

Kernbankensysteme für Banken kein Allheilmittel

Erfolgreiches Management der IT-Komplexität in Banken

Die globale Finanzmarktkrise hat die latenten Diskussionen über die verschiedenen Geschäftsmodelle von Banken wiederholt angefacht. Doch unabhängig davon, wie die zukünftige Bankenlandschaft auch immer aussehen mag, so steht bereits jetzt fest, dass die Prozess- und IT-Architekturen immer leistungsfähiger und flexibler werden müssen. Die daraus entstehende zunehmende Komplexität ist für zahlreiche IT-Manager eine beängstigende Vorstellung. Einige erhoffen sich dabei Hilfe durch ein universelles Kernbankensystem, jedoch zeigt die Erfahrung, dass dies kein einfaches Allheilmittel ist und zahlreiche Nebenwirkungen besitzt. Vielmehr gilt es ein effektives Enterprise Architektur Management über A.T. Kearneys Sieben Schritte zum erfolgreichen Plattform-Management zu etablieren.

Durch die wachsende Komplexität ihrer Prozess- und IT-Landschaft sind Banken in Zukunft immer mehr auf ein effektives Enterprise Architektur Management mit Schwerpunkt Komplexitätsmanagement angewiesen. Diese Herausforderung kann nicht durch Softwarelösungen oder externe Dienstleister übernommen werden, sondern ist eine zentrale Aufgabe des internen IT-Managements. Dabei stellt ein umfassender Plattformwechsel zu einem neuem umfangreichem Kernbankensystem häufig keine zufriedenstellende Lösung dar. In Bezug auf Qualität, Kosten und Risiko können sehr häufig bessere Alternativen gefunden werden.

IT-Komplexität in Banken

Die Komplexität der IT-Landschaften in Banken ist bereits heute im Vergleich zu anderen Branchen extrem hoch und steigt stetig weiter an. Die Gründe dafür liegen vor allem in den steigenden Geschäftsanforderungen, den zunehmenden gesetzlichen Auflagen, in der Organisation selbst und in den verfügbaren IT-Lösungen.

Geschäftsanforderungen

Der steigende Wettbewerb um Kunden hat zu einem kontinuierlichen Fluss von Innovationen und Varianten in den Dimensionen Produkt, Konditionen, Vertriebskanal sowie geographische und technische Verfügbarkeit geführt. Das gilt nicht nur für das Privatkundengeschäft mit zahlreichen Beispielen von zertifikatbasierten Anlageprodukten über Cobranded-Kreditkarten bis hin zum E-Banking oder Mobile Banking, sondern auch verstärkt im Bereich institutionelle Kunden und Unternehmen, wo derivative Kreditkonstruktionen und innovative Übernahmefinanzierungen zumindest vor der Finanzkrise den Innovationsrhythmus bestimmt haben. Aber auch neue gesetzliche Anforderungen wie beispielsweise MiFID, Abgeltungssteuer oder SEPA erfordern nicht nur kurzfristig Neuentwicklungen, sondern auch weitreichende Datenintegration innerhalb der Bank-IT – und das über die Geschäftsbereiche und Kundenarten hinweg.

Gesetzliche Auflagen

In den letzten Jahren wurden immer mehr gesetzliche Anforderungen gestellt, die auch in den IT-System abzubilden waren. Einige Beispiele sind das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Kreditauflagen (MaK), Markets in Financial Instruments Directive (MiFID) oder BASEL II. Gerade die Anforderungen von BASEL II zu Mindestkapitalanforderungen, bankenaufsichtlicher Überprüfungsverfahren und erweiterte Offenlegung waren in den bereits komplexen IT-Landschaften nur mit großen Mühen realisierbar und machten die Applikationslandschaft zum Großteil nur noch komplexer. Die gesetzlichen Auflagen benötigten Veränderungen auf allen Ebenen von Prozessen über Applikationen bis hin zur Infrastruktur. In Folge der aktuellen Finanzkrise wird es sicherlich weitere und striktere Anforderungen geben, die es umzusetzen gilt.

