

APPLICATION MANAGEMENT

Anwendungsbetrieb extern, Kontrolle intern

Die Geschäftsmodelle der Banken werden immer differenzierter. Das stellt die IT vor neue Herausforderungen. Die Auslagerung verschiedener Anwendungen ist dabei ein wichtiges Thema. Doch ist Outsourcing möglich, ohne mit der Anwendung auch die Kontrolle außer Haus zu geben? Die Antwort darauf bietet das Application Management, also die Verzahnung von interner Steuerung und externer Dienstleistung. Welche Möglichkeiten bietet Application Management und was ist bei der Auswahl eines externen Dienstleisters zu beachten? **Elmar Borgmeier**

→ **Keywords: Organisation, Outsourcing, Banken-IT**

In den meisten renommierten Banken findet derzeit ein Strukturwandel statt: Innovative Arten des Vertriebs stehen ebenso in der Diskussion wie neue Wege der Kostenersparnis. So wird heute bereits grob zwischen Vertriebsbank, Produktionsbank und Abwickler unterschieden. Aber auch im Einzelnen erfolgen Differenzierungen für mehr Erfolg: Banken mit hohem Service-Anteil fokussieren dabei z.B. die intensivere Betreuung von Kunden in unterschiedlichen Lebenslagen – und erzielen damit höhere Umsätze pro Kunde. Manche Direktbanken spezialisieren sich hingegen auf wenige Produkte, die sie preislich attraktiv gestalten und intensiv bewerben.

Die Neuerungen in Businessstruktur und vielen Einzelbereichen haben direkte Auswirkungen auf die IT von Banken. Denn Leistungsfähigkeit in der Umsetzung und Abwicklungskosten hängen zentral von der IT ab. So muss die IT nicht nur neue Angebote schnellstmöglich umsetzen, sondern auch die Kosten für vorhandene Lösungen stetig senken. Und das eben nicht nur bei den Klassikern Zahlungsverkehr und Wertpapierhandel, son-

dern auch bei vielfältigen speziellen Themen, mit denen sich die Bank im Wettbewerb differenziert.

Somit ist es eher die Regel als die Ausnahme, dass eine Bank-IT in einem einzigen Jahr mit sehr unterschiedlichen Themen konfrontiert wird – angefangen von der Anpassung der Beratungslösung an die EU-Beraterrichtlinie über den Aufbau einer zusätzlichen Website zur Unterstützung der Marketingkampagne für günstige Hypothekendarlehen bis hin zur weitgehenden Automatisierung der Bearbeitung von Kleinstkrediten.

Je klarer die Geschäftsstrategien auf einzelne Erfolgsfaktoren wie Kundenbindung, Marge, Massenumsatz oder Kostensenkung fokussiert sind, desto klarer muss auch die IT diese Strategie umsetzen: Was wird selbst produziert? Was wird ausgelagert? Was wird als Produkt oder Service zugekauft? Die Antwort auf die Frage nach Fremdleistungen ist in der Regel ein pauschales „Ja“ oder ein grundsätzliches „Nein“.

Das heißt: Entweder werden IT-Verantwortliche unter einen regelrechten Outsourcing-Druck gesetzt. Denn – so lautet die Überzeugung – mit der Anzahl der ausgelagerten Anwendungen und Projekte würden die Einsparungen in der IT direkt

proportional steigen. Oder aber man lehnt Outsourcing rundweg ab – mit der „Eh-da“-Kosten-Argumentation („Unsere Mitarbeiter sind ja eh da, also kostet es nichts, wenn wir es selbst machen“) oder aus Furcht vor Kontrollverlust. Doch weder ein „Möglichst-alles-außer-Haus-Geben“ noch ein pauschales Ablehnen von Outsourcing sind angemessene Vorgehensweisen, wenn es darum geht, die eigene IT fit für die neuen Herausforderungen zu machen und gleichzeitig die IT-Kosten zu senken.

