

Individualsoftwareentwicklung und Outsourcing in Banken – Paradigmenwandel und Erfolgskriterien



Banken jeder Größenordnung stehen aktuell vor großen Herausforderungen – Themen wie die Erfüllung regulatorischer Anforderungen, Margendruck durch niedrige Zinsen oder zunehmender Wettbewerb verbunden mit der Schwierigkeit, differenzierungsfähige und verständliche Produkte zu entwickeln und zu vermarkten sind nur ein kleiner Ausschnitt. Zukunftsfähige und innovative Geschäftsprozesse sind gefragt. Dabei hat die IT das höchste Potenzial die Prozesse zu optimieren wie die Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020“¹ belegt. Und wenn es um die IT geht, greifen Banken im Rahmen von Outsourcing vermehrt auf die Unterstützung von spezialisierten IT-Dienstleistern zurück.

Trotz des zu beobachtenden Trends hin zum Einsatz von Standardsoftware ist es für Banken – deren „Produktionsmittel“ im Wesentlichen die IT-Systeme sind – in allen Bereichen erfolgskritisch, die Standardsoftware² einzigartig zu nutzen oder zu ergänzen beziehungsweise zu erweitern. Dies gilt in erster Linie für die Kernprozesse, die für die Differenzierung im Wettbewerb maßgebend sind. Diese Kernprozesse unterscheiden sich von Bank zu Bank je nach Geschäftsmodell und -feld deutlich; so könnte zum Beispiel die hochautomatisierte Verwaltung des Lebenszyklus von Baufinanzierungen ebenso im Vordergrund stehen wie einer auf den Zuwachs von jungen Neukunden ausgerichteter Social-Media-Vertriebsprozess für Girokonten.

Parallel lässt sich beobachten, dass immer mehr Banken IT-Aufgaben oder Teile davon an Dienstleistungspartner übertragen. So ergaben beispielsweise jüngste Analysen von Pierre Audoin Consultants (PAC), dass Banken in Deutschland im Jahr 2013 allein für anwendungsbezogene IT-Dienstleistungen, sogenannte Application Management Services, knapp 1,5 Milliarden Euro ausgeben werden – Tendenz steigend³. Laut der Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020“⁴ stehen bei den Banken

die Prozessoptimierung und Prozessinnovationen an oberster Stelle als Themen für die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister⁴. Die damit verbundene große Bedeutung der übertragenen Aufgabenstellungen erhöht dabei beträchtlich die Erwartungshaltung an Kompetenz und Professionalität der beauftragten Dienstleister.

Während in der Anfangszeit von ERP-Systemen wie SAP die Konzeption und teilweise auch die Umsetzung von Erweiterungen, Eigenentwicklungen und Anpassungen von IT-Systemen hausintern üblich waren, sind diese Aufgaben heute größtenteils an externe Dienstleister vergeben. Dadurch entsteht für die internen Mitarbeiter häufig die Herausforderung, Prozesse zu steuern, für die sie über keine eigene Umsetzungserfahrung verfügen.

Die Erwartungshaltung der Zuständigen in den Banken verschiebt sich daher (zu Recht) von einem Outsourcing der reinen „Erstellung“ von Software auf der Basis eines fertigen Konzepts hin zu einem vollständigen Prozess, bei dem sich der Leistungsumfang des Dienstleisters vom Problemverständnis bis hin zur qualitätsgesicherten Software erstreckt.

1: Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020 – Trends, Technologien, Geschäftsmodelle“, Seite 16

2: Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020 – Trends, Technologien, Geschäftsmodelle“, Seite 25 ff

3: Pierre Audoin Consultants (PAC)-Trendstudie „SAP-Anwendungsmanagement in Banken im Spannungsfeld von Make or Buy“, Seite 9

4: Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020 – Trends, Technologien, Geschäftsmodelle“, Seite 32 und Management Summary Seite 5

Insbesondere der Anspruch an die gelieferte Qualität befindet sich im Wandel von „lauffähiger und nur noch zu testender Software“ hin zu „vollständig qualitätsgesicherte Software“. Damit obliegt es dem Dienstleister, einen möglichst vollständigen und für die Bank nachvollziehbaren Beweis der Qualität zu erbringen.