Organisation

Getrieben durch das internationale Wachstum in den letzten Jahren, legt die IT-Governance von Banken häufig die Priorität auf die Erfüllung der Fachbereichsanforderungen im Sinne eines Qualitätsdienstleisters. Das Ergebnis ist häufig eine Zunahme neuer eigenentwickelter Module und einer Vielzahl an Best-of-Breed-Lösungen. Infolge dessen steigt die Anzahl der Applikationen und Schnittstellen ungebremst und Standardisierungsmaßnahmen greifen meist nicht mehr. Darüber hinaus ist durch den Trend zur Fokussierung auf die Kernkompetenzen ein Portfolio an zahlreichen Dienstleistern unterschiedlicher Größe, Kompetenz und Qualität entstanden. Auch ist die Anzahl der in Bezug auf die IT mitredenden Kollegen aus Fachbereichen, Projektleitern, Projektportfolio-Manager, IT-Strategen und Business Analysten immer umfangreicher geworden. Das entstandene Beziehungsgeflecht zu unterschiedlichen Organisationen und die Abhängigkeit vom Know-how der Fachbereiche und der Dienstleister verschärft das Komplexitätsproblem für das IT-Management der Bank zusätzlich.

IT-Lösungen

Den zahlreichen existierenden Altanwendungen einer Bank werden in immer kürzeren Zyklen neue „State-of-the-Art-Technologien“ mit neuen Softwareprodukten oder spezifischen internen Eigenentwicklungen hinzugefügt und durch individuelle Schnittstellen in das bestehende System eingebunden. Zwangsläufig entsteht dadurch ein komplexes Geflecht an „Best-of-Breed“-Applikationen, die den Funktionsumfang der implementierten Kernapplikationen beschränken und nicht beliebig erweitert werden können. Der technologische Fortschritt ist leider noch nicht so weit, dass alle Applikationen einfach mit einander verknüpfbar sind. Die richtigen Schnittstellen der Applikationen über die verschiedenen Prozesse zu entwickeln und zu pflegen ist heute in Projekten oft der größte Aufwandstreiber.

Folgen der IT-Komplexität

Die hohe Komplexität der Applikationslandschaft macht notwendige Änderungen, beispielsweise hervorgerufen durch die Einführung neuer Produkte oder geänderter rechtlicher Anforderungen, immer aufwändiger. Um Time-to-Market-Zeiten einzuhalten und die Geschäftsabläufe nicht zu beeinträchtigen, werden häufig „Workarounds“ und „Quick-Fixes“ in die Produktivversionen übernommen. Dies bedeutet weitere Komplexität, die wiederum den Aufwand späterer Änderungen ansteigen lässt. Durch solche laufenden Erweiterungen wird das Gesamtsystem immer unübersichtlicher. Dieses Vorgehen hat direkten Einfluss auf Betriebsrisiken, etwa bei nicht

ausreichend getesteten Erweiterungen sowie schwer abschätzbare Kettenreaktionen bei Systemfehlern und eine abnehmende Transparenz der Berechtigungskonzepte.

Mit zunehmender Komplexität steigen sowohl Änderungsaufwand als auch Betriebsaufwand – insbesondere bei der Wartung. Die Lokalisierung von Fehlern und auch jede Maßnahme zur Fehlerbehebung spielen sich in einem immer stärker verwobenen Netz aus zu berücksichtigenden Abhängigkeiten ab. Darüber hinaus sinkt mit steigenden Betriebskosten der Handlungsspielraum für mittelfristige Verbesserungen in Form von innovativen Projekten.

Mögliche kurzfristige Wege aus dem Teufelskreis der steigenden Komplexität für IT-Manager sind beschränkt. Eine Reduktion der Betriebsaufwände bringt umgehend operative Risiken mit sich, die geschäftsbeeinträchtigend wirken können. Eine Verschlanung und Standardisierung von Prozessen oder Produkten ist ebenso nur sehr limitiert möglich, da Banken ihre IT sehr stark als Differenzierungsmerkmal sehen und die Fachbereiche selten zu Kompromissen bereit sind.

Outsourcing und Offshoring als Standardantwort nicht geeignet

Häufig ist die Standardantwort der Banken auf die steigende Komplexität Outsourcing oder Offshoring. Doch die bisherigen Erfahrungen dazu – insbesondere bei deutschen Banken – sind sehr unterschiedlich. Es hat sich gezeigt, dass in Bereichen, die ohne Beeinträchtigung der Innovationskraft und ohne Kundennähe standardisiert werden können, die Leistungserbringung durch einen externen Dienstleister durchaus Vorteile mit sich bringen kann. Der Fokus liegt dabei auf Kostenreduktion durch Ausnutzung von Skaleneffekten, Lohnkostenvorteilen sowie Qualitätssteigerungen durch die ausgeprägte Spezialisierung des Dienstleisters.

