



## Risikogesichtspunkte IT

Spezielle IT-Risiken einer Transaktionsbank

**Norbert Eiglsperger**

Financial Markets Service Bank  
FMS17 IT-Management

**Management Circle**

29.9.2003

### **Mit Vision „4-5 große TRXbanken in Deutschland“ sind neue spezielle und hohe IT-Risiken verbunden**

Unternehmerische Entwicklung und Veränderung der Geschäftsbeziehungen zwangsläufig

- Professionalisierung in IT-Arbeit als Schlüsselfaktor für Effizienz und Unternehmenserfolg
- Bündelung von Services für Mandanten erhöht Komplexität in IT-Beauftragung und Abwicklung

Technische Entwicklung zwischen Marktstandards und Individualisierung

- Fehlendes Referenzmodell eines TRXbank-Services
- „Running the bank“ als kontinuierliche Grundbelastung

Inhärente Risiken einer TRXbank im Spannungsfeld zwischen Mandanten und IT

- Qualität, Stabilität, Verfügbarkeit, Kosteneffizienz
- Einheitlichkeit des Services versus Individualisierung Dienstleistungen

1. Definition Transaktionsbank
2. IT-Abhängigkeit
3. Organisatorische IT-Risiken
4. Strategische IT-Risiken
5. Unternehmerische IT-Risiken
6. Summary

## Freie Transaktionsvolumina in wenigen Großbanken gebündelt bei zunehmender Wertschöpfungstiefe mit Bankengröße

### Vertriebsschicht

- ◆ ohne eigene Bankfunktion, segmentiert oder extern verlängert. . .
- ◆ Cross-Selling, Individualisierung, Kundenentwicklung . . .

### Produktschicht

- ◆ eigentliche Bankfunktion
- ◆ Optimierung Geschäftsverbindungen, Marktzugänge, Produktgestaltung . . .

### Transaktionsschicht

- ◆ keine eigene Bankfunktion, bedient mehrere Banken (Produktbanken)
- ◆ Skaleneffekte

### IT-Betrieb

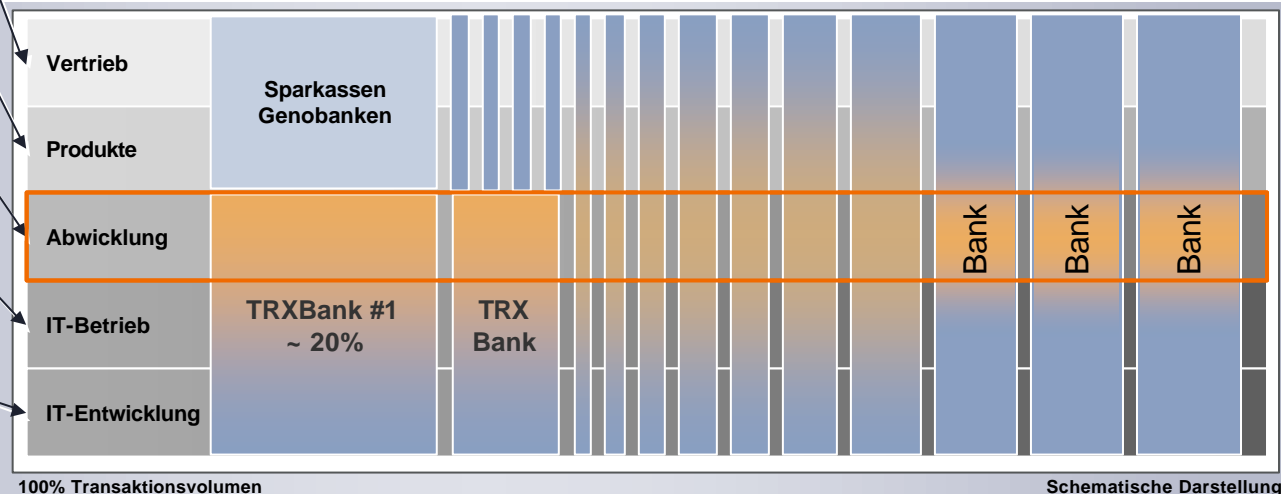
- ◆ Rechenzentrum:
- ◆ Mandantenfähiges System
- ◆ Cross-Branches-Business

### IT-Entwicklung

- ◆ Anwendungsentwicklung, Entwicklungsmethoden. .
- ◆ a) Mehrfache Nutzung, Kostenverteilung bei Standard-SW
- ◆ b) Individual-Lösungen, Alleinstellungsmerkmale, Flexibilität.

Einheit aus Geschäftsmodell und Buchungslogik bei weiteren TRXbanken sind vor allem auf Aufnahmefähigkeit mehrere Big Players im Markt auszurichten

TRXbank-Markt aus Kleinbanken und in Verbänden organisierten Banken bereits aufgeteilt und weitgehendst statisch. Wesentliche Veränderungen sind nur durch Fusion oder Merger zu erwarten.

