

IBM und SAP: Finanzielle Fitness für Banken



tiefer

*Mit maßgeschneiderten IT-Systemlandschaften
die Profitabilität steigern*

*Tobias Menzel – Partner,
EMEA Executive SAP Banking
Financial Services Sector*

IBM Business Consulting Services

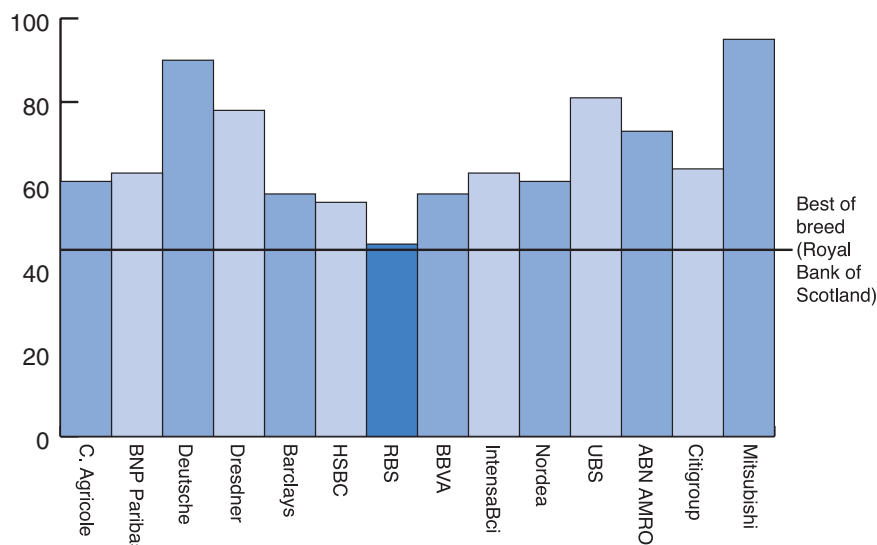
Mit mehr als 60.000 Mitarbeitern in über 160 Ländern ist IBM Business Consulting Services die größte Unternehmensberatung der Welt. IBM Business Consulting Services bündelt Beratungs- und Geschäftsprozess-Expertise mit einem umfangreichen Angebot an Technologielösungen, zugeschnitten auf spezielle Branchenanforderungen. In Deutschland stehen mehrere tausend hochqualifizierte Mitarbeiter für Beratungsleistungen von der ersten strategischen Überlegung über die Implementierung der individuell passenden Lösungen bis zu deren Betrieb zur Verfügung.

Das Leistungsspektrum erstreckt sich über 20 Industrien mit Lösungen in den Bereichen Strategy and Change, Financial Management, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Application Innovation, Human Capital Management und Business Transformation Outsourcing.

Inhalt
4 Sinkende Erträge veranlassen Banken, ihre IT-Budgets kritisch zu überprüfen.
6 Gesetzliche Reglementierungen wie IAS und Basel II erfordern außerplanmäßige Investitionen sowohl in Finanz-/Controlling-Systeme als auch in bestandsführende Core Banking-Systeme.
8 Die Kombination aus Kostendruck und neuen Anforderungen zwingt die Banken, ihre gesamte IT-Architektur zu überdenken.
10 IBM Business Consulting Services kann zusammen mit SAP in dieser Situation einen Lösungsweg aufzeigen.

Banken kämpfen gegen sinkende Profitabilität

Die Kostensenkungsprogramme, die in fast allen größeren europäischen Banken laufen, haben die Cost-Income-Ratio in den letzten zwei Jahren kaum beeinflusst, geschweige denn deutlich gesenkt. Eine Untersuchung der Zahlen des letzten Geschäftsjahres zeigt, dass sich die Cost-Income-Ratios der näher betrachteten Banken in ähnlichen Größenordnungen bewegen wie im Jahr 2001 (s. Abbildung 1). Von einer europäischen Bank wird berichtet, sie hätte ihre Kosten im vergangenen Jahr um 1,2 Mrd. € gesenkt, leide aber noch immer unter einer Cost-Income-Ratio von 82 %. In einem ähnlichen Fall hat ein Kostensenkungsprogramm Einsparungen von 1,4 Mrd. € ermöglicht – und damit die Cost-Income-Ratio auf knapp unter 80 %, stabilisiert’.



