



# Banking-Backend im Umbruch

**Veröffentlicht** am 28. August 2019

**Ihre Ansprechpersonen:** Sandro Rao

**Tags:** Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Strategieberatung

Die Digitalisierung in der Finanzbranche zwingt Banken zur Erneuerung ihrer Systeminfrastruktur. Neben den generischen Herausforderungen, welche die Umsetzung von Grossprojekten mit sich bringt, sehen sich Finanzinstitute zudem mit branchenspezifischen Problemen konfrontiert. Diese lassen sich jedoch durch gezielte Massnahmen und Lösungsansätze in den Griff bekommen.

Eine erfolgreiche Systeminfrastrukturerneuerung stellt für Banken einen grossen Vorteil dar, da sie es ermöglicht, das Geschäft konsequent und ohne technische Restriktionen auf die Bedürfnisse ihrer Kundschaft auszurichten.

## Infrastrukturerneuerung unumgänglich

Branchenfremde Dienstleister, die beispielsweise im Zahlungsverkehr günstigere und komfortablere Lösungen anbieten als viele Finanzinstitute selbst, treiben die Digitalisierung in der Finanzbranche voran. Das ist ein wesentlicher Treiber für den Umbruch, in dem sich die gesamte Branche gegenwärtig befindet.

Dabei geniessen sie den gewichtigen Neustart-Vorteil: Sie starten auf der berühmten grünen Wiese und können sich eine Infrastruktur aufbauen, die ausschliesslich auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse abzielt. Etablierte Finanzdienstleister hingegen müssen sich mit oft jahrzehntealter IT herumschlagen, die auf andere Kundschaft mit anderen Bedürfnissen ausgelegt war. Uralte Architektur-Prinzipien, Stichwort hermetische Abriegelung gegen aussen sowie Stapelverarbeitung statt real time services, und mehr oder minder unkontrolliertes Wachstum waren und sind mehr Regelfall als Ausnahme.

Die Optimierung der Schnittstellen zwischen Kundschaft und Bank, Front-, Middle- und Backoffice sowie das zur Verfügung stellen von voll integriertem Service, im Sinn von [Open API](#), gestaltet sich so ungemein herausfordernd.



# Bankspezifische Infrastrukturprojekte und Zielsetzungen

Grundlegend für den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Finanzinstitute ist ein modernisiertes Kernbankensystem. Stand 2019 haben die grossen Player auf dem Finanzplatz Schweiz diesen Schritt bereits vollzogen oder befinden sich gerade in dieser Transformation.

Die Ablösung des Kernbankensystems stellt für eine Bank eine Operation am offenen Herzen dar, da sämtliche Kernprozesse tangiert werden. Zudem gibt es für den Wechsel auf ein neues System nur eine Chance. Der Druck, insbesondere die Datenmigration beim ersten Mal erfolgreich zu gestalten, ist für alle Beteiligten enorm. Entsprechend sind grosses Fachwissen und hoher Arbeitseinsatz aller Beteiligten gefordert, um derartige Vorhaben termingerecht abschliessen zu können. Dieser Herausforderung versuchen einzelne Banken mit einer Weiterentwicklung bestehender Systeme, statt mit einer Ablösung durch Neusysteme beizukommen. Damit wird zwar das mit einer Big-Bang-Migration verbundene Risiko vermieden, jedoch besteht auch die Gefahr des Überlebens alter Daten- und Prozess-Sünden nach Abschluss des Weiterentwicklungsprojekts und insbesondere der damit verbundenen Kosten und Barrieren für die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts.

Auf der Grundlage einer neugeschaffenen oder zumindest weiterentwickelten IT unternehmen Banken vermehrt Massnahmen zur Öffnung gegen aussen und digitalisieren sich damit gewissermassen auch extern. Durch die Schaffung einer modernen Schnittstellenarchitektur eröffnet sich für Drittanbieter die Möglichkeit, für ihre Anwendungen auf Teile der Daten von gemeinsamen Kundinnen und Kunden zuzugreifen. Diese Schnittstellen werden erst dann durchlässig, wenn die Kundinnen und Kunden dem Austausch der Daten ausdrücklich zugestimmt haben. Zusammengefasst wird diese Entwicklung unter dem Begriff Open Banking. [Erfahren Sie hier mehr zum Thema Open Banking und dessen Nutzen.](#)

Als letzten Schritt nehmen Banken die End-to-end Digitalisierung in Angriff. Diese digitalisiert die Prozesse von der Kundschaft ausgehend und Front-, Middle- und Backoffice passierend komplett durch. Ein solides Prozessverständnis und eine geschärfte Vision des angestrebten Kundenerlebnisses sind hierbei für den Erfolg zwingend. Entsprechend gelten derartige Vorhaben, die beispielsweise das Kunden-Onboarding, inklusive Abklärungen zu formellen Sorgfaltspflichten, digital und ohne Medienbrüche abwickeln als Königsdisziplin der Digitalisierung. Ohne eine modernisierte IT-Infrastruktur scheitern solche Initiativen bereits im Ansatz.

## Übergeordnete Herausforderungen und branchenspezifische



# Stolpersteine

Bei der Umsetzung der angesprochenen Infrastrukturerneuerung stehen Banken grundsätzlich den gleichen Problemen gegenüber, wie sie bei Grossprojekten in der Baubranche, der Industrie oder der Aviatik zum Vorschein treten. Alle diese Projekte zeichnet eine oftmals viel zu optimistische Planung und Wirtschaftlichkeitsrechnung aus. Zahllose Beispiele haben teils mit drastischen Konsequenzen für den Auftraggeber bzw. die Auftraggeberin gezeigt, dass ein Überschreiten des Zeit- und Finanzbudgets um ein Vielfaches nicht aussergewöhnlich ist, sondern ab einer bestimmten Grösse vielmehr die Norm darstellt.

