

Outsourcing des SAP-Anwendungsmanagements – eine strategische Entscheidung

# Zwischen Nutzen und Anforderung

Geschäftsprozesse in Banken sind weitestgehend IT-gestützt. Daher stehen interne IT-Organisationen vor der Herausforderung, die komplexen Anwendungslandschaften zu beherrschen, um die hohen Anforderungen an Qualität, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität zu erfüllen.

Von Eike Bieber, PAC, und Jörg Petersen, Innobis

**B**anken legen Wert auf die Qualität ihrer Leistungen. Daneben spielen die Wirtschaftlichkeit, Flexibilität und Kundenorientierung in der Leistungserbringung eine wichtige Rolle. Seit Langem ist zu beobachten, dass vor allem die Komplexität der SAP-Anwendungen in Banken stetig zunimmt. Damit steigen unweigerlich auch die Anforderungen an deren Wartung, Betreuung und Weiterentwicklung an das sogenannte Application Management. Um diesen gerecht zu werden, ist das Outsourcing des Anwendungsmanagements als eine Option ins Blickfeld der Banken gerückt. Die anspruchsvollen Rahmenbedingungen der Finanzbranche machen „Make or Buy“ zu einer strategischen Fragestellung. Die Mehrheit der Banken ist bereit, Teile

des Anwendungsmanagements ihrer SAP-Umgebung an qualifizierte Dienstleister auszulagern. Gleichzeitig existiert Zurückhaltung, die mit hohen Anforderungen an den Dienstleister verknüpft ist. Dies sind Ergebnisse der jüngsten PAC-Studie zu den Trends im SAP-Anwendungsmanagement in Banken.

## Steigender Kostendruck

Ein wichtiger Auslöser für das zunehmende Interesse an Application Management Services ist der Druck, der aktuell aufgrund des Wettbewerbs, der unsicheren Lage in den Finanzmärkten, steigender Kosten und regulatorischer Anforderungen auf vielen Banken lastet. Er führt unausweichlich zu Anpassungen der

IT-gestützten Wertschöpfungskette, mit der auch Veränderungen in der IT-Organisation und Entscheidungen über „Make or Buy“ einhergehen. Der Kostendruck und regulatorische Anforderungen würden zunehmenden Einfluss auf das Geschäft nehmen. Innerhalb der IT-Organisation reagiere man darauf, indem sämtliche Prozesse und Sourcingstrategien überdacht werden, so ein Geschäftsführer bei der IT-Tochter einer Bank.

Marktanalysen von PAC belegen den hohen Stellenwert von Application Management Services in der Bankenbranche. Finanzinstitute geben in Deutschland für anwendungsbezogene IT-Dienstleistungen heute bereits 1,5 Milliarden Euro aus. Etwa ein Drittel der Aufwendungen fließt in Services für das Anwendungsmanagement, also die Wartung, Betreuung und Weiterentwicklung von Softwareanwendungen. PAC prognostiziert, dass die Ausgaben für externe Application Management Services mittelfristig um rund drei Prozent jährlich steigen. Während Banken zunächst vor allem das Management von Anwendungen für generische Prozesse extern vergeben haben, sind es heute immer öfter auch branchenspezifische Applikationen, die komplexe, geschäftskritische Prozesse unterstützen. Dazu zählen auch die Softwareanwendungen aus dem Lösungsportfolio SAP for Banking.

## Motive für die Auslagerung

Die PAC-Studie hat drei Hauptmotive ans Licht gebracht, die im Spannungsfeld der veränderten Rahmenbedingungen zur Auslagerung anwendungsbezogener Aufgaben im SAP-Umfeld führen („Buy“):

## Checkliste: Anforderungen an Application-Management-Partner

Welchen Anforderungen muss ein Dienstleister als geeigneter Partner beim Application Management gerecht werden?