Sourcing-Strategien

Die Fertigungstiefe von Banken ist im Vergleich zu anderen Branchen noch immer hoch. Nicht zuletzt deshalb ist es möglich, das Thema Outsourcing jetzt differenziert anzugehen und den Umbau intelligent voranzutreiben: Die reine Versorgung von Hardware-Plattformen mit Strom und Klima an einen Rechenzentrumsdienstleister auszulagern, ist noch recht überschaubar. Komplexer wird es beim Business Process Outsourcing, dem ganzen oder teilweisen Auslagern von Geschäftsprozessen. Hier heißt es, den Beitrag der IT-Lösungen zur Geschäftsstrategie zu berücksichtigen und die IT dementsprechend aufzustellen. Im Prinzip lassen sich



„Neben dem Preis zählt die Leistung – die vor allem in Form von Service Level Agreements (SLA) vereinbart wird.“

hier vier verschiedene Situationen unterscheiden, an die es dann die Sourcing-Strategie entsprechend anzupassen gilt.

Fall 1: Standardisierte Produkte, z.B. Zahlungsverkehr oder Wertpapierhandel, bei denen die Stückkostenstruktur im Vordergrund steht.

Fall 2: Neu aufzusetzende innovative Prozesse und IT-Lösungen, von denen sich die Bank ein Alleinstellungsmerkmal oder zumindest eine Differenzierung im Wettbewerb erwartet: Hier liegt der Fokus auf der richtigen Umsetzung des Mehrwerts und dem Time to Market.

Fall 3: Bereits etablierte Mehrwertlösungen, mit denen eine aktuelle Geschäftsstrategie umgesetzt wird: Weiterentwicklung und Konsolidierung bzw. Kostensenkung sind hier gleichermaßen wichtig.

Fall 4: IT-Lösungen, die die eigene Organisationsstruktur schlagkräftiger am Markt positionieren, beispielsweise Intranetportale für die Filialen.

Bei der Abwicklung standardisierter Produkte (Fall 1) und bei hohen Fixkosten gibt

es eigentlich nur zwei Möglichkeiten: Entweder ist die eigene Plattform so attraktiv, dass man andere Banken als Kunden dafür gewinnt und damit die Stückkosten weiter senkt. Oder man gibt die eigene Lösung auf und migriert sie zu einem externen Dienstleister, möglichst zu einem der Kostenführer. In der Praxis stellt sich die Situation allerdings meist komplexer dar. Denn in der Regel sind die Standardplattformen eng mit Zusatzanwendungen verwoben, die Mehrwert bieten und über die sich die Bank im Markt differenziert. In diesem Fall empfiehlt es sich, vor dem Outsourcing der Standardplattform die miteinander verzahnten Anwendungen in separate Einheiten mit definierten Schnittstellen („Services“) zu zerlegen. Mit einer solchen „Service-orientierten Architektur“ ist gewährleistet, dass gerade „Mehrwert-Services“ nicht nach draußen gegeben werden und sich – dank sauberer Schnittstellen – einfach an die externe Plattform anbinden lassen.

Ganz anders ist die Situation bei Innovationsthemen (Fall 2): Hier geht es in erster Linie um die Umsetzung einer zukünftigen Geschäftsstrategie. Daher lautet hier meist Insourcing das Gebot der Stunde. Das heißt konkret: Die Federfüh-

rung liegt bei der Bank-IT und wird je nach Bedarf durch Dienstleister mit Spezial-Know-how ergänzt.

Anders gelagert sind auch die Fälle 3 und 4 mit etablierten fachlichen Mehrwertleistungen und organisationsnahen Themen: Eine Migration zu einem Standardabwickler entfällt hier, da die Inhalte fachlich oder organisatorisch zu speziell auf das eigene Haus zugeschnitten sind. Meist bleibt es daher beim Insourcing, das heißt, die Anwendungen werden wie in der Innovationsphase weiter selbst betreut.

Eine Umsetzung mit eigenen Mitarbeitern ist in diesen Fällen aber nicht unbedingt notwendig und aus verschiedenen Gründen auch nicht die optimale Sourcing-Strategie. Die Gründe dafür sind vielfältig: Entweder weil die internen Mitarbeiter damit so gebunden wären, dass ihnen keine Zeit für Innovationsthemen bleiben würde – und gerade hier ist ihr Wissen um die Spezifika der eigenen Bank-IT dringend gefragt. Oder die eigenen Mitarbeiter würden nach der Umsetzung rasch wieder für andere Themen herangezogen, so dass Qualität und Kontinuität bei der Pflege der Lösung nicht gesichert wären.