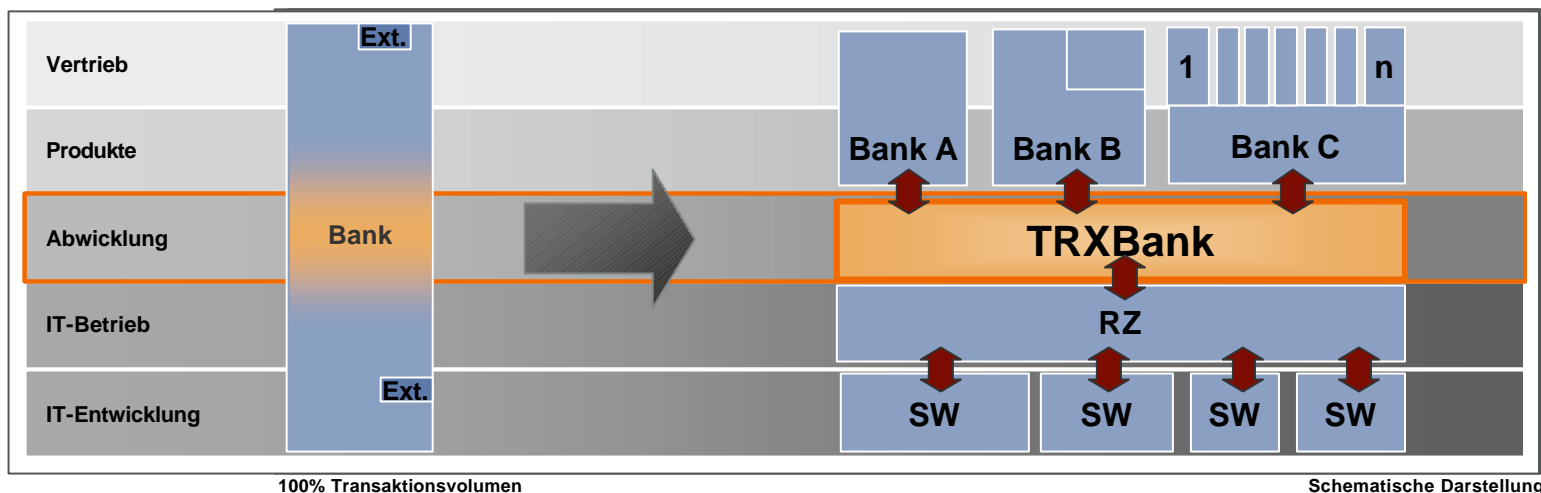


## Geschäftsmodell für künftigen Transaktionsbanken ist Layer-Funktion zwischen eigentlicher Bank und IT-Leistungen

Abwicklung mehrerer selbständiger Mandanten ohne jeglichen juristischen Eintritt ins Bank-Geschäft mit vermarktungsfähigen Serviceangebot optimieren

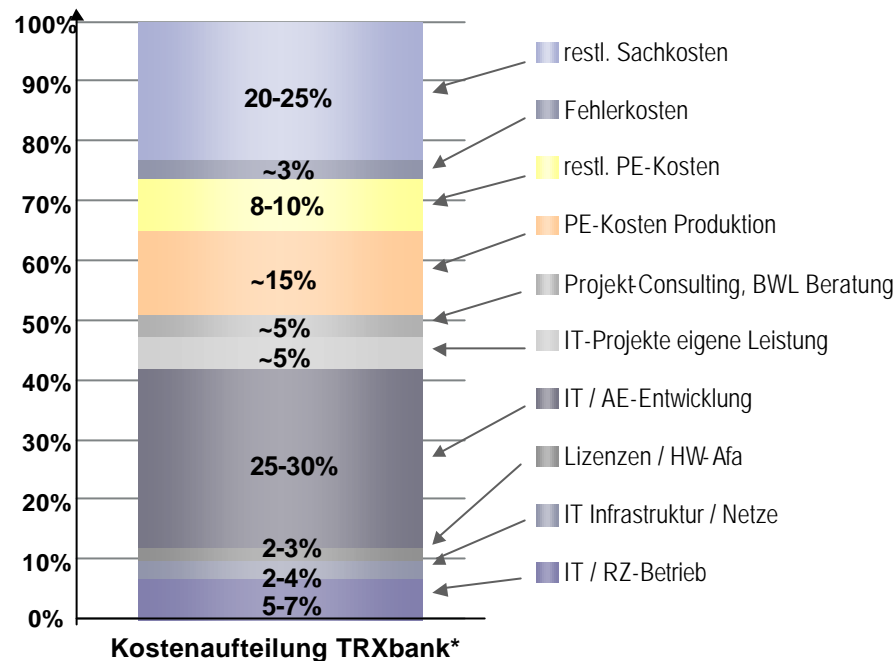
Nach Abgrenzung von Funktionen anderer Wertschöpfungsschichten einziges verbleibendes Geschäftsmodell: „mit hohem Abwicklungsvolumen erzielbare Skaleneffekte“

IT-Systementwicklung und IT-Dienste zwar Basis der eigenen Dienstleistung, aber nicht im engeren Sinne Bestandteil TRX-Bank



1. **Definition Transaktionsbank**
2. **IT-Abhängigkeit**
3. **Organisatorische IT-Risiken**
4. **Strategische IT-Risiken**
5. **Unternehmerische IT-Risiken**
6. **Summary**

