

Outsourcing

Anwendungen extern managen

Viele Banken stehen vor der Frage, ob sie das Management ihrer IT-Systeme in Eigenregie führen, oder ob sie dafür einen Dienstleister in Anspruch nehmen wollen. Eine aktuelle Untersuchung zeigt am Beispiel von SAP-Anwendungen das Für und Wider einer Auslagerung des Managements unterschiedlicher Applikationen auf.

Allein im Jahr 2012 investierten Banken in Deutschland rund 170 Millionen Euro in SAP-Lizenzen und Wartung, schätzen die Experten des Marktanalyse- und Beratungsunternehmens Pierre Audoin Consultants (PAC). Dem standen Ausgaben für SAP-bezogene Dienstleistungen in Höhe von über 400 Millionen Euro gegenüber. „Es zeigt sich beim Management von SAP-Anwendungen ein eindeutiger Trend zum Auslagern der Aufgaben“, so Pierre Audoin Consultants.

In der Trendstudie „SAP-Anwendungsmanagement in Banken im Spannungsfeld von Make or Buy“, die das Beratungshaus im Auftrag von innobis erstellt hat, wurde untersucht, was IT-Entscheider über die Auslagerung des Anwendungsmanagements denken und welche Erfahrungen sie in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern sammeln konnten.

„Der Kostendruck und regulatorische Anforderungen haben zunehmend Einfluss auf unser Geschäft“, so ein für die Studie befragter Geschäftsführer der IT-Tochter einer Bank. „Innerhalb der IT-Organisation reagieren wir darauf, indem wir sämtliche Prozesse und unsere Sourcing-Strategie überdenken.“ Drei Gründe sprechen aus Sicht der befragten IT-Manager bei Banken für das Auslagern anwendungsbezogener Aufgaben:

- ◆ Kosteneinsparung durch effiziente Leistungserbringung,
- ◆ Konzentration auf das Kerngeschäft und mehr Innovationen,
- ◆ Ergänzung begrenzter Kapazitäten, um die damit verbundenen Risiken zu minimieren.

Die Frage nach dem Kostensenkungspotenzial durch Services für das Anwendungsmanagement bewegt die Mehrheit der befragten IT-Entscheider. Gerade Banken erwarten dabei besonders hohe Einsparungen zwischen 30 und 40 Prozent. Ein Grund dafür liegt darin, dass es sich bei IT-Dienstleistungen um umsatzsteuerpflichtige Geschäfte handelt, die bei umsatzsteuerbefreiten Kreditinstituten als zusätzliche Kosten zu Buche schlagen und die durch Einsparungen ausgeglichen werden müssen. Zudem bindet die Zusammenarbeit mit einem externen Partner auch weiterhin interne Kapazitäten, deren Kosten über die Ersparnis ebenfalls ausgeglichen werden sollen.

Auf der anderen Seite werden die Banken durch die Auslagerung des Anwendungsmanagements von wiederkehrenden Aufgaben entlastet. Sie können sich dann auf ihr strategisches Kerngeschäft und innovative Vorhaben konzentrieren und reduzieren damit Risiken, die aus knappen Ressourcen resultieren, zumal Dienstleister auf Grund ihrer Fokussierung häufig schneller auf Fehler in einzelnen Applikationen reagieren können.

Zurückhaltung bei kritischen Anwendungen

Neben den Auslösern für das Auslagern des Application-Managements zeigt die Studie allerdings auch, dass IT-Entscheider in Banken einer Zusammenarbeit mit Dienstleistern eher verhalten gegenüberstehen, wenn kritische Anwendungen und Aufgaben betroffen sind. Die Zurückhaltung resultiert aus der Sorge, in Abhängigkeit von Dienstleistern zu geraten und die Hoheit über die Prozesse zu verlieren. Die Banken fürchten zudem Einbußen in der Qualität, wenn die gesamte Verantwortung für das Anwendungsmanagement nach außen verlagert wird. Daher wägen die Institute genau ab, welche Aufgaben im Haus behalten werden sollen. „Application-Management-Services bergen die Gefahr, dass das Wissen abfließt und dadurch eine Abhängigkeit vom Provider entsteht“, formulierte es der Leiter der IT einer Immobilienbank, der an der Befragung teilnahm.

Drei wesentliche Forderungen haben die Banken, wenn sie sich für die Auslagerungen des Anwendungsmanagements entscheiden. Sie wollen

- ◆ ihre Unabhängigkeit vom Dienstleister wahren,
- ◆ die Prozesshoheit intern behalten und
- ◆ die Qualität der Anwendungen und des Anwendungsmanagements intern sicherstellen.