Ein weiterer Grund für ein Auslagern von IT bei etablierten fachlichen Mehrwertleistungen und organisationsnahen Lösungen ist: Insgesamt steigt mit jeder intern zu betreuenden Erweiterung der IT die Komplexität der Anwendungslandschaft. Steigende Komplexität führt jedoch oft zu überproportional steigenden Kosten. Darüber hinaus bleibt das Wissen über fachliche und technische Zusammenhänge oft nur implizit in den Köpfen der Mitarbeiter. Sprich: Es wird mangels sauberer Dokumentation nicht zu explizitem Unternehmenswissen.

Application Management

Welche Alternativen bieten sich? Wie kann ein Outsourcing aussehen, bei dem die Bank die Kontrolle über die fachliche Weiterentwicklung behält und die interne IT ausreichende Steuer-

→ rungsmöglichkeiten hat? Wie ist es möglich, Teile der IT so auszulagern, dass sich die Kosten steuern lassen und die Komplexität der internen IT sinkt?

Die Antwort lautet: Application Management. Diese noch relativ junge Spielart von Outsourcing bietet die Möglichkeit, selektiv den Betrieb, die Pflege und/oder die Weiterentwicklung einer Applikation oder eines Services extern durchführen zu lassen. Die typische Aufteilung der Zuständigkeiten sieht dabei folgendermaßen aus:

- ▣ Die Bank behält die Anwendung und damit auch die Steuerung der fachlichen Weiterentwicklung. Ein „Reselling“ des eigenen Mehrwerts durch den externen Dienstleister ist ausgeschlossen, die eigenen Differenzierungsmerkmale bleiben erhalten.
- ▣ Die IT-seitige Pflege der Anwendung wird durch den externen Application Management-Dienstleister erbracht. Dazu gehören die Bearbeitung von „Incidents“ und „Problems“ im Betrieb, die Umsetzung von Änderungen und Erweiterungen und die Durchführung der entsprechenden Releases.

Kriterien für die Auswahl eines Application Management-Dienstleisters

- ▣ Gutes Branchen-Know-how, insbesondere bezogen auf die typischen IT-Strukturen
- ▣ Erfahrungen in der Software-Entwicklung mit den eingesetzten Technologien
- ▣ Eine klare Methodik insbesondere für die Einstiegsphase, mit tiefergehender Analyse der Anwendung
- ▣ Eine Vertragsgestaltung, die eine klare Perspektive zu Kostensenkungen aufzeigt
- ▣ Von Anfang an ein Konzept zum Rücktransfer des Know-hows beim Ausstieg

- ▣ Die Hardware verbleibt im Rechenzentrum der Bank. Dadurch vereinfachen sich die (netzwerk-)technischen und auch die rechtlichen Fragestellungen, die sich aus einer Auslagerung ergeben, erheblich. Außerdem sichert sich das eigene Haus damit auch physisch den Zugriff auf die Applikation.

Application Management kann als „kleinräumiges Outsourcing“ verstanden werden, bei dem die Verzahnung von interner Steuerung und externem Dienstleister von vornherein ein wesentlicher Bestandteil ist. Allerdings gilt es, die Interaktion zwischen Fachseite, Application Management-Dienstleister und Rechenzentrum klar und transparent zu gestalten. Dazu sollte man zunächst die zu erreichenden Ziele ins Auge fassen, erfahrungsgemäß folgende:

- ▣ Zuverlässiger Betrieb und klar geregelte Verfügbarkeit,
- ▣ Erhalt der Flexibilität in der Weiterentwicklung der Anwendung,
- ▣ Kostentransparenz und sukzessive Kostensenkung.