- Einhaltung des Leistungsversprechens
- Fundiertes IT-Architektur-Know-how und bankfachliche Kompetenz: höchste Kenntnisse der IT-Architektur (Technologie) sowie bankfachlicher Themen (Prozesse)
- Zertifikate als Nachweis von Kenntnissen: Methodenkompetenz anhand von Zertifizierungen (SAP-bezogen) oder gemäß Vorgehen nach ITIL V3
- Referenzen aus vergleichbaren Vorhaben sowie nach Möglichkeit aus identischem Banksegment
- Kontinuität im Beraterteam: Dauerhafte Zusammenarbeit mit dem gleichen Personenkreis, um Austausch und Ideen zu fördern
- Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Flexibilität: flexible Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und der Blick über den Tellerrand
- Transparente Leistungsabrechnung: eine gut nachvollziehbare und nachfrageorientierte Abrechnung der Leistungen

- Kosteneinsparungen durch effiziente Leistungserbringung
- Konzentration auf das Kerngeschäft und Innovationen
- Ergänzung begrenzter Kapazitäten (Wissen und Ressourcen) und Risikominimierung

Die hohen IT-Ausgaben in Finanzinstituten führen unweigerlich zu Maßnahmen, um die Kosten zu optimieren. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit müssen sich Banken die Frage stellen, ob es in Zukunft überhaupt möglich sein wird, die für sämtliche Fachgebiete und Spezialisierungen benötigten Kapazitäten intern vorzuhalten. Vielen Banken gelingt es, durch die Zusammenarbeit mit einem qualifizierten Partner die Ausgaben für das Anwendungsmanagement und damit für die IT zu senken. Untersuchungen zeigen, dass qualifizierte Application-Management-Anbieter Skalen- und Synergieeffekte erzielen. Der vermehrte Einsatz von Werkzeugen und Methoden beispielsweise für wiederkehrende Tätigkeiten erhöht den Automatisierungs- und Standardisierungsgrad der Services, wodurch Reibungsverluste vermieden und Einsparungen erzielt werden.

Banken stehen vor der Herausforderung, mit IT-bezogenen Maßnahmen auf die veränderten Rahmenbedingungen im Finanzsektor zu reagieren. Dazu zählen Innovationsvorhaben, die dabei helfen, die Qualität der Anwendungen und unterstützten Prozesse zu steigern. Mithilfe moderner Anwendungslandschaften sind Banken besser in der Lage, auf Marktveränderungen zu reagieren. Die Zusammenarbeit mit Dienstleistern bietet ihnen daher die Möglichkeit, die internen IT-Mitarbeiter von wiederkehrenden Aufgaben zu entlasten, damit sie sich auf strategische Aufgabenstellungen rund um das Kerngeschäft und Innovationsthemen konzentrieren können.

Die Komplexität der SAP-Anwendungen und die Bandbreite der SAP-bezogenen Themen nehmen stetig zu. Banken sehen in der Einbindung von externen SAP-Spezialisten die Möglichkeit, die SAP-Themen besser zu beherrschen und Ausfallrisiken zu minimieren. So sind für die Wartung von SAP-Bankanwendungen etwa spezielle Kenntnisse zu den branchenspezifischen SAP-Modulen, Softwareständen und Schnittstellen notwendig, die innerhalb einer Bank oft nicht vollständig abgedeckt werden können. Auch die Anpassung der SAP-Bankanwendungen an die individuellen Bedürfnisse der Banken, das sogenannte Customizing, erfordert besonderes Wissen. Was die Ausfallrisiken betrifft, so ist ein Dienstleister aufgrund seiner Fokussierung oft in der Lage, schneller auf Fehler zu reagieren und diese in kurzer Zeit zu lösen. Die Reaktionszeit ist in der Regel auch vertraglich festgelegt. Die

Gefahr, dass eine verzögerte Problemlösung zum Beispiel beim Ausfall einer Anwendung unkalkulierbare Folgekosten verursacht, ist reduziert.

