. Hinzu kommt, dass gerade im Segment der kleineren und mittleren Banken die Anforderungen an den Hersteller gewachsen sind. Die Möglichkeiten der Banken, die neuen gesetzlichen Vorgaben zeitnah umzusetzen, sinken. Zudem fehlen oft fachliche und personelle Ressourcen, um den Berg von Regularien zu bewältigen. An dieser Stelle ist auch der Hersteller eines Kernbanksystems gefragt, seine Kunden zu unterstützen.

Baumgärtner: Meiner Ansicht nach sind es vor allem die Anforderungen

der Kunden, die sich im Wandel befinden. Um innovativ zu bleiben, wollen die Kreditinstitute sehr viel schneller und in immer kürzeren Abständen Veränderungen in ihrem Portfolio, um den Kundenwünschen zu entsprechen. Und innovative Produkte – beispielsweise im Online Banking – kann ein Institut nur mit einem flexiblen Core-Banking-System umsetzen. Darauf müssen sich die Anbieter einstellen.

Winter: Ich bin der Auffassung, dass in drei verschiedenen Bereichen Handlungsbedarf besteht: Erstens werden die Systeme jedes Jahr älter, zweitens steigt der Veränderungsdruck, auch aus regulatorischer Sicht, und drittens möchten die Banken immer näher am Kunden sein. Daher sind neue Schnittstellen notwendig, die es ermöglichen, die Kundenwünsche besser zu erfüllen. Hinzu kommt, dass eine moderne IT auch die Veränderungen in der Bank vorantreibt, schon alleine dadurch, dass Anpassungen einfacher werden.

Petersen: Aktuelle Anforderungen verlangen oftmals neue Kernbanksysteme und damit zusätzliche Schnittstellen, um sie in die bestehende IT-Gesamtkonstruktion zu integrieren. Die Vernetzung und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen sind dabei unendlich



Ole Barkmann
Head of Business Development
Financial Solutions,
Pass Consulting

„Die Wahl eines neuen Kernbanksystems trifft keine Bank leichtfertig.“



Achim Baumgärtner
Vorstand,
isacson

„Dass mit der Zeit Bedarf an zusätzlichen Modulen entsteht, ist völlig normal.“



Bettina Laurick
Managing Director,
Geschäftsleitung,
GFT Germany

„Die Nachfrage nach intelligenten Outsourcing-Angeboten steigt.“

komplex geworden. Dies hat natürlich seinen Preis. Je komplexer die Kernbanksysteme und die IT im Allgemeinen, desto höher die Kosten, sie zu beherrschen. Diese Situation verlangt den IT- und Businessentscheidern in Banken eine immer größere Investitionsbereitschaft ab. Gleichzeitig bremst sie der steigende Kostendruck im Bankensektor aus. Tendenziell sinkt also die Investitionsbereitschaft, obwohl die IT eigentlich das Gegenteil benötigt. Hier muss sicherlich ein Prozess des Umdenkens stattfinden.

Saalmüller: Da gebe ich Ihnen recht. Zahlreiche Banken tun sich schwer, ein geeignetes System auszuwählen. Allerdings sehe ich vor allem die Vertriebsprozesse in den Banken als Auslöser für die gestiegenen Anforderungen an Kernbanksysteme. Ich nenne hier die Stichworte Multikanal oder Cross-Channel-Migration. Hierzu sind modulare Systeme notwendig, die aber vielfach nicht vorhanden sind.

Laurick: Veränderungsdruck gibt es allerdings nicht nur innerhalb einer Bank. Neue Anforderungen an die Kernbanksysteme entstehen auch bei Fusionen oder Übernahmen. Außerdem benötigen gerade große Institute IT-Lösungen, die es ihnen ermöglichen, auch neue Märkte zu erschließen. Hier stehen alle Beteiligten vor großen Herausforderungen.

Zu den aktuellen Herausforderungen gehören auch neue Wettbewerber. Wie können die Institute darauf reagieren?