Für kundennahe und Produkt- und Prozessinnovation relevante Applikationen hingegen kommt Outsourcing und Offshoring jedoch nicht in Frage, da hierfür bankenspezifisches Prozess- und Produktwissen erforderlich sind. Darüber hinaus wird durch das Outsourcing von Teilbereichen die Komplexitätsproblematik zusätzlich erhöht, da weitere technische und organisatorische Schnittstellen benötigt werden.

Für die Komplexitätsreduktion durch eine optimierte Applikationslandschaft ist das aktive Mitwirken der Fachbereiche notwendig. Teilweise sind dazu Prozess- und Organisationsveränderungen notwendig. Derartige strukturelle Änderungen sind in der Regel besser intern als extern zu erledigen. Darüber hinaus kennt auch das interne Team die Prozesse des Unternehmens besser als externe Mitarbeiter, die dann eventuell sogar noch in anderen Ländern ihren Sitz haben.

Plattformwechsel als Lösungsansatz

Folgt man den Aussagen der Anbieter von Standard-Softwarelösungen für das Bankenkerngeschäft, bieten Kernbankensysteme die Lösung zur Reduktion der Komplexität der IT-Landschaft und erlauben somit die Reduktion der IT-Kosten. Die zahlreichen dezentralen Komponenten zur Abdeckung von Einzelfunktionen sollen hierbei durch ein prozess- und organisationsübergreifendes Standardsystem ersetzt werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Konsolidierung führt zu einer signifikanten Reduktion der Schnittstellen und Anzahl unterschiedlicher Applikationen. So fallen der nicht unerhebliche Aufwand des Schnittstellenmanagements im Betrieb und der Aufwand für deren Anpassung bei Veränderungen von Teilsystemen weg. Ein weiterer Vorteil ist die geringere Anzahl von Softwarelieferanten. Neben der Reduktion des Kontroll- und Verwaltungsaufwands erlaubt dies

auch eine stärkere Konsolidierung von Fachwissen, was die Effizienz von Betrieb und Wartung der IT-Landschaft deutlich erhöht. Zudem ist es denkbar, dass über Application-Service-Providing ein großer Teil der sonst fragmentiert intern ablaufenden Prozesse vollständig extern durchgeführt werden kann, was zu weiteren Kosteneinsparungen und höherer Flexibilität führen kann.

Vor- und Nachteile der Applikationskonsolidierung auf eine Kernbankensoftware	
<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Kosten in Betrieb und Wartung durch eine geringere Anzahl an Schnittstellen und weniger technische Interdependenzen • Reduziertes operatives Risiko durch ein durchgängiges, transparentes Berechtigungskonzept und reduzierte Spezifität des benötigten Applikations-Know-hows • Potenzielle schnellere Einführungen von neuen Produkten und Services • Bessere Möglichkeit des Outsourcing von Wartung und Betrieb durch größere Einheiten und höhere Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionalitätslücken zwischen Standardsoftware und bank-spezifischen Geschäftsanforderungen • Hohe Kosten und Komplexität eines Migrationsprojektes • Beeinträchtigung des Geschäfts in der Umstellungsphase einschließlich potentieller Kundenverluste • Mittelfristig fragliche Wirtschaftlichkeit bei gleichbleibendem Produkt- oder Funktionsumfang zusätzlich zur Betriebskostensenkung • Fehlende Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb durch branchenweite Angleichung der Geschäftsprozesse

Die „Risiken und Nebenwirkungen“ solcher Kernbankensoftware-Lösungen, die mit einer Migration auf ein umfassendes Kernbankensystem entstehen, werden jedoch häufig vernachlässigt. Bis heute ist keine einzelne Applikation verfügbar, die in allen funktionalen Bereichen hervorragend ist. Vielmehr gilt es, bei der Auswahl in vielen Bereichen funktionale Abstriche zu machen.

Die funktionale Abdeckung eines exemplarischen, weit verbreiteten Kernbankensystems ist schon sehr umfangreich (vgl. Abbildung 1).

Mit der Konsolidierung und der damit notwendigen Standardisierung der Systeme ist somit ein Abstrich bei der spezifischen Leistungsfähigkeit der Module hinzunehmen. So können die Standardmodule die spezifischen Anforderungen oder die bisher vorhandenen Prozesse eines Fachbereiches in der Regel nicht so exakt erfüllen, wie spezifisch angepasste Best-of-Breed-Softwarelösungen. Ein allesumfassendes Kernbankensystem existiert nicht – die Konsolidierung erfordert teilweise schwerwiegende Kompromisse im Funktionsumfang und Prozessablauf.