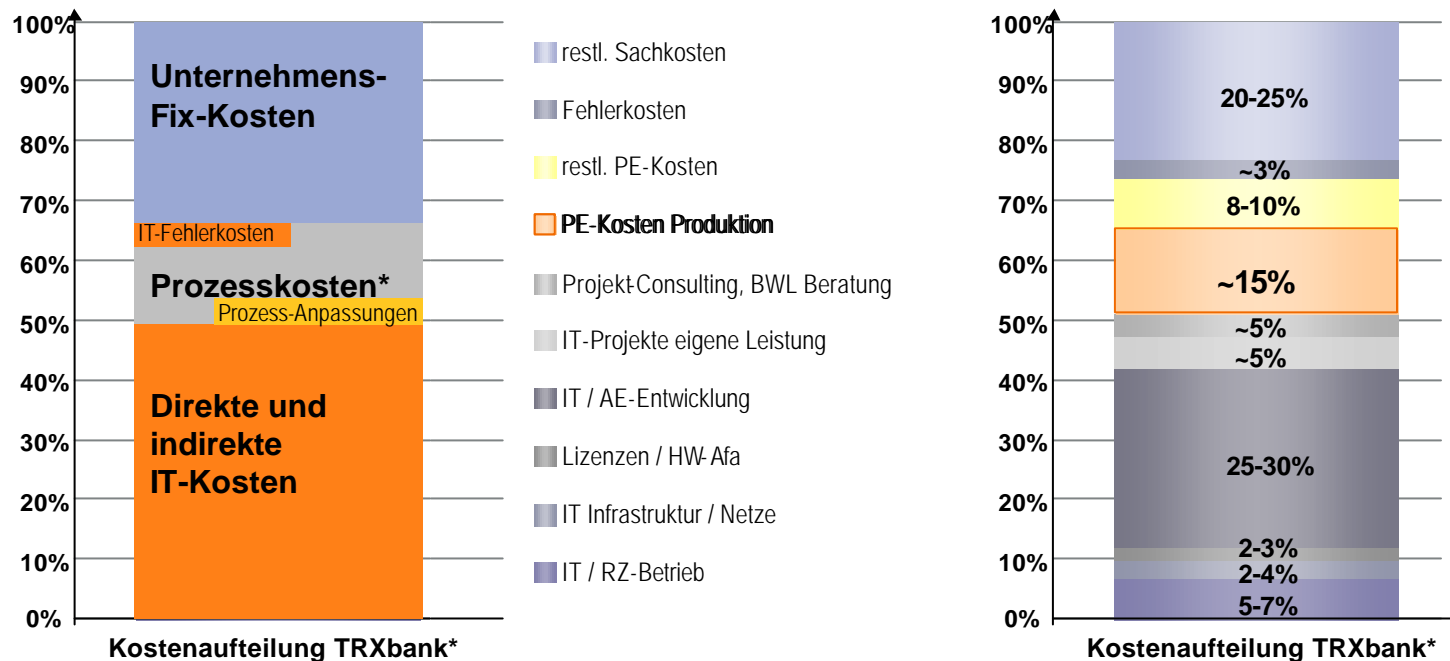
## Zunehmende Technik und Automatisierung durch STP verlagert Hauptkostenfaktor und weitere Kostensenkungspotentiale zur IT



- Fixkosten v.a. im Segment IT-nicht sichtbar
- Intransparente Kosten durch Aufteilung IT-Kosten in unterschiedliche Budget-Segmente
- Mitwirkungsleistung an IT-Vorhaben als Personalkosten unsichtbar
- Gesamtkosten IT inkl. Folgekosten und Mitwirkungsleistung bei rund 50% vermutet

\* aus div. Quelle verdichtet

## Zunehmende Technik und Automatisierung durch STP verlagert Hauptkostenfaktor und weitere Kostensenkungspotentiale zur IT



\* reine Prozesskosten (ohne IT)



### Schaffung übergreifender Abwicklungsfunktion für Mandanten nur mit zunehmender IT-Komplexität und IT-Abhängigkeit möglich

**1**

#### TRXbank technisch und organisatorisch komplexer als normales Back Office

- Zusätzliche Schnittstellenlogik und Anbindung mandantenspezifischer Systeme
- Performance- und Volumensproblematik
- Management technischer mandantenübergreifender Systemabhängigkeiten

**2**

#### Optimierung der IT-Kosten durch Einbindung IT-Dienstleister

- Nutzung von branchen-übergreifenden RZ-Providern
- Direktes Management mehrerer IT-Lösungsanbieter