Daneben gibt es Ziele für die Umsetzung von Application Management: klare Regelungen zu Kompetenzen, effiziente Kommunikationswege und ein aktives Management des Know-how-Transfers zum Dienstleister und zur Bank. Zur Erreichung dieser Ziele sollte es eine Kombination von Fixbudget und Zusatzaufträgen geben. Das Fixbudget umfasst dabei die vorhersehbaren Basisaktivitäten im Application Management. Dazu gehören:

- ▣ Monitoring der Anwendung,
- ▣ Bearbeitung von Störungen (Incidents),
- ▣ Bearbeitung der Ursachen von Störungen (Problems),
- ▣ Routineanpassungen (z. B. an Betriebssystem-Patches),
- ▣ Durchführung einer festen Zahl von Releases pro Jahr,
- ▣ Umsetzung fachlicher Änderungen oder Erweiterungen in angemessenem Umfang.

Durch eine gezielte Aufbereitung der Anwendung und einen effizienten Ressourceneinsatz lassen sich dabei perspektivisch signifikante Einsparungen gegenüber dem reinen internen Betrieb erreichen. Die Erfahrung zeigt, dass ab dem zweiten Jahr das Fixbudget 10 % unter den internen Kosten liegen kann.

Auch größere fachliche Erweiterungen lassen sich im Rahmen von Application Management umsetzen. Hierfür müssen jedoch Zusatzaufträge erteilt werden. Denn größere Änderungen sind nicht pauschal im Voraus planbar.

Neben den Basisaktivitäten im Fixbudget und den fachlichen Erweiterungen über Zusatzaufträge kommt vor allem der Einstiegs- und der Ausstiegsphase im Application Management besondere Bedeutung zu. In der Einstiegsphase werden die Voraussetzungen für zuverlässigen Betrieb und Wartung geschaffen. In der Ausstiegsphase muss es einen geregelten Rücktransfer des applikations-spezifischen Wissens an die Bank-IT geben. Dieser sollte von Anfang an geplant und vereinbart sein: Nur so bleibt ein Ausstieg dauerhaft realistisch und die Bank macht sich nicht abhängig vom einmal gewählten Dienstleister. Einstiegs- und Ausstiegsphasen sollten vertraglich geregelt werden. Vor allem aber sollte der Dienstleister aufzeigen können, wie er diese Phasen gestalten wird. Dies ist gewissermaßen die Nagelprobe der Seriosität des Angebotes.

Auswahl eines geeigneten IT-Dienstleisters

Bevor man an die Auswahl des geeigneten Dienstleisters geht, sollte man sich klarmachen, dass Application Management eine eigenständige Dienstleistung ist, die eigene Denkweisen und Arbeitsprozesse mit sich bringt. Weiterhin gilt es, sich darüber im Klaren zu sein, dass Application Management neue externe Schnittstellen mit sich bringt, mit denen Bank und Bank-IT zusammen arbeiten müssen.

→ Darin liegt immer ein gewisses Gefahrenpotenzial. Umso wichtiger ist es, bei der Auswahl des Dienstleisters höchste Sorgfalt walten zu lassen.

Als erstes sollte der Application Management-Dienstleister die Prozesse der Finanzbranche und ihrer IT kennen. Denn nur dann ist gewährleistet, dass er die unaus-

men werden. Vielmehr muss eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Applikation und den Software-Entwicklungswerkzeugen erfolgen.

Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter des Application Management-Dienstleisters über ein echtes Verständnis für die Struktur der Anwendung und ihr Design

„Es gilt, die Interaktion zwischen Fachseite, Application Management-Dienstleister und Rechenzentrum klar und transparent zu gestalten.“

gesprochenen Gepflogenheiten der Branche berücksichtigt und beispielsweise auch selbst auf die Einhaltung der üblichen Richtlinien für Banken-Software achtet.

Ebenso wichtig wie die Branchenkenntnis ist zweitens ein fundiertes Know-how in den eingesetzten Technologien und den zugehörigen Software-Entwicklungsprozessen. Der Dienstleister sollte aufzeigen können, welche Effizienzsteigerungen in der Bearbeitung einer Anwendung durch Verbesserung der Software-Entwicklungstechniken möglich sind. In diesem Zusammenhang sollten auch die bereits eingesetzten Verfahren in puncto Kosten und Stabilitätssicherung hinterfragt werden.