Die Abkehr von spezifischen Best-of-Breed-Lösungen und die Ausrichtung auf Standardisierung werden daher von den Fachbereichen oft als Verlust der Möglichkeit gesehen, sich durch eigene Prozesse und Software vom Wettbewerb abzuheben. In der Tat ist der Verlust von Wettbewerbsvorteilen durch eine Standardisierung nicht auszuschließen. Ziel der Software-Hersteller ist es schließlich, ein Kernbankensystem bei möglichst vielen Banken zu installieren. Das System wird

so zu einem Commodity-Produkt mit eingeschränkten Möglichkeiten zur sinnvollen, individuellen Gestaltung.

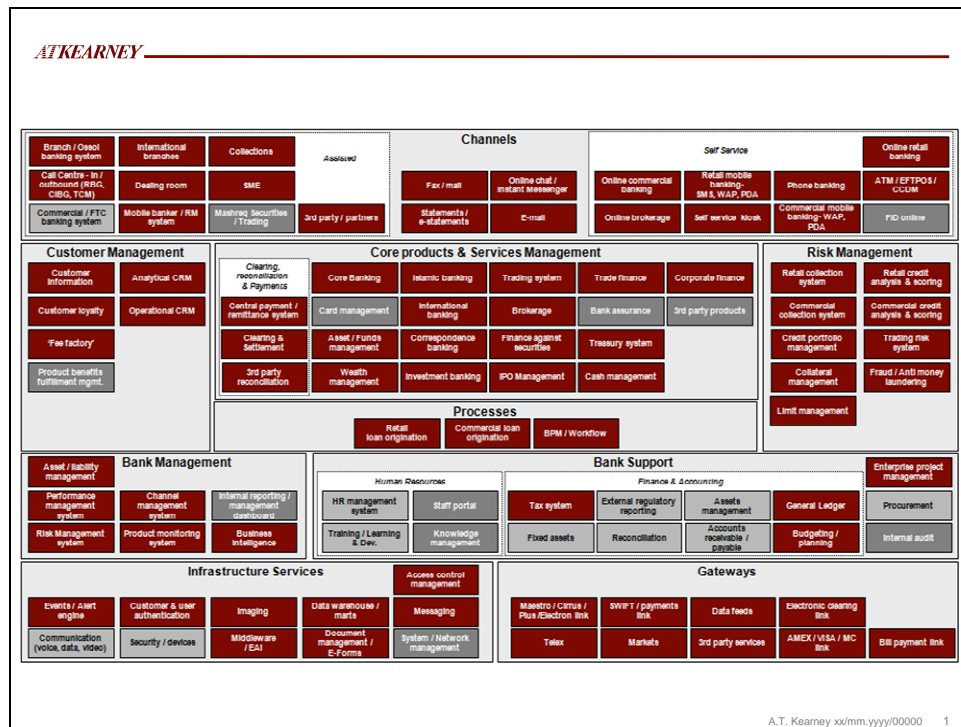


Abbildung 1: Illustrative Darstellung des funktionalen Umfanges eines Kernbankensystems. Die rot markierten Funktionsblöcke werden durch das System ausreichend abgedeckt. Für die grau hinterlegten Funktionsblöcke bedarf es dagegen zusätzlicher Lösungen, die anzubinden sind.

Signifikant sind auch die Risiken, welche mit der Implementierung und Migration auf ein solches System einhergehen. Jedes System und jeder Prozess innerhalb einer Bank ist in der Regel von einer solchen Migration betroffen. Die hohen Risiken des Umstiegs sind darüber hinaus mit hohem zeitlichem und finanziellem Ressourcenaufwand verbunden. Eine – sinnvollerweise geringe – Anpassung der Software auf spezifische Bedürfnisse der Bank ist ebenso notwendig, wie die komplexe Migration von Daten und die Anpassung von Schnittstellen. Zur Sicherstellung des Normalbetriebs ist zudem ein – nicht immer unkritischer – Parallelbetrieb von zwei Systemen während der Umstellungs- und Testphase notwendig.

Die Lösungen der Kernbankensysteme sind heute schon sehr ausgereift, was jedoch allen Anbietern fehlt, sind ausgereifte Werkzeuge für die Migration von den alten Applikationen in das neue Kernbankensystem.

Die hohe Ressourcenbindung erlaubt auch während der Zeit des Umbaus über mehrere Jahre kaum Reaktion auf externe Veränderungen – die Organisation ist für eine lange Zeit mit sich selbst beschäftigt. Dies ist insbesondere in einer Zeit sich sehr schnell ändernder Umwelt- und Marktbedingungen ein riskantes Unterfangen, das einen existierenden Vorsprung zum Wettbewerb schnell zunichte machen kann.