**3**

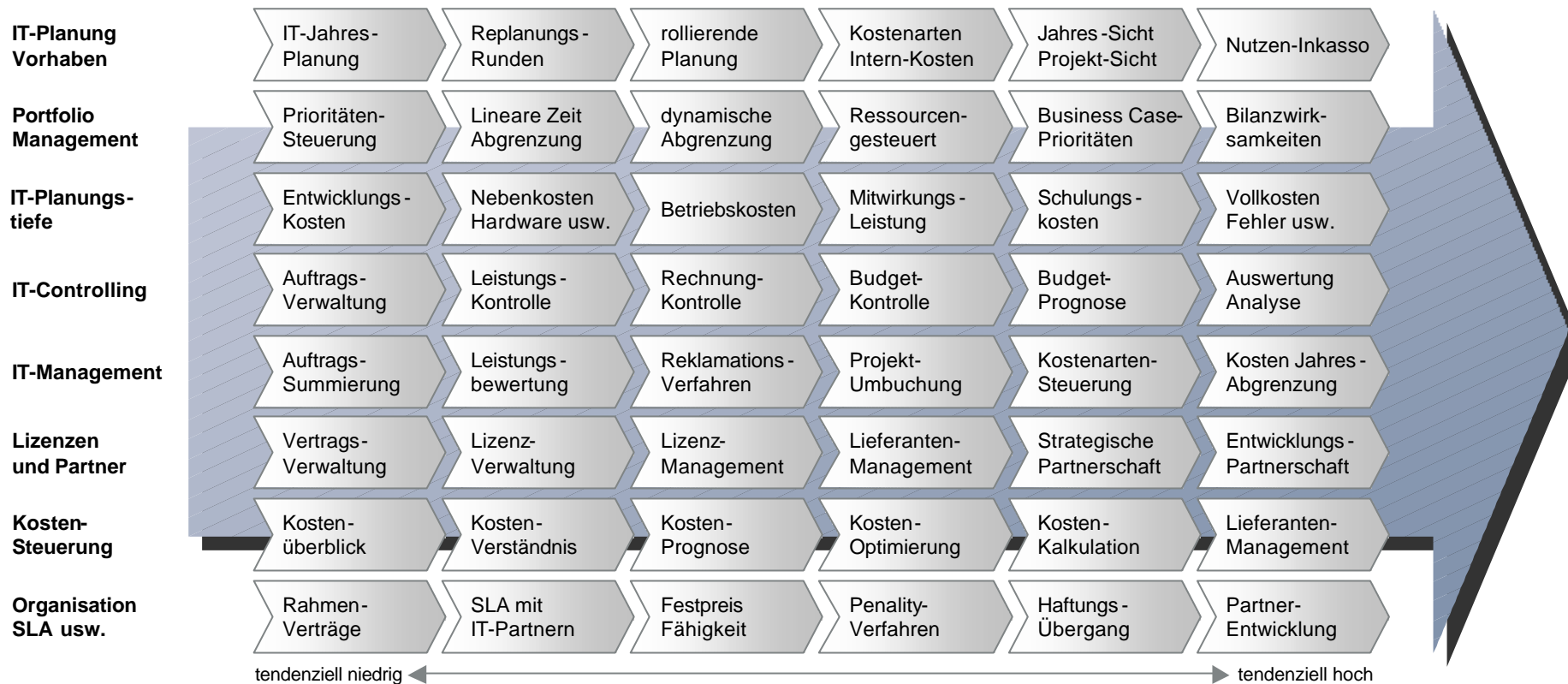
#### Potentiale und Risiken aus Skaleneffekten

- Marktdurchdringung nur über Abwicklung der wenigen volumenstarken Banken
- Zunehmende Nutzung verstärkt IT-Systemschwächen
- Handlungsdruck bei höherem Volumen für weitreichende Optimierungen