Dabei sind die hohen Erwartungen der Banken an das Gesamtergebnis nur dann erfüllbar, wenn die gesamte Lieferkette bestehend aus interner IT und externem Dienstleister – ggf. auch mehreren externen Dienstleistern – ein gemeinsames Leistungsversprechen abgibt und trägt.

Obgleich es kein Patentrezept gibt, lassen sich doch eine Reihe von Kriterien nennen, an denen sich eine langfristige und erfolgreiche Partnerschaft orientieren sollte:

- Die Zuständigkeiten und Leistungsbestandteile der Partner sollten insbesondere für die Phase der Qualitätssicherung explizit und unmissverständlich im Auftrag festgelegt werden.

- Das Verständnis für die zusätzlich erbrachte Leistung und die dadurch entstehenden (im Vergleich zur reinen Softwareentwicklung höheren) Kosten muss durch das explizite Festlegen des Leistungsumfangs und das Differenzieren der Kostenpositionen zwischen Softwareerstellung und Qualitätssicherung erzeugt werden.
- Auf Seiten des Dienstleisters sollten Mitarbeiter mit hoher konzeptioneller Kompetenz zum Einsatz kommen.
- Auf Seiten des Kunden sollten Mitarbeiter mit hoher Steuerungskompetenz den Dienstleister ergänzen.
- Bank und Dienstleister sollten beide zeitlich und personell zu gleichen Teilen in die Initialisierungsphase als Ausgangsbasis des späteren Erfolgs investieren.

Auch in Zeiten wachsender Bedeutung von Standardsoftware bleibt deren einzigartige Nutzung beziehungsweise Erweiterung durch Individualsoftware ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal für alle Banken. Um hier in der vom Markt geforderten Geschwindigkeit erfolgreich zu sein, bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses der Outsourcing-Punkte und eines partnerschaftlichen Modells, das nicht auf der bloßen Verlagerung von Risiken zu fixen Kosten basiert. Das partnerschaftliche Verständnis der Zusammenarbeit ist dabei weitaus wichtiger für den Erfolg als die Leistung einzelner Beteiligter, da es im Falle von kritischen Themen ein proaktives und kooperatives Handeln erlaubt.



Expertise von innobis

innobis ist seit langer Zeit im Markt der Individualsoftwareentwicklung im SAP-Bereich tätig mit den Schwerpunkten AddOns (z.B. Automatisierung von Kreditprozessen), Integration von Prozessen über Systemgrenzen hinweg sowie Application Management.

Trendstudie 2013 zum Thema SAP-Anwendungsmanagement

Bei Interesse an einem kostenfreien Exemplar der Trendstudie 2013 „SAP-Anwendungsmanagement in Banken im Spannungsfeld von Make or Buy“ kontaktieren Sie gern Alexandra Osmani, Ansprechpartnerin für Public Relations bei innobis (a.osmani@innobis.de).

„Unsere Marktbeobachtung ist, dass die aktuelle Entwicklung auf Seiten der Banken und Dienstleister ein Umdenken beziehungsweise Loslösen von einem lange Zeit selbstverständlichen Rollenmodell erfordert. Beide Partner stehen aus unserer Sicht vor wesentlichen Herausforderungen. So schafft das Outsourcing von bislang internen IT-Aufgaben auf Bankseite Fakten, die operativ tätige oder neue Mitarbeiter zu Prozess-Managern machen, häufig ohne dass Erfahrung in der Führung externer Dienstleister vorhanden ist. Auf Seiten des Dienstleisters existieren vermehrt gerade bei langjährigen Beratern gefestigte Gedankenmodelle von der Zusammenarbeit mit Kunden, die teilweise nicht mehr den (neuen) Erwartungshaltungen an die Aufgabenverteilung entsprechen und bei unzureichender Kommunikation zu Missverständnissen führen können.“

Arne Schultz, Leiter Development & Integration Services bei der innobis AG.