Mit der Implementierung des neuen Systems allein ist darüber hinaus das Ziel der Komplexitätsreduktion und Betriebskosteneinsparung noch nicht erreicht. Es ist sicherzustellen, dass Altsysteme auch tatsächlich abgeschaltet werden. Die hierfür notwendige vollständige Migration der Daten stellt

sich häufig noch als versteckter Aufwandstreiber dar. Auch der Aufbau von Fachwissen im Applikations- und Servicemanagement – vor allem auch bei den Nutzern – führt in den Fachbereichen zu zusätzlichem Mehraufwand. Die vielen internen Veränderungen haben ihren Preis und wirken sich mitunter sogar auch auf den Kundenprozess aus. Wie hoch die wirklichen Kostenersparnisse durch die Migration sind, bedarf einer sehr detaillierten Analyse, in die viele Faktoren einzubeziehen sind.

Wann sollte ein Plattformwechsel erfolgen?

Nichtsdestotrotz kann es durchaus sinnvoll sein, einen Plattformwechsel zu vollziehen. Ein klassisches Beispiel für ein solches „Window of Opportunity“ ist eine Fusion, bei der eine Standardisierung oder Konsolidierung der Bankprozesse aus strategischen Gründen erfolgen soll. Ebenso kann ein Umstieg bei einer fundamentalen strategischen Neuorientierung oder Erweiterung sinnvoll sein. Der zwingendste Grund ist aber sicherlich ein technisches Auslaufen der aktuellen Softwarelösung.

Diese Beispiele machen jedoch deutlich, dass unter den Ursachen für ein Migrationsprojekt nicht die Reduktion der IT-Kosten im Vordergrund steht. Vielmehr bedingen hier technische oder fachliche Anforderungen aus dem Bankgeschäft die Migration.

Aktives Enterprise Architektur Management und A.T. Kearneys Sieben Schritte zum erfolgreichen Plattform-Management

Die Migration auf ein Kernbankensystem ist häufig keine passende Lösung. Stattdessen haben sich ein aktives Management der bestehenden Applikationslandschaft und deren sukzessive Erneuerung als erfolgreicher erwiesen.

Dies kann über ein aktives Enterprise Architektur Management (EAM) mit einem konsequenten Plattform-Management realisiert werden. Enterprise Architektur Management ist notwendig, um komplexe IT-Systeme in Bezug auf Geschäftsprozesse, Applikationen, Informationen und technischen Ebenen zu beschreiben und deren Weiterentwicklung sinnvoll zu gestalten. Enterprise Architektur Management ist eine bereichsübergreifende Aufgabe mit dem Ziel die IT-Landschaft aktiv zu managen. Dazu gehören:

- Verwaltung der Applikationslandschaft,
- Inventur der vorhandenen IT-Ressourcen,
- Projektmanagement mit den Projektanträgen und der Zuordnung der Projekte zu bestimmten Anwendungen und Geschäftsprozessen,
- Synchronisation zwischen einzelnen Prozessen,
- Adaption der Zielprojektionen auf die Organisation,
- Verwaltung von Business-Objekten und –Services,
- Planung der langfristigen Ziel-Architektur
- und Infrastruktur-Management, d.h. die Verwaltung von Infrastrukturkomponenten wie Datenbanken und Hardware-Systemen.

Zur effektiven Ausführung von EAM hat A.T. Kearney auf der Basis zahlreicher Projekte und Gesprächen mit CIOs eine Vorgehensweise mit sieben Schritten zum erfolgreichen Plattform-Management entwickelt (vgl. Abbildung 2):