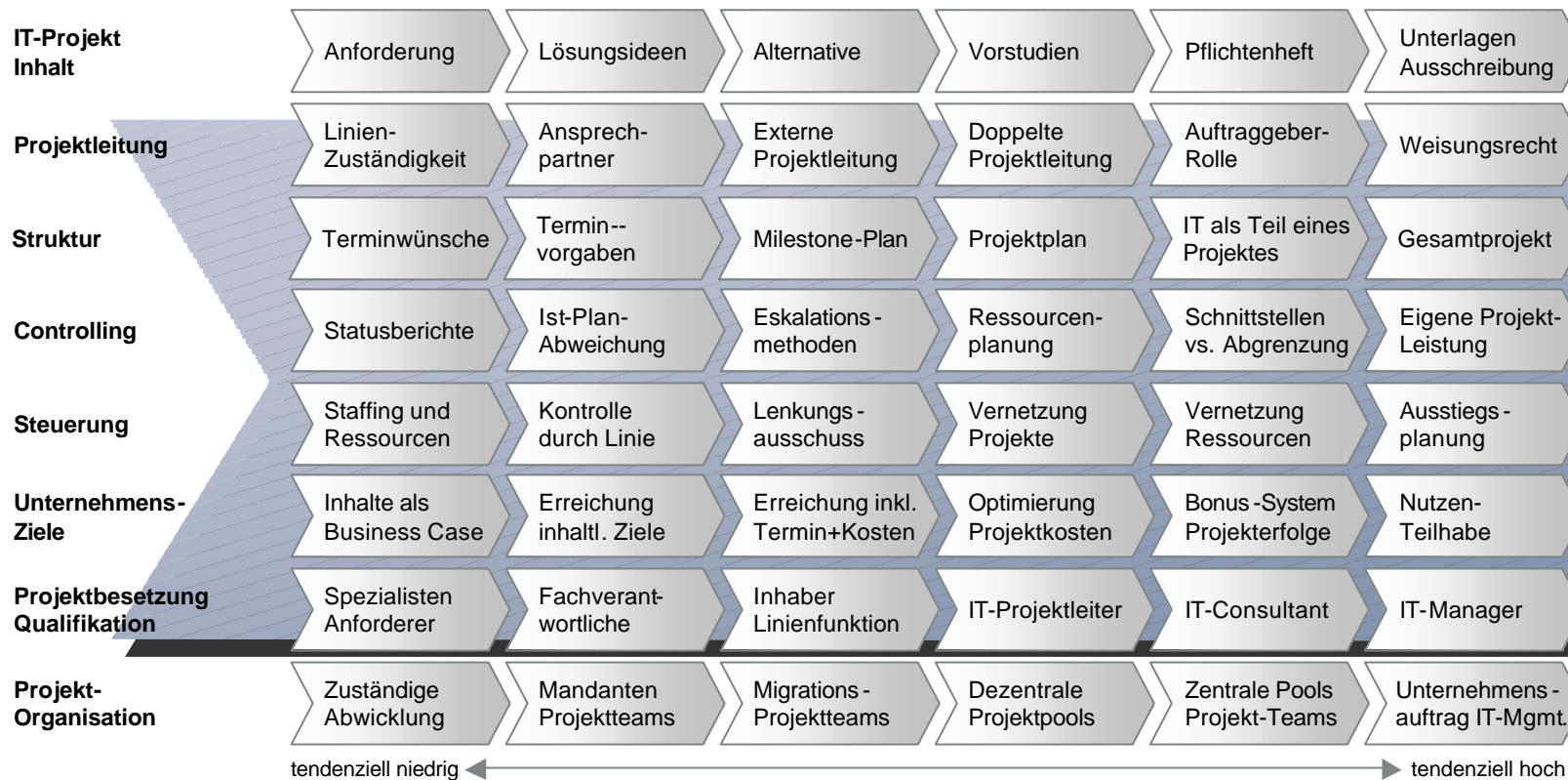
**IT entscheidend über Erfolg und Misserfolg von TRXbanken im Markt**

1. **Definition Transaktionsbank**
2. **IT-Abhängigkeit**
3. **Organisatorische IT-Risiken**
4. **Strategische IT-Risiken**
5. **Unternehmerische IT-Risiken**
6. **Summary**

## Grundlegende Risikominimierung durch übergreifendes Management von IT-Strukturen, Budgets und Entwicklung von IT-Partnern



## Professionalisierung in Projektarbeit durch konsequente Auftraggeber-Rolle und Ausrichtung an Unternehmenszielen



## Leitlinien zur Vermeidung von organisatorischen IT-Risiken

**1**

### **Anwendung „normaler“ kaufmännischer Grundsätze der Auftragsabwicklung**

- Einrichten eines spezialisierten IT-Einkaufs inkl. IT-Controlling
- Vertrags- und Lieferantenmanagement im IT-Bereich

**2**

### **Wahrnehmung der IT als eigener optimierbarer Kostenfaktor**

- Sichtbar z.B. durch RZ-Kosten für cpu und MB, Performance usw.
- Entwicklung entsprechender Kostenprognosemodelle und Kostensenkungsprogramme