„Für Banken, die einer intensiven Zusammenarbeit mit einem Dienstleister beim SAP-Anwendungsmanagement skeptisch gegenüberstehen, besteht die Möglichkeit, zunächst nur Routinetätigkeiten wie die reine Softwarewartung oder wiederkehrende Aufgaben wie die Ticketbearbeitung an einen Dienstleister zu übergeben“, weisen die Experten von PAC einen Ausweg aus diesem Dilemma. „Auf diese Weise werden strategische und managementrelevante Aufgaben, die mit speziellem Fach- und Prozesswissen verbunden sind, im Haus belassen.“

Differenziertes Vorgehen notwendig

Um das richtige Maß an Verantwortung zu definieren, das ein Dienstleister im Anwendungsmanagement übernimmt, sollten dessen Aufgaben im Rahmen des Anforderungsmanagements genau festgelegt werden. Die Bank sollte beispielsweise darüber entscheiden, ob ein Dienstleister Services für alle Komponenten oder nur für einzelne Sys-

teme aus der Anwendungslandschaft erbringt. Bei hoher Komplexität bleibt die Prozesssteuerung somit im Haus.

Da die Qualität der SAP-Anwendungen für IT-Verantwortliche in Banken eine herausragende Rolle spielt, zählen die Banken beim Application-Management zu den anspruchsvollsten Kunden. Viele IT-Entscheider sind deshalb nicht bereit, einem externen Partner die gesamte Verantwortung für das Anwendungsmanagement – und damit für die Qualität der Anwendungen – zu übertragen. „Wir hätten Angst vor Einbußen bei der Qualität der Leistung, würden wir die Verantwortung für die SAP-Systeme nach außen geben“, bestätigte ein befragter Provider Manager eines genossenschaftlichen Instituts. „Banken sollten über die üblichen Standardverträge hinaus auf besondere Kompetenzen ihres Dienstleisters achten“, raten denn auch die PAC-Experten. „So können sie die Qualität des Applikationsmanagements sichern.“

Margaretha Hamm

Service:

Einen ausführlichen Überblick über SAP für Banken erhalten Sie in der kommenden Ausgabe von Banken+Partner. Die vollständige Studie gibt es bei innobis: a.osmani@innobis.de

Anforderungen an die Dienstleister

Einhaltung des Leistungsversprechens: Die Banken legen großen Wert auf klare Leistungsversprechen. In kaum einer Branche sprechen sich Unzulänglichkeiten bei der Leistungserfüllung so schnell herum wie in der Bankenbranche.

Fundiertes IT-Architektur-Know-how und bankfachliche Kompetenz: Banken erwarten von ihrem Application-Management-Dienstleister, dass er sich sowohl mit den Technologien als auch mit den Prozessen auskennt. Die externen Berater sollten sich in die Fachbereiche der Bank integrieren und bei anwendungsbezogenen Themen deren Sprache sprechen.

Zertifikate als Nachweis von Kenntnissen: Methodenkompetenz lässt sich anhand von Zertifizierungen einschätzen. Sie gibt der Bank eine gewisse Sicherheit, auch die kommenden Revisionen zu bestehen.

Referenzen: Erfahrung in der Bankenwelt sowie Referenzen aus vergleichbaren Vorhaben sind wichtige Auswahlkriterien. Nach Möglichkeit sollten die Referenzen auch aus dem gleichen Banksegment stammen.

Kontinuität im Beraterteam: Eine dauerhafte Zusammenarbeit mit dem gleichen Personenkreis fördert den Austausch und

lässt Ideen entstehen. Der Auftraggeber möchte sicher sein, dass die Berater in Schlüsselpositionen nicht für parallel laufende Vorhaben abgezogen werden.

Zusammenarbeit auf Augenhöhe: Banken legen bei Themen rund um geschäftskritische SAP-Anwendungen Wert auf eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das führt häufig zur Auswahl eines Anbieters, der in die gleiche Größenkategorie fällt wie die den Auftrag vergebende Bank.

Flexibilität: Die Banken selbst sind heute gefordert, ihre Bankanwendungen bei Bedarf agil und flexibel anzupassen. Sie geben diese Anforderung an ihre Dienstleister weiter. Deshalb sind eine gewisse Innovationsausrichtung und die Bereitschaft des Dienstleisters, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, hilfreich.

Transparente Leistungsabrechnung: Die Kosten für vergleichbare anwendungsbezogene Leistungen können sehr unterschiedlich ausfallen. IT-Entscheider fordern daher eine gut nachvollziehbare und nachfrageorientierte Abrechnung der Leistungen. Rechtlich komplexe Verträge – beispielsweise mit erfolgsbasierten Komponenten – werden hingegen gescheut, weil die dafür notwendige Prüfung von Leistungen sehr aufwändig ist.