

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

77. Jahrgang · 15. Mai 2024

**10-2024**

**Digitaler  
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**PERSPEKTIVEN DER  
EUROPÄISCHEN  
(WÄHRUNGS)UNION**

„Neues Kernbankensystem:  
Eine strategische Entscheidung für die Zukunft“

Markus Bolder

Markus Bolder

## Neues Kernbankensystem: Eine strategische Entscheidung für die Zukunft

Deutlich angestiegene Erwartungen an das Leistungsangebot, fortschreitende Digitalisierung und stetiger technologischer Fortschritt: Die Anforderungen an Banken verändern sich, insbesondere auch mit Blick auf ihre digitale Infrastruktur. Standardschnittstellen für neue technologische Lösungen, Flexibilität für Produktinnovationen und nicht zuletzt auch IT-Sicherheit und Stabilität sind heute unabdingbar – und bei Nichterfüllen ein Grund zum Wechsel.

Gleichzeitig zeigen aktuelle Daten, dass deutsche Banken bei der Digitalisierung zum Teil weit hinter globalen Wettbewerbern und Kundenerwartungen zurückliegen.<sup>1)</sup> Ein deutliches Warnsignal, denn die Digitalisierungsmüdigkeit deutscher Banken kann auch ihr Kernbankensystem betreffen. Und das, obwohl die kontinuierliche Weiterentwicklung und langfristige Sicherung dieser Systeme von zentraler Bedeutung ist. Nicht umsonst überprüft die Europäische Zentralbank in ihrem diesjährigen Cyber-Stresstest den Umgang von 100 Banken mit Sicherheitsvorfällen in ihrem Kernbankensystem.<sup>2)</sup> Gleichzeitig

aufzustellen, liegt in der Verantwortung des Bankmanagements.

Denn Digitalisierung ist heute kein Schlagwort mehr, sondern eine Notwendigkeit und bestenfalls ein positives Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb. Dennoch birgt die Frage nach dem richtigen Weg der Erneuerung Fallstricke, die es zu vermeiden gilt. Und gleichzeitig gibt es viele bekannte Aspekte, die all diejenigen berücksichtigen sollten, die den Prozess noch vor sich haben. Denn die Entscheidung über das eigene Kernbankensystem der Zukunft hat weitreichende Konsequenzen – für die Kundenbeziehungen, die operative Leistungsfähigkeit und die Positionierung am Markt.

### Eine Entscheidung für den Kurswechsel

Auch M.M. Warburg & CO stand vor der Frage, wie das Kernbankensystem der Bank in Zukunft aussehen soll. Hintergrund war, dass die Bank einen Wechsel anstrebte, um mit einem neuen System-

Die Modernisierung war somit beschlossen, die Frage nur: Wie? Drei grundsätzliche Ansätze zur Erneuerung des Kernbankensystems standen zur Wahl:

**Teilerneuerung des bestehenden Systems:** Dieser eher konservative Ansatz wird in der Regel dann gewählt, wenn die Risiken eines kompletten Systemwechsels vermieden werden sollen und das bestehende System noch mit gutem Gewissen weiterentwickelt werden kann. Eine Teilerneuerung ermöglicht die schrittweise Einführung von Verbesserungen, was insbesondere bei knappen Ressourcen von Vorteil ist. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass der Wandel zu kurz greift. Schließlich wurden viele der heute noch eingesetzten Kernbankensysteme in den 1970er Jahren während der ersten Digitalisierungswelle im Bankensektor entwickelt und sind nur noch bedingt in der Lage, neue Technologien zu integrieren.<sup>4)</sup>

**Kauf und Implementierung eines neuen Systems in Eigenleistung:** Wer ein neues System in eigener Hand beschafft und implementiert, verspricht sich davon in der Regel die vollständige Kontrolle und Anpassung an die bankeigenen Bedürfnisse und Prozesse. Gleichzeitig ist dieser Prozess kostenintensiv und erfordert erhebliche Kapazitäten und Investitionen in Personal, Technologiebeschaffung und Wartung. Es handelt sich also um eine langfristige Investition, die sich nur bei einer wirklich dauerhaften Bindung an die gewählte Lösung rechnet und sich vor allem für größere Banken mit einer höheren Skalierungsmöglichkeit eignet.

**Betrieb eines am Markt bestehenden Systems durch externe Dienstleister:** Wer auf

---

„Digitalisierung ist heute kein Schlagwort mehr,  
sondern eine Notwendigkeit.“

---

wart der Internationale Währungsfonds vor massiv gestiegenen Cyber-Risiken im Finanzsektor.<sup>3)</sup> Risiken, die immer auch das Kernbankensystem als digitales Herzstück jeder Bank betreffen.

Dieses Herzstück nicht nur robust, sondern auch sicher und zukunftsorientiert

anbieter die Digitalisierung der Bank stärker voranzutreiben und die Entwicklung neuer Produkte sowie die Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche künftig noch besser erfüllen zu können. Die Erneuerung wurde somit zu einem wesentlichen Baustein der strategischen Neuausrichtung der Privatbank.



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



Sicherheit des Kernbankensystems zu maximieren und das Risiko von Betriebsunterbrechungen zu minimieren.

Wer diese Fragen gewissenhaft beantwortet, stellt sicher, dass die Entscheidung für das Kernbankensystem nicht nur auf der technischen Notwendigkeit basiert, sondern auch alle Rahmenbedingungen berücksichtigt und die Gesamtorganisation langfristig stärken kann.