**3**

### **Professionalisierung der IT-Projektarbeit**

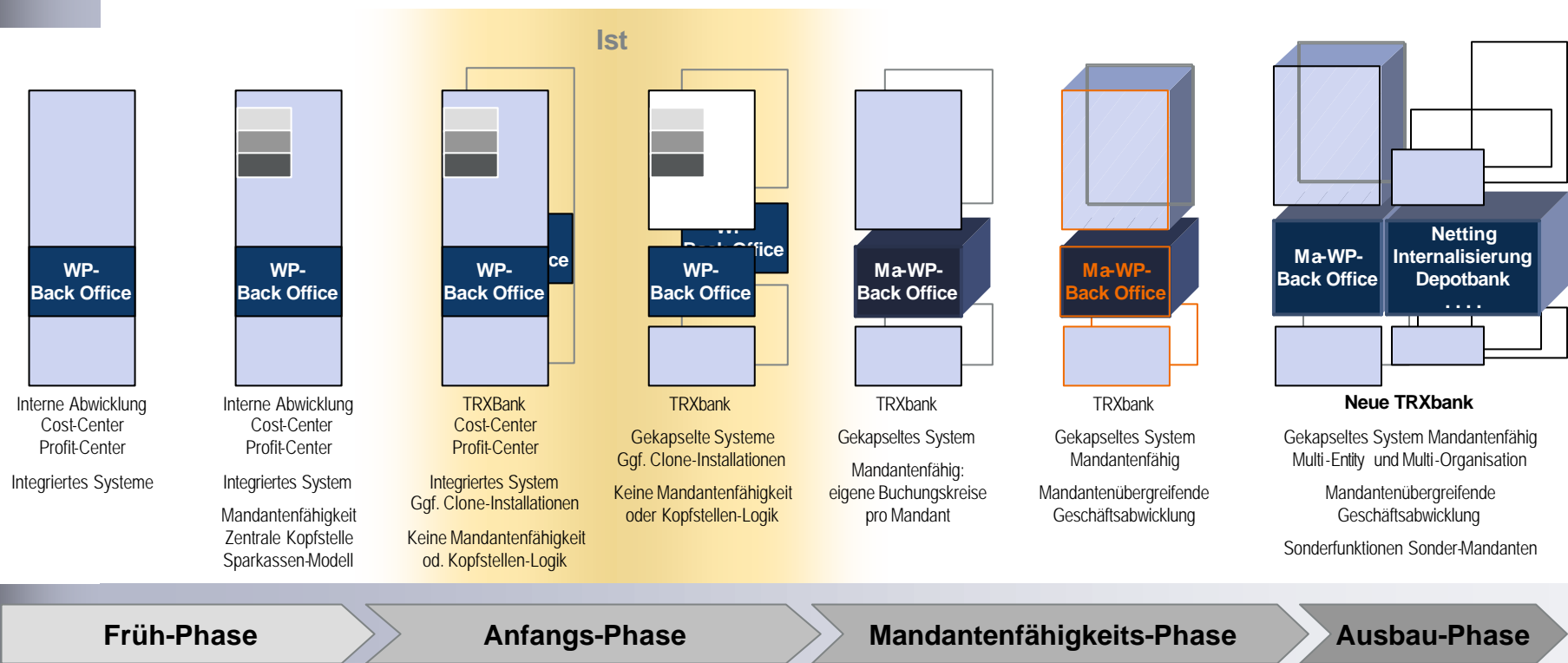
- Einheitliche Ausbildung, zentrale Vorgehensmodelle für schnellere Umsetzung
- Wahrnehmung der unternehmerischen Interessen im Projekt
- Übergreifende IT-Projektteams, ggf. temporäre Zusammensetzung
- Zentrale Organisation zur Vernetzung Abhängigkeiten usw.

## **Organisation: Ausbau und IT-Kompetenzbündelung durch Zentralisierung**

1. **Definition Transaktionsbank**
2. **IT-Abhängigkeit**
3. **Organisatorische IT-Risiken**
4. **Strategische IT-Risiken**
5. **Unternehmerische IT-Risiken**
6. **Summary**

## Zukunftsorientierte Abwicklung als Existenzberechtigung für TRXbanken erfordern intensive Weiterentwicklung an Systemen

Sequenz für Entwicklungsstufen von interner Abwicklung zur „Neuen TRXbank“:



# Szenarien für die Zukunft

	<p><b>Keine Veränderung</b> Markt der Großbanken bleibt selbständig, Veränderungen nur im Segment Bankenfusionen v.a. bei kleinen Instituten</p>	<p><b>Unwahrscheinlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kostenreduktion nicht / eingeschränkt möglich</li> <li>➤ Einführung „nur“ von Standard-Software mit schlechten Risiko-Nutzen-Verhältnis</li> </ul>
	<p><b>Standard-Software</b> Nutzung einheitlicher SW durch viele Banken, aber getrennter Betrieb</p>	
	<p><b>ASP Application Service Provider</b> Standard-Software mit RZ-Betrieb ggf. vorgefertigten Prozessmodellen zur schnellen Einführung</p>	<p><b>Wahrscheinlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kostenreduktion und Nutzen gegeben</li> <li>➤ Vergleichbare Entwicklungen in anderen Branchen / Industrien</li> <li>➤ Mit Industriestandard höchste Effekte und Reduzierung EK-Risiken</li> <li>➤ Vision 4-5 TRX-Banken</li> </ul>
	<p><b>Industriestandard</b> Markt der Großbanken wird mit neuen Geschäftsmodellen aufgeteilt Es entsteht ein TRXbank-Markt</p>	
	<p><b>Standards durch Marktmonopolisten</b> Zentrale Player im Markt definieren zunehmende Standard, die Systeme zunehmend vereinheitlichen</p>	<p><b>Sicher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konträre Entwicklung durch Markt</li> <li>➤ Gegenseitige Rivalität um Führerschaft</li> </ul>

Schematische Darstellung



## Ansätze zur Vermeidung unnötiger Risiken aus gewählter IT-Strategie

**1**

### Entwicklungen des Marktes berücksichtigen und integrieren

- Standards SWIFT, WM usw. nehmen an Bedeutung zu
- Konkurrierende Standards entstehen
- Geeignete Standards für eigenes Unternehmen / Mandanten sind zu identifizieren

**2**

### IT-Strategie nur als Entwicklungsrichtung nicht als konkrete Vision

- Anwendung des Prinzip der Aktionsforschung: Verändern und Kontrolle
- Entwicklung von Strategiephasen und Etappenzielen
- Umsetzung Markterfordernisse als Strategie-Risiko durch Bindung Ressourcen und Budget

**3**

### Strategischer Partnerauswahl zur Kompensation eigener Einschränkungen

- Partnerentwicklung und gemeinsame Geschäftsmodelle
- Abhängigkeitsüberwachung und Vorbereitung entsprechender Ausstiegsszenarien

