

Outsourcen – ja oder nein?



Quelle: Fotolia

Banken sind intensive Nutzer von SAP- und anderen IT-Systemen. Das Outsourcing des Anwendungsmanagements ist eine Chance, um den Zielkonflikt zwischen Kostensenkung und Innovationsbedarf zu lösen. Doch wie lässt sich die Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern im Spannungsfeld von Nutzen und Anforderung gestalten? Und was gibt es sonst zu bedenken?



**Jörg Petersen ist im Vorstand der Innobis AG.*

Von Jörg Petersen*

Die IT zählt zu den größten Kostenblöcken innerhalb einer Bank. Durch das Auslagern von IT-Aufgaben haben Banken die Chance, aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten Kosten zu sparen. Gleichzeitig können IT-Mitarbeiter von einfachen Tätigkeiten entlastet werden, um sie für höherwertige, strategische Aufgaben rund um das Kerngeschäft und Innovationen freizustellen.

Zudem füllen externe Experten mit Wissen und Ressourcen Kapazitätslücken, die Risiken bedeuten. Die Frage ist ja, ob es Banken aus Gründen der Wirtschaftlichkeit überhaupt noch möglich sein wird, die für sämtliche IT-Fachgebiete und Spezialisierungen benötigten Kapazitäten intern vorzuhalten. Der Kostendruck und sein vermeintlicher Gegenspieler, der Innovationsbedarf, verlangen beide die Anpassung der IT-gestützten Wertschöpfungskette. Das geht unweigerlich mit Veränderungen in der

IT-Organisation und einem Überdenken der Sourcingstrategie einher.

In welchen Bereichen ist das Outsourcing von IT-Aufgaben sinnvoll?

Banken profitieren beispielsweise beim Entwickeln von Individualsoftware vom Outsourcing. Hier lassen sich Budgets und Mitarbeiter entlasten und externes Spezialwissen sinnvoll nutzen. Auch beim Anwendungsmanagement, das die Wartung, Betreuung und Weiterentwicklung von Softwareanwendungen umfasst, können IT-Dienstleister Mehrwert schaffen.

Hier ist speziell das Thema Services beim SAP-Anwendungsmanagement anzusprechen. Seit langem schon beobachten Dienstleister bei Bankkunden, wie die generischen und bankfachlichen SAP-Anwendungen an Komplexität gewinnen. Damit steigen unweigerlich auch die Anforderungen an deren Application Management. Dafür sind spezielle Kenntnisse zu den branchenspezifischen SAP-Modulen, -Softwareständen und -Schnittstellen notwendig, die innerhalb einer Bank oft nicht vollständig abgedeckt werden können.

Um dies zu lösen, haben sich einige Banken bereits für Outsourcing entschieden. Da die SAP-Anwendungen eng mit dem Kerngeschäft verbunden sind, überlegen sie aber genau, bei welchen Aufgaben sie auf einen externen Dienstleister vertrauen. Das genaue Abwägen hat sich in einer von Pierre Audoin Consultants (PAC) erstellten Trendstudie herauskristallisiert. Die Studie hat aber auch bestätigt, dass Banken sich sogar immer öfter daran wagen, das Application Management für branchenspezifische Applikationen, die komplexe, geschäftskritische Prozesse unterstützen, auszulagern.

Was spricht gegen das IT-Outsourcing?

Unter bestimmten Voraussetzungen spricht nichts gegen das IT-Sourcing. Zu diesen Vorgaben gehört, dass die Bankprozesse reif sind, dass das Einsparpotenzial auf Basis längerer Betrachtungen richtig bewertet wird und das angestrebte Dienstleistungsmodell Teil ist eines strategisch durchdachten Sourcings, das IT und Management akzeptieren.

Aber natürlich gibt es nachvollziehbare Zurückhaltung, was die PAC-Trendstudie auch deutlich gezeigt hat: IT-Entscheider in Banken stehen der Zusam-

menarbeit mit Dienstleistern nach wie vor verhalten gegenüber, wenn kritische Anwendungen betroffen sind. Vorsicht resultiert auch aus der Sorge, in Abhängigkeit vom Dienstleister zu geraten oder die Hoheit über Prozesse zu verlieren. Banken fürchten zudem Qualitätseinbußen, wenn die gesamte Verantwortung für das Anwendungsmanagement extern liegt.