### Einblick in die strategischen Überlegungen einer Privatbank

Richtig ist die Entscheidung für ein System, wenn es den vielfältigen Anforderungen der jeweiligen Bank gerecht wird, die sich aus den Leitfragen ergeben. Vor Hintergrund all dieser Überlegungen fiel die Entscheidung von M.M.Warburg & CO auf den Betrieb eines am Markt bestehenden Systems und damit für eine Partnerschaft mit einem renommierten IT-Dienstleister und Digitalisierungspartner vieler anderer Banken. Die Migration auf das neue Bankensystem ist beschlossen und bis 2026 geplant.

Wesentlich waren hierbei insbesondere die folgenden vier Entscheidungsfaktoren: maximale Produktsicherheit, eine sich ständig weiterentwickelnde digitale und kompatible Infrastruktur, schnelle

eng reglementiert. Daher wurde Wert auf einen erfahrenen Partner gelegt, der sowohl in laufendem Betrieb als auch bei der Migration über umfassende Erfahrungen verfügt.

Auf der Entwicklungsseite sind Flexibilität und kontinuierliche Innovation der digitalen Infrastruktur ebenso wichtig wie eine schnelle Produktentwicklung und die entsprechend wettbewerbsfähigen Produktionskosten je nach individuellem Bedarf. Denn die Kunden einer Bank erwarten zu Recht technologisch zeitgemäße Lösungen zu angemessenen Preisen – heute und in Zukunft. Dafür muss die dahinterliegende IT-Infrastruktur am Puls der Zeit sein und kontinuierlich Innovationszyklen durchlaufen. Ein technisch anspruchsvolles Unterfangen für eine Einzelbank, das durch eine Partnerschaft mit einem IT-Dienstleister von über 1000 weiteren Banken deutlich erleichtert und professionalisiert werden kann.

### Fallstricke vermeiden, Chancen ergreifen

Anspruchsvoll, aber chancenreich – so ist er, der Kurswechsel im Kernbankensystem. Wer schon vor Prozessbeginn weiß, worauf er sich einlässt, kann den Neuanfang für sich nutzen – und nicht nur technisch, sondern auch strategisch die Wei-

belastbare Planung sowie Alternativlösungen für den Notfall sind unerlässlich, um Betriebsunterbrechungen zu minimieren und die Migration zügig und sicher durchzuführen. Auch personelle und organisatorische Fragen müssen frühzeitig geklärt werden: Wie können genügend qualifizierte Fachkräfte gewonnen werden, wie können Mitarbeitende an das neue System herangeführt werden und was ändert sich durch die Umstellung für Organisation und Prozesse – und natürlich auch für die Kundenschaft?

### Technologische Infrastruktur grundlegend verbessern

Ein komplexes Bild, das aber auch Chancen bietet, die mitbegründen, warum derzeit viele Banken das Herzstück ihrer IT-Infrastruktur erneuern. Die Modernisierung des Kernbankensystems ist auch, aber nicht nur aus regulatorischen Gründen und mit Blick auf das Thema IT-Sicherheit unabdingbar. Sie bietet auch die Chance, die technologische Infrastruktur einer Bank grundlegend und sprunghaft zu verbessern.

Im Fall von M.M.Warburg & CO durch die Partnerschaft mit einem erfahrenen IT-Dienstleister, was mit Blick auf den IT-Fachkräftemangel eine große Stütze sein kann. Und letztendlich ermöglicht die Systemerneuerung es Banken auch, flexibler und effizienter auf neue Anforderungen ihres Marktumfeldes zu reagieren, innovative Produkte schneller auf den Markt zu bringen und ihren Kunden eine noch bessere Servicequalität zu bieten. Ein großer Schritt also, dessen Vorteile klar überwiegen.

---

## „Die Modernisierung des Kernbankensystems ist auch aus regulatorischen Gründen unabdingbar.“

---

Produktentwicklung und wettbewerbsfähige Produktionskosten.

Die Produktsicherheit sticht als Entscheidungsfaktor klar hervor, sollte und muss bei jeder Erneuerung im Vordergrund stehen. Bei der Implementierung eines neuen Kernbankensystems kann einiges schiefgehen – und ein Scheitern kann wiederum zu einem erheblichen Vertrauensverlust und damit zu Kunden- und Geschäftsverlusten führen. Auch von regulatorischer Seite wird dieser Prozess

chen für die Zukunft einer starken und deutlich digitaleren Bank stellen. Doch wer unvorbereitet losstürmt, kann auch stolpern.

Die größten Herausforderungen im Prozess sind für viele die erheblichen Anfangsinvestitionen, die für die Implementierung eines modernen Systems notwendig sind. Sie müssen gut durchdacht und gesteuert werden, ebenso wie der komplexe Zeit- und Projektplan des Vorhabens. Eine vorausschauende und

#### Fußnoten

- 1) Deloitte, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity-studie-2022.html>, N/N, November 2022
- 2) Frankfurter Allgemeine Zeitung, <https://www.faz.net/aktuell/finanzen/ezb-startet-cyber-stresstest-wie-sicher-ist-die-it-der-eu-banken-19433618.html>, Hanno Mußler, 8. Januar 2024
- 3) International Monetary Fund, <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/04/16/global-financial-stability-report-april-2024>, 10. April 2024
- 4) Knowis, <https://www.knowis.com/de/blog/legacy-modernisierung-so-bringen-banken-ihre-it-auf-die-ueberholspur>, Christian Sternkopf, 11. November 2019