Barkmann: Es betreten tatsächlich beinahe monatlich neue Unternehmen den Markt, seien es Zahlungsverkehrsinstitute, Online-Banken oder auch Auslandsbanken – oftmals mit neuen und innovativen Geschäftsmodellen. Hinzu kommen Industrieunternehmen, die Banken gründen, um spezielle Projekte zu finanzieren. Das verändert natürlich auch die Arbeit der etablierten Institute. Deshalb ist ein modularer Aufbau des Kernbanksystems so wichtig. Trotz Standardisierung muss man so flexibel sein, dass schnell auf veränderte Anforderungen reagiert werden kann.

Laurick: Natürlich bereichern neue Anbieter den Markt und treiben auch bei den Etablierten die technologische Entwicklung voran. Umso wichtiger ist für mich ein stabiles, von der IT-Landschaft gebildetes architektonisches Gerüst. Darauf lässt sich aufbauen und neben der Standardisierung eine gewisse Offenheit gewährleisten, um die einzelnen Bereiche flexibel anzupassen.

Saalmüller: Die Architektur ist tatsächlich der ausschlaggebende Punkt. Kreditinstitut und Anbieter müssen sich über die benötigte Zielarchitektur Gedanken machen. Denn die muss letzten Endes das Geschäftsmodell des jeweiligen Instituts optimal unterstützen

und auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sein. Schließlich sind wichtige Zielvorgaben von beiden Seiten einzuhalten. Hier müssen die Banken genau abwägen, ob sie eher auf Differenzierung Wert legen, oder ob Standardtechnologien ausreichen.

Baumgärtner: Genau das ist ein spannendes Thema: Standardisierung versus Individualisierung. Ich gehe davon aus, dass in Zukunft Player entstehen, die wir heute noch gar nicht kennen, die aber den Markt auf den Kopf stellen werden. Nicht neu ist doch, dass Google eine Banklizenz erworben hat, genau wie PayPal. Branchenriesen wie Facebook, Amazon oder Apple werden sicher mitspielen wollen. Solche Szenarien hätte man früher für undenkbar gehalten.

Winter: Eine zentrale Rolle im Umgang mit neuen Wettbewerbern spielen die eigene Kundenansprache und die Markenstrategie. Kernbanksysteme als Plattform müssen so flexibel sein, dass ein Kreditinstitut schnell agieren kann, wenn es beispielsweise ein Produkt neu positionieren möchte. Und da brauchen Banken einen starken Partner, der das in seinen Lösungen umsetzen kann.

Petersen: Ich möchte nochmals auf die Technologiestandards zurückkommen. Jeder Softwareanbieter setzt gern auf eigene Standards. Das bedeutet für die Bank, dass sie diese unterschiedlichen Standards immer noch miteinander

verknüpfen, sie integrieren und an individuelle Bedürfnisse anpassen muss. Hier kommen erneut auch die Schnittstellen als Kostenfaktor ins Spiel. Sie sind ein virulentes Thema. Ich möchte damit sagen, wenn wir von Technologiestandards sprechen, haben wir noch kein vollumfängliches Allheilmittel gefunden, um im Wettbewerb zu bestehen. Um sich als Bank zu differenzieren, ist mit Sicherheit immer ein gewisses Maß an Weiterentwicklung und Individualisierung der Systeme notwendig.

Wir haben bereits über die Funktionen eines Kernbanksystems gesprochen. Was muss es heutzutage leisten?

Winter: Das Kernbanksystem ist das Herz einer Bank – es darf nicht aufhören zu schlagen. Stabilität ist daher das A und O. Die zweite bedeutende Funktion ist die Skalierbarkeit, denn Kernbanksysteme müssen mit unglaublich hohen Volumenschwankungen umgehen, und das unabhängig von der Größe des Instituts. Abgesehen von Stabilität und Skalierbarkeit existiert aber ein Aspekt, den Sie, Herr Petersen, schon angesprochen haben: das Ermöglichen einer einfachen Integration von Um-Systemen. Denn auch wenn ein Institut auf bestimmte Kernbankprodukte setzt, hat es immer noch ein riesiges Portfolio an anderen Software-Lösungen, das angebunden werden muss.