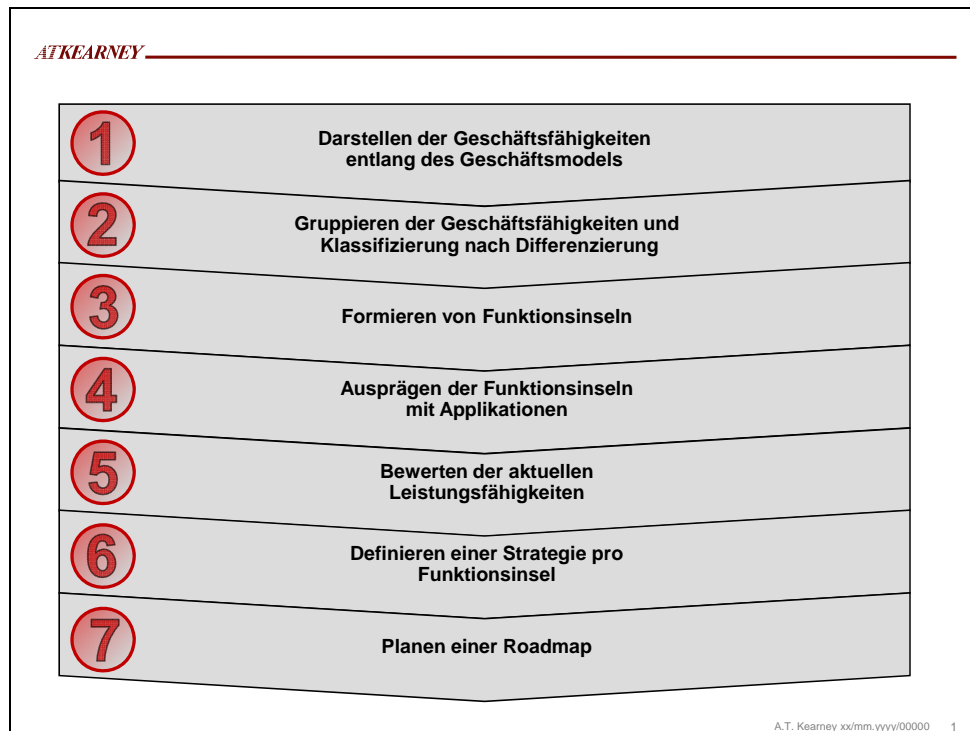


Abbildung 2: A.T. Kearneys Sieben Schritte zum erfolgreichen Plattform-Management

Schritt 1: Geschäftsfähigkeiten

Zu Beginn des Prozesses werden alle wichtigen Geschäftsfähigkeiten entlang des Geschäftsmodells dargestellt. Hierbei geht es darum, eine Gesamtübersicht aller wichtigen Unternehmensprozesse zu erzielen. Wichtig ist dabei die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den Fachbereichen, um die Anforderungen der Geschäftseinheiten frühzeitig mit einzubringen.

Schritt 2: Gruppierung und Klassifizierung nach Differenzierung

Die einzelnen Geschäftsfähigkeiten werden nun danach bewertet, wie entscheidend sie für die Differenzierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb sind. Bei dieser Unterscheidung hilft auch die Beantwortung der Frage, inwieweit Investitionen in diesem Prozess sichtbaren Mehrwert für den Kunden bedeuten. Daraus entstehen zwei Klassen: das Segment der differenzierenden Bereiche und das Segment der Standard- oder Einheitsbereiche.

Schritt 3: Funktionsinseln

Funktionsinseln gruppieren die einzelnen Geschäftsfähigkeiten und Prozesse nach drei Prinzipien.

- **Effizienz:** Bereiche sollten so groß wie möglich sein, um eine integrierte Lösung ganzheitlich zu nutzen, um Schnittstellen zu reduzieren und um Skaleneffekte im Betrieb zu realisieren.
- **Besondere Anforderungen:** Bereiche mit besonderen Anforderungen sollten zusammengefasst werden bzw. von den anderen getrennt sein. Zu diesen Anforderungen gehören beispielsweise Verfügbarkeit und Performance.

- Modularisierung/Kapsulierung: Bereiche, die auch in anderem Kontext – zum Beispiel als eigenständiges Modul im Ausland – zum Einsatz kommen, sollten in sich geschlossen sein.

Die entstehenden Funktionsinseln lassen sich anschließend den verschiedenen Fachbereichen zuordnen. In der weiteren Ausarbeitung der nächsten Schritte kann auf dieser Basis effektiv mit den spezifischen Fachbereichen zusammengearbeitet werden. In Ergänzung zur Definition der Funktionsinseln sind die Hauptschnittstellen zwischen diesen nach einheitlichen Kriterien zu definieren.

Schritt 4: Ausprägen von Funktionsinseln mit Applikationen

Nachdem die Funktionsinseln anhand der Geschäftsprozesse definiert wurden, werden diesen die einzelnen Applikationen zugewiesen. Dabei können Applikationen mehreren Funktionsinseln zugewiesen werden, wenn diese zum Beispiel verschiedene Aufgabenbereiche abdecken. Zielsetzung ist, hier eine Gesamtübersicht aller Applikationen anhand der Funktionsbereiche zu erstellen. Typischerweise existieren insbesondere bei großen Unternehmen zahlreiche Redundanzen, so dass unterschiedliche Applikationen im Unternehmen für die gleichen Prozesse eingesetzt werden.