### Klare Aufgabenstellung und Rollenverteilung

Die PAC-Trendstudie zeigt, dass die Mehrheit der IT-Entscheider eine klare Vorstellung vom positiven Nutzen von Application Management Services hat. Gleichzeitig sind sie zurückhaltend und knüpfen Bedingungen an die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister, welche die Aufgabenverteilung, Prozessverantwortung und Investitionen aufseiten des Dienstleistungspartners betreffen. Konkret thematisieren die Interviewpartner die Qualitätssicherung und Prozesshoheit als interne Verantwortlichkeiten („Make“). Banken möchten sicherstellen, dass die Qualität der Anwendungen den hohen Ansprüchen einer Bank gerecht wird, indem sie die Qualitätssicherung im Anwendungsmanagement intern vornehmen. Auch die Hoheit über kritische Geschäftsprozesse möchten die IT-Entscheider mehrheitlich intern verankern. Eine genaue Beschreibung der Aufgabenstellung und Rollenverteilung im Rahmen des Anforderungsmanagements ist dafür unabdingbar. Dies hilft auch, im Rahmen von „Buy“-Entscheidungen dennoch die Unabhängigkeit vom Dienstleister zu sichern. So besteht die Möglichkeit, zunächst nur Routinetätigkeiten wie die reine Softwarewartung (Application Maintenance im Rahmen des Application Management) und/oder wiederkehrende Aufgaben wie die Ticketbearbeitung an einen Dienstleister zu übergeben. Auf diese Weise werden strategische und Management-relevante Aufgaben, die mit speziellem Fach- und Prozesswissen verbunden sind, in jedem Fall intern belassen.

### Dienstleisterprofil

Die PAC-Trendstudie verdeutlicht, dass die Anforderungen der Banken an einen Dienstleister im SAP-Anwendungs-



**Eike Bieber** gehört zu PACs Financial-Services-Team. Ihr Schwerpunkt ist die Banken- und Versicherungsbranche in Deutschland und der Schweiz. Außer-

dem ist sie für Themen rund um SAP Services zuständig. Darüber hinaus koordiniert Eike Bieber einen Teil von PACs Marketing und Communication Services.

management hoch sind. Es besteht Eignigkeit, dass die eingesetzten Berater neben SAP-Kenntnissen vor allem bankfachliche Kompetenz benötigen, damit ein Dienstleister sein Leistungsversprechen einhalten kann. Wichtig sind den Banken strategische Vorinvestitionen zum Beispiel in den Wissensaufbau und die laufende Vertiefung der Kenntnisse als Grundvoraussetzung, um längerfristig mit einem Dienstleister zusammenzuarbeiten. Gewünscht sind außerdem Kontinuität und Flexibilität aufseiten des Beraterteams sowie eine transparente Preisgestaltung.

### Fazit

Veränderte Rahmenbedingungen in der Bankenbranche führen zur Anpassung der IT-Wertschöpfung. In diesem Spannungsfeld kommen Finanzinstitute nicht umhin, die Optionen im Application Management als Teil ihrer Sourcing-Strategie intensiver zu prüfen. Die PAC-Studie verdeutlicht den Trend hin zu mehr „Buy“ im Application Management. Es besteht Interesse an der Zusammenarbeit mit qualifizierten Application-Management-Dienstleistern. Gleichzeitig prüfen die Banken genau, welche anwendungsbezogenen Aufgaben sie intern belassen („Make“) und welche sie einem externen Partner anvertrauen („Buy“). Im Interesse einer intensiveren Kooperation im Anwendungsmanagement sollten Banken und Dienstleister bereit sein, sich aufeinander zuzubewegen und die Wünsche und Anforderungen optimal abzustimmen.

[www.innobis.de](http://www.innobis.de)  
[www.pac-online.de](http://www.pac-online.de)

Bei Interesse an der kostenfreien, kompletten Studie kontaktieren Sie bitte Alexandra Osmani, Ansprechpartnerin für Public Relations bei Innobis ([a.osmani@innobis.de](mailto:a.osmani@innobis.de)).



**Jörg Petersen** ist seit 2004 Vorstand bei Innobis, der IT- und SAP-Beratung für Banken und Finanzdienstleister. Petersen legte bereits im Studium seinen

Interessenschwerpunkt auf die Finanzwirtschaft und Informatik und war im Finanzdienstleistungssektor tätig. Er hatte dabei leitende Positionen in den Bereichen Grundsatz, Controlling und zentrale Aufgaben inne. 1997 wechselte er in das SAP-Beratungsgeschäft.