**Strategie: Kontrollierte Entwicklungen ⇒ minimiertes Risiko und Flexibilität**

1. **Definition Transaktionsbank**
2. **IT-Abhängigkeit**
3. **Organisatorische IT-Risiken**
4. **Strategische IT-Risiken**
5. **Unternehmerische IT-Risiken**
6. **Summary**

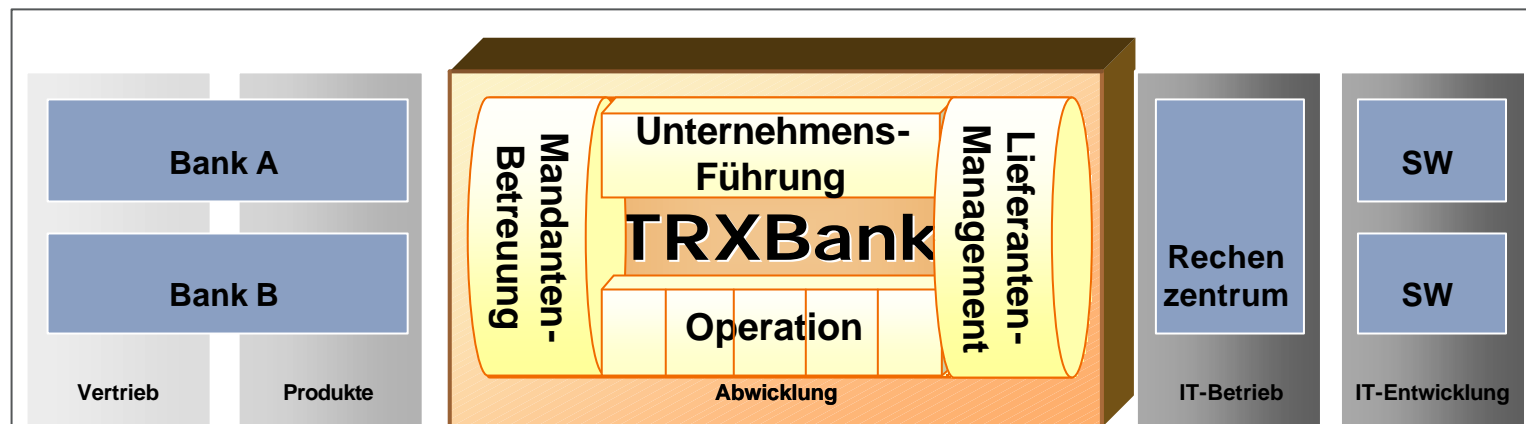
## Umgang mit konkurrierendem Interessen im Unternehmen und zu Beteiligten in integrierter Wertschöpfungskette als Aufgabenstellung

Ergänzung der bisherigen Organisation um

- Mandanten-Betreuung und Vertrieb
- Zentrales IT-Management / Lieferantenmanagement

⇒ Hoher Abstimmungsbedarf und Berücksichtigung von Zuständigkeiten

⇒ Bisherige Organisation bleibt erhalten



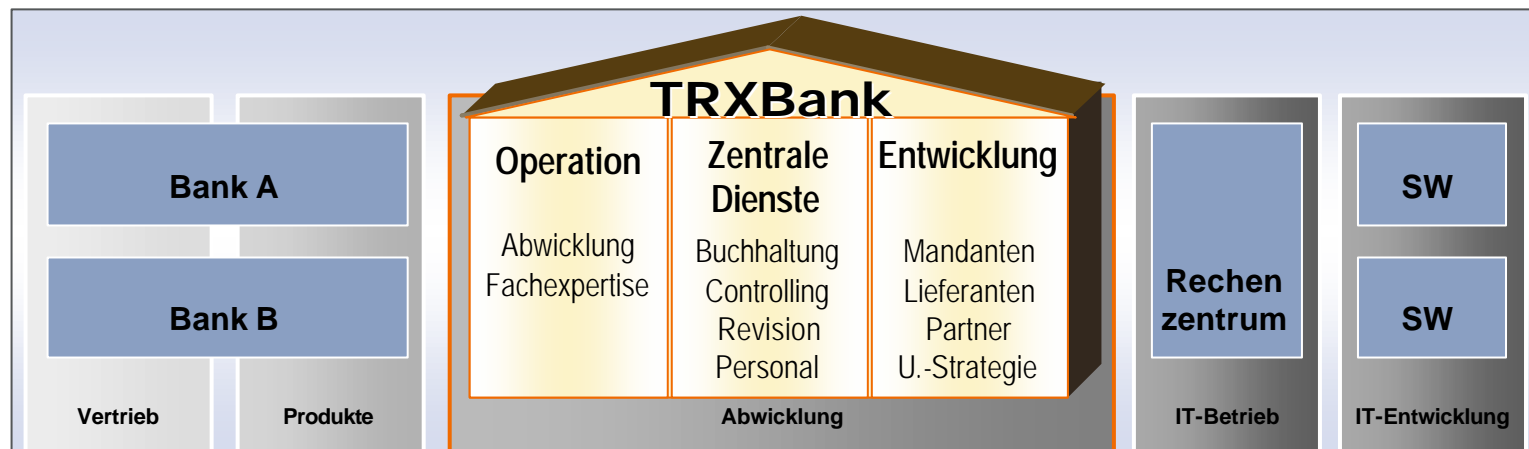
## Vernetzte Systeme und Individual-Projekte von Mandanten als Herausforderung für IT-Entwicklung, Projektarbeit und Abwicklung