Quelle: The Banker July 2002 – Top 1000 World Banks Report

Abb.1 : Cost-Income-Ratios 2001

Die Gründe dieser Entwicklung sind offensichtlich: Auf der einen Seite der Gleichung brechen die Erträge weg bedingt durch

- rückläufige Erträge auf den Aktienmärkten (sowohl für den Nostro- als auch Vostrohandel), die alle Großbanken dazu bewegen, sich wieder verstärkt auf das Retail-Banking zu besinnen. Dies führt zu einer scharfen Wettbewerbssituation auf einem begrenzten Markt, auf dem die ohnehin bereits knappen Margen durch hohe operative Kosten weiter geschmälert werden;

- *fortlaufend sinkende Erlöse aus Kapitalgeschäften und erwarteten Umsätzen bei Pensionsgeschäften, die sich nicht eingestellt haben;*
- *bescheidene Beiträge aus den Geschäftsbereichen des Investment Banking – einst die Superstars der Finanzwelt;*
- *die Verlangsamung der „Merger and Acquisition“-Aktivitäten, die somit nicht mehr als Motor für Ertragswachstum fungieren;*
- *Geschäftskunden, die den derzeitigen ökonomischen Herausforderungen nicht mehr gewachsen sind und somit – früher oder später – von Insolvenz bedroht sind.*

Auf der anderen Seite der Gleichung steigen die Risikokosten dramatisch an, während die aktuellen Kostensenkungsprogramme lediglich Kompensation für sinkende Erlöse sind. Diese operativen Einsparungen resultieren meist aus kurzfristigen, einmaligen Maßnahmen, die sich nie mehr wiederholen lassen – dem berühmten „Verkauf des Tafelsilbers“. Dadurch werden die Banken immer anfälliger für steigende Cost-Income-Ratios.

Neue regulatorische Anforderungen wie IAS und Basel II zwingen die Banken, beträchtliche Geldbeträge zu investieren. Und zwar nicht nur in ihre Finanz- und Risikomanagement-Systeme inklusive der zugehörigen Geschäftsprozesse, sondern auch in die Core Banking-Systeme, in denen die originären Geschäftsdaten für IAS und Basel II generiert werden.

Diese Core Banking-Systeme sind heterogen, unflexibel und haben ihr Verfallsdatum oftmals bereits überschritten. Sie sind teuer in der Wartung und verschlingen Gelder, die besser für die Investition in ein neues Core Banking-System ausgegeben werden sollten – zumal eine Systemanpassung an die durch IAS und Basel II geforderten Standards in jedem Falle unausweichlich ist.

Diese Faktoren üben gewaltigen Druck auf die Profitabilität von Banken aus, der sich noch verstärken wird. Es ist dringend notwendig, die Kostenseite der Gleichung und die dahinter liegende Struktur nach strategischen Gesichtspunkten zu untersuchen und auf mittel- bis langfristige Tragfähigkeit zu prüfen. Das ist die wichtigste Voraussetzung für zukünftigen Erfolg in zunehmend schwierigen Märkten.

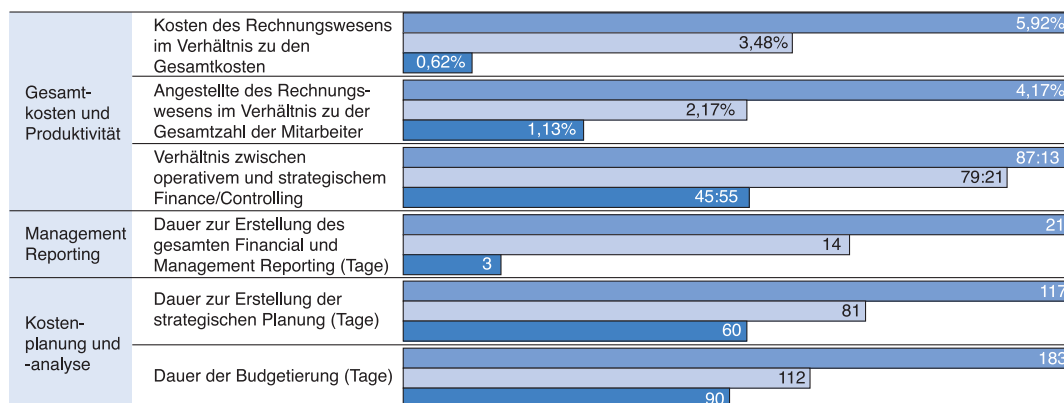
Die tatsächlichen Kosten heutiger Systeme