Sonderfall Application-Management-Dienstleistungen

Beim Application Management ist es, zunächst nur Routinetätigkeiten wie die reine Softwarewartung (Application Maintenance), oder wiederkehrende Aufgaben wie die Ticketbearbeitung an einen Dienstleister zu übergeben. Auf diese Weise bleiben strategische Aufgaben, die mit speziellem Fach- und Prozesswissen verbunden sind, im Unternehmen.

Unerwünschte Abhängigkeiten lassen sich vermeiden, indem im Rahmen des Anforderungsmanagements im Vertrag genau festgelegt wird, für was der Dienstleister verantwortlich ist. Die klare interne und externe Rollenverteilung ist wichtig. Was die Angst vor Qualitätsverlusten betrifft, so sollten die Banken auf besondere Kompetenzen des Dienstleisters achten, die im besten Fall auch durch Zertifikate Dritter bestätigt sind. Zudem ist zu prüfen, ob der Service Provider seine Mitarbeiter entsprechend aus- und weiterbildet und sich stets auf dem neuesten technischen Stand hält.

Anforderungen an IT-Dienstleister beim Application Management Services

Die Trendstudie von PAC fasst acht wesentliche Punkte zusammen, die von den befragten IT-Verantwortlichen in den Banken genannt wurden. So ist es entscheidend, dass der Dienstleister sich gleichermaßen mit der IT-Architektur und den Techniken, als auch mit bankfachlichen Themen und Prozessen sehr gut auskennt.

Dem schließen sich als wichtige Auswahlkriterien an, dass die eingesetzten Berater Projekterfahrung in der Bankenwelt haben und Referenzen aus vergleichbaren Vorhaben vorliegen. Nach Möglichkeit stammen die Referenzen aus dem identischen Banksegment. Flexibilität, Innovationsausrichtung und der Blick über den Tellerrand sind ebenso Kriterien, die für einen Dienstleister sprechen. Da die Kosten für vergleich-

bare anwendungsbezogene Leistungen sehr unterschiedlich ausfallen können, lohnt es sich, verschiedene Angebote einzuholen. Wichtig hierbei: IT-Dienstleistungen sind umsatzsteuerpflichtig und schlagen bei umsatzsteuerbefreiten Finanzinstituten als Kostenfaktor zu Buche. Gerade sie müssen daher auf besonders hohe Einsparungen durch eine IT-Dienstleistung achten.

Welche Rolle spielt das Thema Sicherheit?

Das Thema Sicherheit muss nicht immer nur aus der klassischen Perspektive Daten- und Systemschutz betrachtet werden. Denn daneben gibt es noch den Aspekt der Planungssicherheit: Der Vertrag mit einem Dienstleister, der ausgewählte Anwendungen betreut und die reibungslose Unterstützung der Abläufe sicherstellt, während das interne Team von Aufgaben entlastet ist, sichert die Qualität der Leistungen und schafft Planungssicherheit. Eine Bank kann die eigene Planungssicherheit noch erhöhen, wenn sie schon bei der Auswahl und Implementierung einer neuen Anwendung prüft, ob externe Unterstützung beim Anwendungsmanagement benötigt wird und von Vorteil ist.

Die Zukunft des IT-Outsourcings

Einhergehend mit dem Aufwärtstrend von Cloud-Lösungen wird sich auch das IT-Outsourcing positiv entwickeln. Allein das Auslagern von Anwendungen in externe Rechenzentren begünstigt automatisch die Nachfrage nach Application-Management-Dienstleistungen. SAP beispielsweise arbeitet außerhalb Europas intensiv am Ausbau des Cloud-Geschäfts.

Das Outsourcing kompletter SAP-Systeme in die private Cloud ist strategisches Thema. Kunden sollen das Mietmodell für unternehmenskritische SAP-Anwendungen nutzen. Dazu werden derzeit weltweit neue Rechenzentren eingerichtet. Nutzt der Anwender diese Angebote, gerät er natürlich in größere Abhängigkeit zum Hersteller, profitiert jedoch von Preisvorteilen. In Deutschland steht man der Cloud gerade in Unternehmen wie Banken noch verhalten gegenüber. Allerdings wird sie im Zuge des Kostendrucks auch hierzulande Aufwind bekommen. Die Aspekte wie Angst vor Abhängigkeit, Verlust von Prozesshoheit und Qualität werden dann auch bei Cloud-Lösungen zu adressieren sein. (ur) @