Völlige Neuorganisation mit getrennten Zuständigkeiten:

**Unternehmens-Produktion - Unternehmens-Führung - Unternehmens-Entwicklung**

⇒ Bekannte Rollen und Aufgabenstellungen verändern sich

⇒ Klare Zuständigkeiten und schnelle Reaktionsfähigkeit



## Vernetzte Systeme und Individual-Projekte von Mandanten als Herausforderung für IT-Entwicklung, Projektarbeit und Abwicklung

**1**

### Abhängigkeit TRXbank von Transaktionsvolumen und Big Player im Markt

- Technische Komplexität bei Anbindung und Betrieb durch historisch gewachsene Systeme
- Aufnahme Big Player nur über Mit-Besitz an TRXbank oder ähnliche Szenarien denkbar

**2**

### Individualität von Mandanten

- Individuelle Bedarfe für Abwicklungsfunktionen nur über entsprechende Systemunterstützung
- Mandantengetriebene Projekte binden Ressourcen und bringen unerwünschte Komplexität
- Parametrisierung der Abwicklungssteuerung mit hohem Pflege- und Testaufwand

**3**

### Abhängigkeit zu wenigen Mandanten und deren Individualitätsbedürfnis

- Preisoptimierung durch technische Komplexität und Betreuung gefährdet
- Strategische Bedarfe der TRXbank konkurrieren mit Strategie von Mandanten

**Grundsatzfrage:**

**Gibt es überhaupt noch einen geeigneten Markt für TRXbanken?**

1. **Definition Transaktionsbank**
2. **IT-Abhängigkeit**
3. **Organisatorische IT-Risiken**
4. **Strategische IT-Risiken**
5. **Unternehmerische IT-Risiken**
6. **Summary**

### Mit Vision „4-5 große TRXbanken in Deutschland“ sind neue spezielle und hohe IT-Risiken verbunden

Unternehmerische Entwicklung und Veränderung der Geschäftsbeziehungen zwangsläufig

- Professionalisierung in IT-Arbeit als Schlüsselfaktor für Effizienz und Unternehmenserfolg
- Bündelung von Services für Mandanten erhöht Komplexität in IT-Beauftragung und Abwicklung

Technische Entwicklung zwischen Marktstandards und Individualisierung

- Fehlendes Referenzmodell eines TRXbank-Services
- „Running the bank“ als kontinuierliche Grundbelastung

Inhärente Risiken einer TRXbank im Spannungsfeld zwischen Mandanten und IT

- Qualität, Stabilität, Verfügbarkeit, Kosteneffizienz
- Einheitlichkeit des Services versus Individualisierung Dienstleistungen

### **IT-Risiken für TRXbanken teilweise offensichtlich und relativ leicht zu minimieren . . .**

①

#### **IT-Management – Gleichstellung von IT und Prozesse**

- Bündelung IT-Kompetenz und Nutzung aller Methoden zur Minimierung IT-Risiken
- Entwicklung Methoden und Kontrollen für IT-Vorhaben inkl. Nebenkosten und Eigenleistungen

②

#### **IT-Strategie – Flexibilität auf Marktentwicklungen**

- Ausrichtung auf flexible, wiederverwertbare und schnell umsetzbare Lösungsschritte
- Optimierung durch Nutzung Infrastruktur-Systeme und neue Tools (z.B. Testfactory)

③

#### **IT-Unternehmen – Erfolgsfaktor einer TRXbank**

- Klare Unternehmensstrategie bei Festlegung Volumen und Verfügbarkeit IT-Ressourcen
- Höchste Anforderungen an IT-Arbeit und ausgewählte IT-Partner

**. . . . z.T. aber von Marktentwicklung abhängig und dann schwierig**



## Norbert Eiglsperger

Leiter FMS17 IT-Management  
Lilienthalallee 34-36  
D-80939 München

Telephone: +49 89/5400-1613  
Telephone: +49 160/ 74 390 64  
Telefax: +49 89/5400-381613

E-Mail: [norbert.eiglsperger@fimaseba.de](mailto:norbert.eiglsperger@fimaseba.de)  
Internet: [www.fimaseba.de](http://www.fimaseba.de)

FINANCIAL MARKETS SERVICE BANK GmbH  
Hauptsitz: Lilienthalallee 34 - 36 80939 München  
Telefon 089/5400-00 Fax 089/5400-1100  
Geschäftsstellen: Arabellastr. 12 81925 München . Nagelsweg 49 20097 Hamburg  
Outputmanagement Boschstr. 16 82178 Puchheim  
[www.fimaseba.de](http://www.fimaseba.de) [info@fimaseba.de](mailto:info@fimaseba.de)