Die Komplexität und Heterogenität konzernweiter Finanz- und Management-Reporting-Systeme bereiten den Banken erhebliche „Kopfschmerzen“. Wunde Punkte sind vor allem

- *lange Periodenabschlussprozeduren und Reporting-Zeiten;*
- *fehlende Flexibilität bei der Erfüllung neuer Anforderungen;*
- *hohe operative Kosten sowohl bei Systemen als auch bei Prozessen;*
- *schlechte Datenqualität, die die Konsolidierung auf Konzernebene zu einem wiederkehrenden Alptraum macht.*

In jedem Falle werden IAS und Basel II die Komplexität erheblich erhöhen.

Ein Blick auf die nachstehende Benchmark-Analyse macht deutlich, dass Leistungsstärke, Effizienz und Flexibilität der meisten Finanz- und Management-Reporting-Systeme sehr zu wünschen übrig lassen.



Quelle: PwC Global Benchmark Alliance, April 2002

■ Schlusslichter ■ Durchschnitt ■ Spitzenreiter

Abb. 2: Benchmark-Analyse zur Leistungsstärke von Finanz- und Management-Reporting-Systemen

Es ist keine Ausnahme, sondern eher die Regel, dass Software verschiedener Hersteller in den Hauptbuch-Umgebungen diverser Geschäftsbereiche einer Bank parallel existiert. Daher müssen Zahlenwerke oft manuell abgestimmt und gebucht werden, was nicht nur zu schlechter Datenqualität führt, sondern auch die Kosten in die Höhe treibt.

In den schlimmsten Fällen kann der Periodenabschluss mehr als sechs Wochen dauern: Aus der Sicht des Managements ist dies so, als würde man ein Flugzeug fliegen, in dem man beobachtet, wo man gewesen ist, anstatt zu schauen, wohin man fliegt.

Angesichts der Basel II- und IAS-Anforderungen und der daraus resultierenden Verkomplizierung des Finanz- und Rechnungswesens („Multiple GAAP“) führen die meisten großen europäischen Banken zur Zeit so genannte Fast-Close-Projekte durch. Ein Erfolg auf diesem Gebiet wird schnell als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen – vom Markt, von den Rating-Agenturen und von den Business-Analysten. Ob jedoch diese Neuerungen ohne grundsätzliche Überarbeitung der bestehenden IT-Architektur den Banken ein wirtschaftlicheres Arbeiten ermöglichen, ist fraglich. Denn niemand hat einen vollständigen Überblick über die tatsächlichen, z.T. versteckten Kosten der Aufrechterhaltung dieser Systeme, weil die Ausgaben in verschiedenen Geschäftsbereichen getätigt und dokumentiert werden.

Wie oben erwähnt, sind auch die Core Banking-Systeme ein Hemmschuh für die Performance. Die Systemlandschaft in diesem Bereich ist oftmals extrem komplex und starr. Die Konsequenz: Viele Banken – vor allem, wenn sie in der Vergangenheit Übernahmen getätigt hatten – fahren zahlreiche Core Banking-Systeme nebeneinander. Von einer europäischen Bank wird berichtet, sie habe 480 verschiedene und voneinander getrennte Core Banking-Systeme. Eine andere globale Bank kämpft mit 270 solcher Systeme. Unter diesen Umständen ist die Entwicklung eines neuen Produktes und dessen Reproduktion in verschiedenen Geschäftsbereichen eine komplexe und zeitintensive Aufgabe.