Schritt 5: Bewerten der aktuellen Leistungsfähigkeiten

Die Applikationen unterstützen die einzelnen Prozesse unterschiedlich gut und nur in seltenen Fällen sind die Applikationen fortschrittlicher als die internen Prozesse. In dieser Situation ist die Applikation noch langfristig nutzbar und das Unternehmen steht vor der Herausforderung, den verborgenen Nutzen der Applikation zu realisieren. In den meisten Fällen sind die Prozesse jedoch schon weiter entwickelt als die unterstützenden Applikationen. Hierbei werden in der Regel viele Schritte manuell durchgeführt oder Aufgaben durch „Workarounds“ realisiert. Neben der funktionalen Leistungsfähigkeit der Applikationen werden auch deren technische Fähigkeiten geprüft. Hier gilt es zu analysieren, ob die Applikationen technisch auf dem aktuellen Stand sind und noch weitere Jahre genutzt werden können. Aus diesen Ergebnissen wird eine sogenannte Heatmap erstellt, welche die möglichen Handlungsfelder aufzeigt (vgl. Abbildung 3).

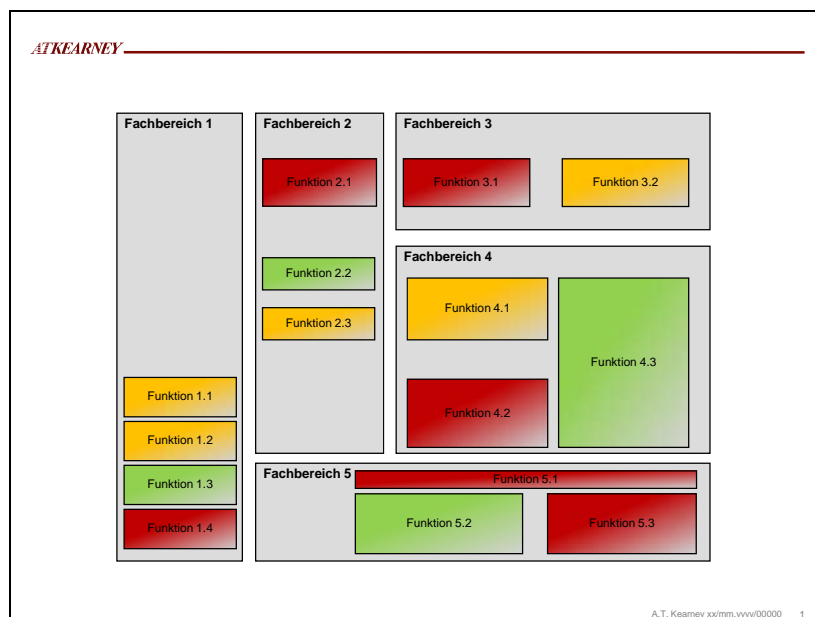


Abbildung 3: Funktionsinseln und deren Bewertung

Schritt 6: Strategie pro Funktionsinsel

Analysen auf funktionale und technische Qualität der Applikationen werden in Unternehmen heute bereits regelmäßig durchgeführt. Bei der strategischen Weiterentwicklung wird jedoch die Landschaft häufig als Ganzes bewertet. Dies kann schnell zu einem falschen Zielbild führen und endet häufig in einer „One-Solution-Fits-All“-Strategie, die jedoch mit Risiken und Nachteilen behaftet ist. Im Gegensatz dazu ist eine Bewertung der einzelnen Funktionsinseln besser zu managen. Nach der Formulierung einer Strategie pro Funktionsinsel werden die einzelnen Strategien noch einmal untereinander und in der Gesamtheit betrachtet, wodurch sich wiederum Änderungen ergeben können. Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass die ideale Lösung ein Best-of-Breed der einzelnen Funktionsinseln ist. Dies steht im Widerspruch zu der klassischen Empfehlung, so viel wie möglich mit einem einzigen System zu realisieren.

Die Strategiedefinition bestimmt daraufhin den Zielbebauungsplan. Dabei sind verschiedene Faktoren wie Wettbewerbsvorteile, mögliche Automatisierung, Buy statt Make-Development und IT-Kostenmanagement mit Reduktion der Faktorkosten für ausgewählte Standardaufgaben unter Einbeziehung der Geschäftsbereiche zu betrachten. Für jede Funktionsinsel ist ein detaillierter Business Case zu erstellen. Im Fokus steht dabei der zusätzliche Geschäftsnutzen, der mit einer Modernisierung erzielt werden kann. Die reine Optimierung der IT-Kosten rechtfertigt in der Regel nicht den Aufwand einer Umstellung. Falls kein unmittelbarer Geschäftsnutzen ableitbar ist, besteht der optimale Weg häufig darin, die bestehende Landschaft weiter zu betreiben und die vorhandene Komplexität effizient zu managen.

