

ein bestehendes, am Markt erprobtes System setzt und dessen Betrieb an externe Dienstleister auslagern möchte, kann in der Regel Effizienzvorteile und Kosteneinsparungen realisieren, da Expertise und Personal extern gebündelt und bereitgestellt werden. Gleichzeitig birgt diese Option das Risiko, von der Technologie und den Innovationszyklen des Partners abhängig zu werden. Gerade Aspekte wie langfristige Entwicklungspläne und die Verlässlichkeit des Anbieters sollten vor Vertragsabschluss intensiv

Situation erfordert und was andererseits mit den strategischen Zielen der Bank und den Erwartungen der Stakeholder vereinbar ist. Der Umsetzungszeitraum sollte so gewählt werden, dass der laufende Betrieb möglichst wenig gestört wird, der Kunde keine Auswirkungen spürt und die Umsetzung schnell genug abgeschlossen werden kann. Ein technologischer Rückstand durch sich parallel entwickelnde Trends und Standards sollte vermieden werden. Gleichzeitig muss der Zeitplan realistisch und umsetzbar sein.

„Der Zeitplan muss realistisch und umsetzbar sein.“

diskutiert werden – denn sie sind entscheidend für eine gute und langfristige Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Leitfragen für eine fundierte Entscheidung

Bei M. M. Warburg & CO wurden alle drei Optionen intensiv geprüft. Die Analyse des Ausgangspunkts und eine klare Zielvorstellung sind die wichtigsten Schritte im Prozess.

Darüber hinaus ist eine Einschätzung über die wesentlichen Eckpunkte im Erneuerungsprozess entscheidend: Es muss klar sein, was sich konkret wann und wie verändern soll. Fünf Leitfragen weisen dabei den Weg:

Welche Teile des Systems müssen erneuert werden? Hier stellt sich einerseits die Frage, was genau betroffen ist, aber auch in welchem Umfang. Sind es einzelne Elemente oder die Gesamtkonstruktion? Was funktioniert gut, was muss überholt werden oder wo fehlen dringend benötigte Schnittstellen zu anderen Systemen? Die Antwort bestimmt maßgeblich den Umfang des Projektes, die Höhe der erforderlichen Investitionen und den Grad der eingeleiteten Veränderungen.

Wie ist der Zeitrahmen für die Umsetzung? Entscheidend ist, was einerseits die

Welche Ressourcen stehen in welchem Umfang zur Verfügung? Um ein Projekt dieser Größenordnung stemmen zu können, muss eine Bank sowohl finanziell als auch personell dazu in der Lage sein. Jede Bank muss daher für sich abwägen, welche Investitionssumme zur Verfügung steht und wann das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis für sie gegeben ist. In personeller Hinsicht sind die entsprechenden IT- und Fachexperten ebenso entscheidend wie die Möglichkeit, neue Stellen zu schaffen und geeignete Bewerber zu finden. Die Antwort steckt den Rahmen des Machbaren ab. Eine realistische Einschätzung ist notwendig, da der finanzielle und reputative Schaden von Fehlplanungen an dieser Stelle gravierend sein kann und das gesamte Projekt gefährdet.

Wie können begleitende Prozesse zur Produkt- und Kostenverbesserung beitragen? Ein Kernbankensystem steht nicht für sich allein. Eine Erneuerung erfordert auch die Anpassung von Prozessen und internen Abläufen, die das System und die Dienstleistungen verbessern und auch einen erheblichen Einfluss auf die Kosten haben können. Es stellt sich die Frage, welche Arbeitsabläufe optimiert werden können, um die Erneuerung zu beschleunigen oder die langfristige Arbeit mit dem System und dessen Wartung permanent zu vereinfachen und die Produktion der Bankprodukte deutlich günstiger zu gestalten.



Markus Bolder

Mitglied des Vorstands, M.M.Warburg & CO, Hamburg

Die Frage nach dem Kernbankensystem ist für eine Bank eine zentral wichtige. Doch ein Wechsel sollte gut vorbereitet und durchdacht sein. Dass ein solches Projekt schief gehen kann, haben auch schon eine Gruppe von Sparda-Banken am eigenen Leib gespürt, als diese gemeinsam mit einem IT-Anbieter ein eigenes entwickeln wollte. Ein teures Missverständnis, das später korrigiert wurde. Auch die Privatbank M. M. Warburg stand vor der Frage, wie ihr Kernbankensystem zukünftig aussehen sollte. Warburg-Vorstand Markus Bolder teilt im vorliegenden Beitrag die Erfahrungen bei der Entscheidungsfindung und der Umsetzung. Als wichtigste Schritte nennt er die Analyse des Ausgangspunkts und eine klare Zielvorstellung. Institute, die mit dem Gedanken an ein neues Kernbankensystem spielen, finden in diesem Gastbeitrag wertvolle Informationen zu einem sinnvollen Vorgehen. (Red.)

Wie kann die langfristige Systembetreuung weiter professionalisiert werden? Neben den Prozessen muss auch die personelle Seite betrachtet werden. Eine Systemerneuerung ist die ideale Gelegenheit, notwendige Veränderungen anzugehen und die Professionalisierung zu steigern. Sei es durch Schulungsrichtlinien für Mitarbeitende oder die Einführung von Best Practices im Bereich der Systemadministration und -wartung, zum Beispiel im Incident Management. Ziel muss es sein, die Zuverlässigkeit und