Im Retail-Markt jedoch sind Produktinnovationen, Flexibilität und „Speed-to-Market“ oberstes Gebot. Dazu braucht man eine niedrige Kostenbasis und die Skalierbarkeit, um das Kundenvolumen von den Grenzkosten zu entkoppeln. Und genau dies ist mit einem „Core Banking-Zoo“ nicht realisierbar aufgrund von

- *fehlender Kontrolle über dezentrale Geschäftsbereiche;*
- *extrem hohen operativen Kosten, die zu sinkender Profitabilität der Bankprodukte führen;*
- *Inflexibilität bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte.*

Die Kostenimplikationen hinsichtlich Support und Upgrade sind beängstigend, und die Kosten für die Implementierung von Pflichtanforderungen wie IAS und Basel II sind aufgrund ihres Umfangs noch höher.

IBM und SAP: Harmonisierung der Architektur

IBM Business Consulting Services empfiehlt aus den genannten Gründen eine klare Strukturierung der Bankenlandschaft in fünf Ebenen bzw. Schichten:

- *Ebene 1: Bestandsführende Systeme*
- *Ebene 2: Transformationsschicht*
- *Ebene 3: Data Storage und Data Warehousing*
- *Ebene 4: Transformation und Kalkulation*
- *Ebene 5: Berichts- und Anwendungsebene*

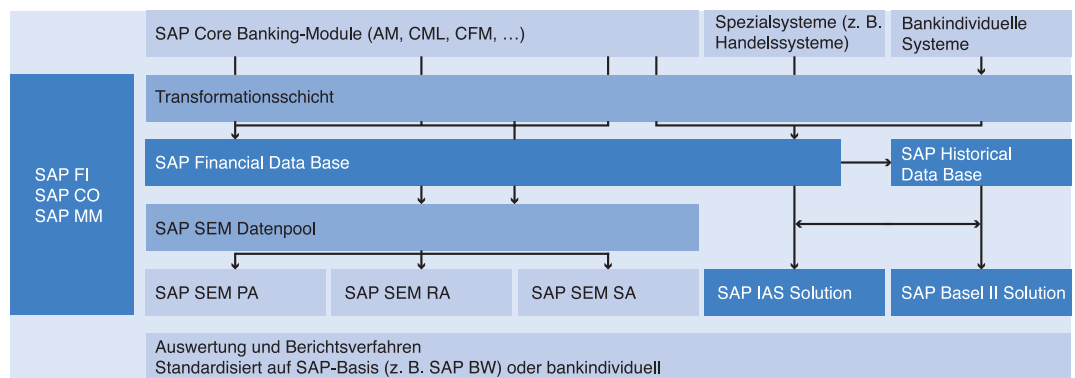


Abb. 3: Schichtenarchitektur einer Anwendungslandschaft für Banken mit SAP

Quelle: IBM

Derzeitig ist SAP der einzige Anbieter, der über eine vollständige Palette von Bankprodukten mit integrierter Unterstützung von IAS und Basel II sowie Core Banking-Funktionalität verfügt.

SAP for Banking hilft Banken, die oben skizzierte Schichtenarchitektur umzusetzen. Neben den breitgefächerten Anwendungsmenüs für Banken ist SAP for Banking zusätzlich mit einer vollständigen Web- und e-business Funktionalität ausgestattet. Der springende Punkt ist, dass SAP for Banking problemlos mit der Hauptbuch-Anwendung mySAP Financials und allen anderen SAP-Modulen wie z.B. mySAP CRM, mySAP Business Intelligence, mySAP Enterprise Portals und mySAP E-Procurement kombiniert werden kann. Bei konsequentem Einsatz von SAP-Anwendungen sind also weite Teile der IT-Architektur „aus einem Guss“ und arbeiten dadurch harmonisch und effizient zusammen.

Seit Jahren ist IBM erfahrener und bewährter Partner bei der Einführung von mySAP Produkten und SAP-Industrielösungen. Die strategische Allianz konnte weiter ausgebaut und vertieft werden, als IBM im Oktober 2002 PwC Consulting, Marktführer im SAP Banking-Umfeld, in den Geschäftsbereich IBM Business Consulting Services integrierte. Heute ist IBM Business Consulting Services der größte SAP-Implementierungspartner weltweit: Von den 13.000 SAP-Spezialisten in 60 Ländern sind allein in Europa 420 Mitarbeiter professionelle SAP Banking Consultants.

