



Software individuell entwickeln?

Paradigmenwandel und Erfolgskriterien.

Margendruck, niedrige Zinsen, zunehmender Wettbewerb: Banken stehen unter enormen Druck. 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“ belegt.

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 Standardsoftware 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.

IT fördert Prozessinnovation

Parallel dazu übertragen Banken zunehmend IT-Aufgaben oder Teile davon an Dienstleistungspartner. So ergaben beispielsweise jüngste Analysen von Pierre Audoin Consultants (PAC), dass Banken in Deutschland im Jahr 2013 für anwendungsbezogene IT-Dienstleistungen, sogenannte Application Management Services, knapp 1,5 Milliarden Euro ausgeben werden – Tendenz steigend. Laut der Lünendonk-Trendstudie „Zukunft der Banken 2020“ steht bei den Banken die Prozessoptimierung und Prozessinnovationen an oberster Stelle als Thema für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. 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 Mitar-

beiter die Herausforderung, Prozesse zu steuern, für die sie über keine eigene Umsetzungserfahrung verfügen. Die Erwartungshaltung der Zuständigen in den Banken verschiebt sich 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. 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.

Leistungsversprechen

Die hohen Erwartungen der Banken an das Gesamtergebnis sind nur erfüllbar, wenn die gesamte Lieferkette aus interner IT und externem Dienstleister ein gemeinsames Leistungsversprechen abgibt und trägt.

Obgleich es kein Patentrezept gibt, lassen sich 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 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.



Autor: Arne Schultz, Leiter Development & Integration Services, innobis AG.

→ 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 und Erweiterung durch Individualsoftware ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal. Um hier in der vom Markt geforderten Geschwindigkeit erfolgreich zu sein, bedarf es eines gemeinsamen Verständnisses der Outsourcing-Punkte und eines partnerschaftlichen Modells. Das partnerschaftliche Verständnis der Zusammenarbeit ist dabei wichtiger für den Erfolg als die Leistung einzelner Beteiligter, da es im Falle von kritischen Themen ein proaktives und kooperatives Handeln erlaubt. ■