Neben der Fachseite und der Entwicklung muss der Application Management-Dienstleister drittens mit dem IT-Betrieb der Bank zusammenarbeiten: Die Bearbeitung von Störungen, die sukzessive Reduktion von Störungsursachen in der Anwendung liegen z.B. in seiner Hand. Diese Prozesse sind gleichzeitig Teil der allgemeinen Störungsbearbeitung des IT-Betriebs und dementsprechend zu integrieren.

Ein weiteres wichtiges Auswahlkriterium ist: Der Übernahmeprozess der Anwendung ins Application Management muss seriös sein. Das heißt: Ein Dienstleister sollte eine genau definierte Methodik haben. Darüber hinaus gilt als ein Indiz für Seriosität, dass nicht einfach nur der bestehende Code und die vorliegende Dokumentation übernom-

verfügen. Nur dann wird die Weiterentwicklung im Sinne der ursprünglichen Software-Architektur erfolgen. Auch der Dokumentation kommt eine zentrale Rolle zu: Sie ist die Basis für einen späteren Rücktransfer der externen Dienstleistung.

Auch die Angebotsgestaltung ist ein relevanter Prüfstein: Die Arbeiten in der Einstiegsphase dienen ja dazu, die Pflegekosten über die Zeit hinweg zu senken. Die Verträge sollten daher aufzeigen, wie der Auftraggeber auch von der Kostenentwicklung profitiert. Ziel sollte immer eine längerfristige Zusammenarbeit sein, damit sich der Einstiegsaufwand umso mehr lohnt. Bevor man eine solche längerfristige Beauftragung erteilt, sollten die Entwicklung der Zusammenarbeit und die angestrebten Kostensenkungen vereinbart werden.

Neben dem Preis zählt die Leistung – die vor allem in Form von Service Level Agreements (SLA) vereinbart wird. Es lohnt sich, dabei den echten eigenen Bedarf zu ermitteln und nicht vorschnell zu hohe Anforderungen zu stellen: Wer beim Service Level nur das kauft, was er wirklich braucht, kann erhebliche Einsparungen erzielen. Beispiel Verfügbarkeit: Zwar lassen sich Verfügbarkeiten von 95 % über 99 % bis hin zu 99,9 oder gar 100 % vereinbaren. Allerdings explodieren die Kosten, je mehr man sich den 100 % nähert.

Wichtig für die Kalkulation eines Application Managements sind klar definierte Schnittstellen zu anderen Applikationen. Denn nur mit der sauberen Ein- und Abgrenzung des extern zu pflegenden Teils lässt sich ein zeit- und nervenaufreibender Dauerabstimmungsaufwand vermeiden.

Die Anwendung selbst bleibt immer im Eigentum und im Zugriff der Bank. Um diesen Eigentumsanspruch stets zu wahren, ist ein Verfahren zum Rücktransfer des Anwendungs-Know-hows notwendig. Ein Dienstleister muss daher von Anfang aufzeigen, wie ein solcher Rücktransfer unterstützt wird. Dazu gehört die Pflege der Dokumentation und der in Entwicklung und Betrieb eingesetzten Werkzeuge. Der in der Einstiegsphase aufgebaute und sukzessive verbesserte Wartungszustand der Anwendung muss kontinuierlich explizit gemacht werden, damit die erreichte Effizienz nicht übermäßig vom Einsatz bestimmter externer Mitarbeiter abhängt.

Fazit

Application Management bietet sich in vielen Fällen als intelligente Outsourcing-Lösung an. Als Einstieg empfehlen sich konkret solche Anwendungen, bei denen sich bereits interne Know-how-Engpässe abzeichnen – weil interne IT-Fachleute für andere Neuentwicklungen abgezogen werden oder weil die Anwendungen mit starker externer Unterstützung erstellt wurden. Auch Applikationen, die nur noch eine „Lebenserwartung“ von zwei bis drei Jahren haben und an deren Nachfolger die eigenen Mitarbeiter arbeiten sollen, sind für Application Management prädestiniert. Denn anstatt sich mit „Altlasten“ befassen zu müssen, sollten die internen IT-Fachleute lieber Know-how in innovativen IT-Technologien aufbauen. □

Autor: Elmar Borgmeier ist Technologie-Vorstand der syngenio AG, München.