Die einzelnen Architekturen der Funktionsinseln beizubehalten, kann eine valide Lösung sein. Die funktional notwendige Weiterentwicklung erfolgt in diesem Fall sukzessive über kleinere Änderungen. Bei dieser Strategie gilt es, die Komplexität effizient zu managen, was sowohl die Abstimmung der Organisation und der Dienstleister, als auch das aktive Management der Schnittstellen zwischen den Inseln umfasst.

Schritt 7: Roadmap

Nachdem der Ziel-IT-Bebauungsplan definiert ist, gilt es nun den Weg dorthin mittels einer Roadmap zu planen. Dabei kann das Erreichen der Zielarchitektur über den Umbau einzelner Funktionsinseln sequentiell oder parallel erfolgen. Die konkrete Roadmap ist anhand zahlreicher Faktoren wie zum Beispiel funktionale Abhängigkeiten, Geschäftsnutzen, Risiken, interne und externe Release-Planung sowie verfügbaren Ressourcen zu planen. Wichtig ist es, den Umbau in ergebnisrelevanten Etappen zu realisieren. Jede Etappe hat einen gut zu managen Zeithorizont und liefert nachhaltige Ergebnisse. Die Anforderung ist bei einem Umbau zu einem umfangreichen Plattformwechsel kaum realisierbar. Es gibt leider einige Beispiele, wo kurz auf der Ziellinie lang dauernde Projekte mit großem Investitionsvolumen eingestellt wurden und Abschreibungen in Höhe von mehreren Millionen Euro gemacht wurden.

Ausgewählte Erfolgsfaktoren für Projekte zur Applikationskonsolidierung

- Frühzeitige Einbindung und enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen
- Schaffung von zusätzlichem Wert für Geschäftseinheiten (zum Beispiel neue Funktionalitäten)
- Vereinfachung von Prozessen in Geschäftseinheiten
- Berücksichtigung von Einsparungen bereits geplanter Projekte im Kontext der Applikationsmodernisierung
- Einsparungen von Kosten aus „Run-the-Bank“ für „Change-the-Bank“
- Modernisierung der Applikationslandschaft über Wellen von „Funktionsinseln“
- Erkennen der Abhängigkeiten untereinander
- Auseinandersetzen mit Prozessen und Funktionen anstelle von übereilten Änderungen an Applikationen
- Existierende Applikationen als Ausbaumöglichkeiten genau betrachten, anstatt sich zu schnell neuen Applikationen zuzuwenden
- Die Realisierung des Geschäftsnutzens im Rahmen des Projektmanagements verfolgen
- Regelmäßige Darstellung von Projekterfolgen
- Aktives Change-Management in der gesamten Organisation

Mit EAM und den Sieben Schritten können Banken der steigenden Anzahl von Hardware- und Softwarelösungen unterschiedlicher Hersteller und dem immer schnelleren Wandel in den Geschäfts- und Organisationsstrukturen erfolgreich begegnen. Hierin liegt eine hohe Wertschöpfung der IT und ist eine Kernfunktion des Unternehmens.

Fazit: alles zu seiner Zeit

In den meisten Fällen ist es aus den oben genannten Gründen sinnvoller, die existierende Applikationslandschaft intelligent aktiv zu managen, um die Komplexität zu beherrschen und den Geschäftsanforderungen gerecht zu werden. Die Migration zu einer funktional hochwertigen und strategisch nachhaltigen Applikationslandschaft kann über die 7-stufige Vorgehensweise klar geplant und umgesetzt werden. Der Wunsch nach einem umfangreichen Kernbankensystem kann im Grunde genommen nur dann mit geringerem Risiko und Aufwand erfolgen, sobald sich ein „Window-of-Opportunity“ öffnet. Bis dahin lebt eine Bank erst mal erfolgreich „Best-of Bread“ weiter.

Authors:

Alexander Martin (Düsseldorf) erreichen Sie unter alexander.martin@atkearney.com

Dr. Torsten Eistert (Stuttgart) erreichen Sie unter torsten.eistert@atkearney.com

Dr. Konrad Meyer (Frankfurt) erreichen Sie unter konrad.meyer@atkearney.com

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistrasse 16A
40221 Düsseldorf
Germany
phone.: +49-(0)211-1377-0
email: marcom@atkearney.com