IBM Business Consulting Services hat mehr als 100 SAP-Projekte bei Finanzdienstleistern auf der ganzen Welt erfolgreich abgeschlossen – angefangen bei der Implementierung isolierter Finanzmodule, über das Management komplexer SAP-basierter Core Banking-Projekte bis hin zur Entwicklung und Umsetzung anspruchsvoller SAP-Programme als Basis eines neuen Finanz- und Steuerungssystems innerhalb globaler Bankorganisationen.

Mit unserem Expertenwissen rund um SAP IAS- und Basel-II-Lösungen beraten wir Banken sowohl bei geschäftlichen als auch systemtechnischen Aspekten der anstehenden Veränderungen.

Nicht zuletzt aufgrund der IBM Spitzentechnologie bei Hardware, Middleware und Datenbanktechnologien wie z.B. das branchenweit führende IBM Banking Data Warehouse haben sich große europäische Banken für eine Zusammenarbeit mit IBM und SAP entschieden, um ihre Finanz-, Management-Reporting- und Core Banking-Systeme zu harmonisieren.

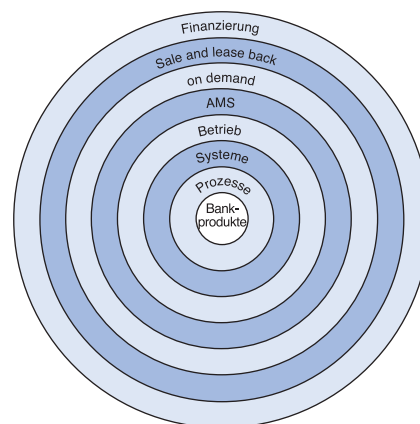
IBM und SAP: Der Herausforderung begegnen

Die strategische Aufgabe besteht darin, eine dauerhafte Verbesserung der Profitabilität zu bewirken, obwohl der Markt für Finanzprodukte und -dienstleistungen rückläufig ist und der Wertpapiermarkt seine Vielfalt verliert.

Wir glauben, dass nur eine Restrukturierung der Systeme die Kosten nachhaltig senken kann, weil dann die hohen Aufwände für System-Support und „Reibungsverluste“ bei der Arbeit mit nicht-harmonisierten Systemen definitiv wegfallen. So kann die Kostenseite der Gleichung dauerhaft und positiv beeinflusst werden – durch Einsparungen, die Jahr für Jahr möglich sind.

IBM Business Consulting Services entwirft, konzipiert und realisiert eine umfassende SAP Banking-Systemumgebung und kann sie auf Wunsch auch hosten. Bei der Gestaltung und Implementierung einer für Ihr Haus passenden Lösung stehen folgende Aspekte im Vordergrund:

- *Entwicklung einer innovativen, funktionalen Architekturlösung;*
- *Bereitstellung der Analyse und Berechnungen, um den notwendigen Business Case zu erstellen;*
- *Management und Durchführung des Implementierungsprogramms;*
- *Betrieb der SAP-Systeme durch Application Management Services (AMS).*



Quelle: IBM

Abb. 4: Von Basics bis Komfort – das Schichtenmodell der IBM BCS Leistungen

In ihrem Leistungsspektrum beschränkt sich IBM Business Consulting Services nicht auf die direkte Arbeit am IT-System. Gerade auch angesichts des Kostendrucks gehören innovative Finanzierungsmodelle mit zum Service. Sale and lease back der Vermögenswerte, Projektfinanzierung durch IBM Global Finance oder Outsourcing-Abkommen erlauben Ihnen, Ihr Projekt erstaunlich kostengünstig zu realisieren.

Ein Gespräch mit IBM Business Consulting Services über eine maßgeschneiderte SAP-Lösung für die spezifischen Anforderungen Ihrer Bank kostet nichts. Sprechen Sie also mit uns! Es könnte der erste Schritt sein, um die Profitabilität Ihres Unternehmens langfristig zu verbessern.



IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Bändliweg 21, Postfach
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo, das e-Logo und @server sind
Marken oder eingetragene Marken der International
Business Machines Corporation in den USA und/oder
anderen Ländern.

SAP, mySAP, R/2, R/3 und mySAP.com sind Marken oder
eingetragene Marken der SAP AG.

Marken anderer Unternehmen/Hersteller werden
anerkannt.

© Copyright IBM Corporation 2003
Alle Rechte vorbehalten.