Baumgärtner: Wir erleben es häufig, dass sich Banken im Laufe der Zeit verändern, auch in ihren Geschäftsmodellen. Dass der Bedarf an zusätzlichen Modulen entsteht, ist ein natürlicher Entwicklungsprozess. Deshalb muss ein Kernbanksystem relativ umfangreich sein. Was die Institute brauchen, ist eine flexible Integrationsplattform, an die auch externe Um- oder Hauptsysteme gekoppelt werden können. Wir sehen das vor allem im Umfeld der Auslandsbanken, vornehmlich der arabischen Banken in Deutschland. Die Institute bringen die Systeme aus dem Mutterhaus mit, haben diese aber noch nicht an die nationalen Regelungen wie Meldewesen, Bilanzierung oder Zahlungsverkehr angepasst. Ein zuverlässiges und agiles Kernbanksystem muss es ermöglichen, die einzelnen funktionalen Bausteine miteinander zu verzahnen.

Aber was passiert eigentlich nach der Einführung eines neuen Kernbanksystems?

Barkmann: Es ist ein bisschen wie in einer guten Ehe. Am Hochzeitstag – in unserem Fall mit dem „Go live“ – zeigt sich, ob man den richtigen Partner gewählt hat. Und im Laufe der Ehe werden die Versprechungen, die man vorher gegeben hat, eingelöst oder auch nicht. Viele Einführungsprojekte für Kernbanksysteme scheitern auch deswegen, weil

man erst bei der Umsetzung erkennt, dass der Partner doch nicht der richtige ist. Deswegen sollte man sich bereits am Anfang die richtigen Fragen stellen. Denn der Alltag kommt unweigerlich.

Baumgärtner: Um den Faden weiter zu spinnen: Eine Ehe wandelt sich, sie erfährt neue Impulse, auf die die Ehepartner reagieren müssen. Das Schöne und das Wichtige ist doch, dass Veränderungen mit einem flexiblen Produkt umgesetzt werden können.

Laurick: Die Einführung eines neuen Systems ist tatsächlich ein langer Prozess. Es kommen neue, unvorhersehbare Aspekte hinzu, Rahmenbedingungen können sich ändern. Im Vorfeld kann man noch so gut planen, im Endeffekt muss es immer möglich sein, Entscheidungen zu revidieren und Prozesse zu verändern. Das ist die hohe Kunst, der sich die Systemanbieter zu stellen haben. Denn die Forderung nach Agilität zieht sich durch alle Bereiche der Software-Entwicklung.

Viele Hersteller bieten inzwischen Application Service Providing oder Cloud-Lösungen an.

Barkmann: Es waren bis vor wenigen Jahren wirklich die ganz kleinen Banken, die ASP- oder Private-Cloud-Lösungen dankbar angenommen haben. Mittlerweile sind es aber auch größere Institute mit großen IT-Organisationen.



Jörg Petersen
Vorstand,
innobis

„Auch manche modernen Kernbanksysteme erfüllen nicht mehr alle Ansprüche.“



Thomas Saalmüller
Senior Executive Manager
Financial Services,
Steria Mummert Consulting

„Die Banken haben längst erkannt, dass sie Handlungsbedarf haben.“



Jan-Gerold Winter
Managing Director & Head of PBC
Germany IT,
Deutsche Bank

„An ein Kernbanksystem muss ein großes Portfolio an Software-Lösungen angebunden werden.“

Wir sehen es an unseren Zahlen: In den vergangenen Jahren sind im Bereich der Kernbanksysteme fast nur ASP-Modelle verkauft worden.