Ursächlich hierfür ist oftmals das Unterschätzen von Innovations-, Technologie- und Organisationsrisiken, was zu erheblichen Mehraufwänden führt. Bei Projektstart lässt sich schwerlich abschätzen, wie sich die drei Bereiche, die zueinander in Wechselwirkung stehen, entwickeln und welche Dynamik sich daraus ergibt.

Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Risiko stellt die Intransparenz in Projekt- und Programmleitung dar, die, meist gar nicht beabsichtigt, entsteht. Vielmehr machen die Vielzahl von parallelaufenden Einzelvorhaben und unzählige, kaum kontrollierbare externe Faktoren ein effektives Projektcontrolling und Reporting zu einer Herkulesaufgabe. Diese lässt sich nur mit professionellen Institutionen wie einem dedizierten Projektmanagement-Office bewältigen. Ohne entsprechend verlässliche Reports und Kennzahlen ist eine effektive Projektsteuerung nicht machbar.

Banken sind nebst diesen generischen Herausforderungen auch mit zusätzlichen spezifischen Widrigkeiten konfrontiert. Besonders bei vertieften Eingriffen in die Systemarchitektur wird offensichtlich, dass diese in ihrer Gesamtheit oftmals kaum oder überhaupt nicht verstanden wird. In der Regel liegt auch keine vollständige und nachgeführte Systemdokumentation vor. Hier besteht ein nicht zu unterschätzendes Risiko, durch einen unüberlegten Eingriff in das Gesamtsystem die Betriebskontinuität von zentralen Prozessen, beispielsweise im Zahlungsverkehr, zu gefährden.

Zudem sind Infrastrukturprojekte in der Finanzbranche häufig durch eine völlig überzogene Erwartungshaltung seitens der Bank gefährdet. Die Erneuerung der grundlegenden IT ist schon in ihrer reduziertesten Form ein Kraftakt. Wird jedoch der Projektumfang durch neue Business-Anforderungen an Funktion und Performance erweitert, verschiebt sich der Fokus weg von den elementaren Projektherausforderungen hin zu Nebensächlichkeiten. Eine Schiefelage im Projekt ist dann quasi vorprogrammiert.

## Ansätze zur Bewältigung infrastruktureller Grossprojekte in der



# Finanzbranche

Durch ihre jahrzehntelange Erfahrung in grossen Infrastrukturprojekten kennt die APP erfolgreiche Ansätze zur Bewältigung dieser Herausforderungen:

## Modularer Systemaufbau

Nach alter Schule wurde ein Kernsystem in der Regel über die Jahre nach und nach um unzählige weitere Funktionen erweitert - oft gegen den expliziten Rat von IT-Expertinnen und -Experten. Liessen sich Anforderungen nicht durch eine Erweiterung befriedigen, wurden Drittsysteme eingekauft. Da diese selten konsequent in die bestehende IT eingebaut wurden, entstanden Insellösungen.

Dies lässt sich bei einem Neubau der Infrastruktur durch einen konsequent modularen Aufbau verhindern, bei dem im System einzelne Komponenten durch standardisierte Schnittstellen verhältnismässig einfach ausgetauscht und erweitert werden können.

## Fokus auf Kundenbedürfnisse

Grossprojekten kommt zugute, dass sich gegenwärtig neben der IT auch das Business in der Finanzbranche transformiert. Zusehends setzt sich die Erkenntnis durch, dass das Kundenbedürfnis nur durch eine Optimierung entlang der Wertschöpfungskette verbessert werden kann - ganz gleich welche Unternehmensbereiche hiervon tangiert sind. Entsprechend kann in grossen Infrastrukturprojekten eine übergreifende Perspektive eingenommen und statt isolierter Anforderungen Epics und User Stories realisiert werden. Diese verschaffen einen Überblick und repräsentieren die Kundenbedürfnisse wesentlich besser.

## Vollständige Dokumentation

Zur späteren Nachvollziehbarkeit und vereinfachten Weiterentwicklung bzw. Ablösung der neugeschaffenen Infrastruktur ist es notwendig, im Projekt von Beginn an auf eine vollständige Dokumentation von Anforderungen und Spezifikationen zu achten. Mit Business Analysten und Solution Engineers können hierfür Rollen eingebunden werden, die explizit auf die Einhaltung von Standards hinwirken. Vor Jahrzehnten gab es diese Vermittlung oftmals noch nicht. Nicht nur haben sich diese Professionen in den letzten Jahren etabliert, sie können heute auf ein breites Erfahrungs- und Methodenwissen zurückgreifen und dieses zur Qualitätssteigerung in Projekten einsetzen. Zudem stehen mit JIRA, Confluence oder Polarion Softwarelösungen zur Verfügung, die eine nachhaltige Ergebnisdokumentation ermöglichen.



# Kundennutzen durch erfolgreiche Infrastrukturerneuerung

Von einer erfolgreichen Infrastrukturerneuerung und der damit einhergehenden Digitalisierung können Banken in erheblichem Ausmass profitieren. Mit dem richtigen Fokus ist die Weiterentwicklung von Beginn weg an den Bedürfnissen des Business und dieses wiederum an denjenigen der Kundschaft ausgerichtet. Die erfolgreiche IT-Infrastrukturerneuerung ist somit ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur konsequent kundenorientierten und digitalisierten Bank. Im Ergebnis entstehen bestmögliche Voraussetzungen für eine zufriedene Kundschaft und eine solide Ertragsbasis.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.