Petersen: Der Bedarf an Cloud-Lösungen und ASP-Modellen nimmt tatsächlich weiter zu: Die Institute wollen vor allem Verantwortung in den Bereichen abgeben, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören – beispielsweise bei der reinen Wartung von Bankanwendungen. Vorbehalte gegenüber Outsourcing gibt es gerade dann, wenn es sich um kritische Applikationen und Prozesse handelt. Viele Banken wissen zwar um das Know-how, das bei den Dienstleistern vorhanden ist, haben jedoch Bedenken, dass diese als Externe die hochkomplexe Banken-IT nicht durchschauen und beherrschen. Zertifizierungsnachweise und klare Regelwerke für die Dienstleister sehe ich als eine Möglichkeit, um das Vertrauen beim Outsourcing zu steigern und den Vorbehalten entgegenzuwirken.

Laurick: Wir erkennen durchaus eine steigende Nachfrage nach Outsourcing-Angeboten. Vonseiten der Kunden sehen wir uns ständig neuen Anforderungen ausgesetzt und als Sourcing-Partner sind wir gefordert und auch bereit, neue Ideen und Modelle zu entwickeln. Interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem Nearshore-Konzepte. Sie verbinden die Nähe zum Kunden mit der Möglichkeit, die Kosten deutlich zu senken.

Winter: Es ist ja auch sinnvoll, IT-Anbieter an Bord zu holen, die über eine hohe Expertise verfügen. Allerdings gibt es nicht viele Angebote im ASP-Bereich für große Kreditinstitute. Hier fehlt noch etwas im Markt.

Saalmüller: Die Frage ist doch, ob ein Sourcingnehmer tatsächlich Skaleneffekte – und nur die sind entscheidend im Outsourcing – für ein weltweit agierendes Kreditinstitut wie etwa die Deutsche Bank oder die Commerzbank heben kann. Das Thema Skaleneffekte ist häu-



fig die schwierigste Herausforderung, weil man gerade für große Häuser doch letztlich eine sehr individuelle Lösung im Application Management betreut. Man muss hier lange nach einem Modell suchen, das alle Beteiligten zufriedenstellt.

Sie alle haben die Vorteile neuer Kernbanksysteme betont. Was hindert eine Bank eigentlich daran, zu einer modernen Marktlösung zu wechseln?

Saalmüller: Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, die Banken haben den Handlungsbedarf längst erkannt. Das zögerliche Verhalten liegt eher an den teils schmerzhaften Erlebnissen der vergangenen Jahre bei einem geplanten Wechsel des Systems. Häufig gibt es auch geschäftspolitische Hindernisse. Bei den Entscheidern in den Instituten ist viel Überzeugungskraft notwendig. Schließlich ist eine solche Transformation zeit- und kostenintensiv. Ungeachtet dessen müssen die Institute das Thema

in den nächsten Jahren angehen, denn im Laufe der Zeit erhöht sich auch das operationelle Risiko, dass die vorhandene Plattform eines Tages nicht mehr ausreichend unterstützt werden kann.

Petersen: Herr Winter hat vorhin einen guten Vergleich gezogen. Das Kernbanksystem ist das Herz einer Bank. Und am Herzen operiert man nicht gern. In der Tat verfügen auch schon viele Institute über ein modernes Kernbanksystem. Die Frage ist, inwieweit dieses mit jeder weiteren Neuerung und Herausforderung am Markt Schritt halten muss. Das legt die Bank letztlich im Rahmen ihrer eigenen Standardisierungsziele fest. Die Motivation, bei aktuellen Trends mitzumachen und auf ein neues Kernbanksystem zu migrieren, ist daher stets eine Frage der selbst gesetzten Ziele. Ist eine Entscheidung, wo die Reise hingehen soll, gefallen, ist es natürlich die Aufgabe der Banken-IT, diese mit effizienten, IT-gestützten Prozessen zu begleiten. Bei der Definition der Standardisierungszie-



le können Banken Unterstützung erhalten. Beispielsweise durch das internationale Banking Industry Architecture Network, das Trends und Entwicklungen im Bankensektor untersucht und daraus übergeordnete Kriterien formuliert, an denen sich die Banken orientieren können. Diese finde ich persönlich eine sehr wichtige Entscheidungshilfe. Interessant ist auch, wenn sich die Banken in Eigenregie zusammenschließen, um gemeinsam Standards für ihre Branche zu definieren, an denen sich die einzelnen Player ausrichten.

Baumgärtner: Ich möchte gerne nochmal das Bild der Herztransplantation strapazieren und auf die Folgen eingehen. Was passiert denn, wenn Herzprobleme auftreten? Wenn der Arzt sagt, die Pumpleistung des Herzens lässt nach? Dann kann eine lange Behandlungskette entstehen: Erst werden neue Medikamente verabreicht. Helfen die nicht, soll der Patient seine Ernährung umstellen, mehr Sport treiben, langsamer, schlussendlich weniger

bis gar nicht mehr arbeiten. Irgendwann sind alle Optionen ausgeschöpft und die Erkenntnis ist gewonnen, dass alles wirkungslos war. Dann tritt der Akutfall ein und eine Herztransplantation ist unausweichlich – und die Entscheidung liegt nicht mehr in den eigenen Händen. Um den Bogen zum eigentlichen Thema zu spannen: Ich glaube, es gibt viele Institute, die gründlich abgewägt und die Entscheidung dann doch wieder verschoben haben mit der Begründung, eine bereits funktionierende Lösung zu besitzen, die man durch neue Module oder zusätzliche Systeme an die aktuellen Anforderungen anpassen kann. Aber irgendwann ist der Schritt unumgänglich und das Kernbanksystem muss gewechselt werden. Dann stehen die Häuser plötzlich vor der Frage: Welches System nehme ich? Welches entspricht meinen Rahmenbedingungen, welches erfüllt meine Anforderungen? Diese Punkte muss jede Bank sehr genau bedenken – und das vor allem rechtzeitig. Und all das muss passieren, bevor der Patient stirbt.

Barkmann: Dass man rechtzeitig eingreifen sollte, sehe ich ganz genauso. Die Wahl eines neuen Kernbanksystems ist keine Entscheidung, die ein Kreditinstitut kurzfristig und leichtfertig trifft. Vom Erstkontakt bis zur Entscheidung vergehen oft einige Jahre. In diesen langen Auswahlprozessen sehen wir häufig, dass in den einzelnen Häusern viele Unklarheiten bestehen und die Bereitschaft, das Kernbanksystem zu wechseln, immer mal wieder schwankt. Das darf auch nicht verwundern, schließlich wird das Kreditinstitut gleichzeitig auch oft stark verändert, es werden Organisationsstrukturen neu gebildet oder Verantwortlichkeiten verschoben. Dieser Prozess setzt extremes Durchhaltevermögen voraus.

Winter: Wir haben viele Argumente gefunden, die für eine Erneuerung des Kernbanksystems sprechen. Aber sie ist nicht das Allheilmittel für alle Probleme der Banken. Daher muss man genau und ehrlich schauen, in welcher Situation sich die Institute befinden. Einerseits gibt es aus meiner Sicht definitiv ein paar, die sich fundamental nur dann verbessern, wenn sie den Weg der Erneuerung gehen. Auf der anderen Seite gibt es Häuser, für die ein neues Kernbanksystem nicht unbedingt die richtige Lösung ist, und die andere Stellschrauben bewegen müssten. Wir haben mehrmals entschieden, an unseren bisherigen Systemen festzuhalten. Aber als wir verstanden haben, welches Problem wir mit einem neuen System wirklich lösen können, sind wir entschlossen diesen neuen Weg gegangen. Das ist ein unglaublich komplexes Unterfangen. Beide Systeme laufen zunächst parallel. Erst wenn das neue funktioniert, wird das alte abgetragen. Von der Entscheidung bis zur Fertigstellung braucht man einen langen Atem. Aber wenn dann alles funktioniert, kann dies zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden.

Margaretha Hamm, Anja Töpfer