

# Lean Computing - „Make and Buy“

Heinz Wings

## 1 Who is who?

Die Sparda-Bank Hamburg wurde 1903 als Selbsthilfeeinrichtung der Eisenbahner im Raum Hamburg, Schleswig-Holstein und Nord-Niedersachsen gegründet. Auch heute betreut die Genossenschaftsbank immer noch dieses großflächige Geschäftsgebiet. Sie ist eine von 17 Sparda-Banken, die im Bundesgebiet regional tätig und rechtlich selbständig sind. Zielgruppe ist vornehmlich der Privatkunde. An zehn Filialstandorten und mit einem ausgeprägten Netz an Vertrauensleuten bietet sie ihren 88.000 Kunden, von denen 67.000 Mitglieder sind, ein universalbank-typisches Leistungsspektrum. Mit 250 Mitarbeitern führt die Sparda-Bank Hamburg rund 350.000 Kundenkonten und bearbeitet pro Tag zwischen 30.000 (Minimum) und 150.000 (Maximum) Transaktionen. Ihre Bilanzsumme erreichte 1993 1,8 Milliarden Mark.

Zu den Besonderheiten der Bank gehört vor allem das Fernbankgeschäft, also das Brief- und Telefonbanking, denn die Bank muß sich bei großflächigem Geschäftsgebiet und dünn ausgelegtem Filialnetz stärker als andere Institute auf eine Kundenbetreuung ohne Publikumsverkehr einstellen.

## 2 Trends der Informationstechnik (IT) - sind sie für die einzelne Bank überschaubar?

### Dynamisches Umfeld verlangt flexibles Handeln

Das stark im Wandel befindliche Umfeld von Finanzdienstleistern verlangt auch von Banken ein vorausschauendes, flexibles Denken und Handeln, insbesondere soweit es die IT betrifft. Denn was gestern noch richtig war, kann heute und erst recht morgen völlig falsch sein. Ein ständiges Infragestellen von Bewährtem und die Suche nach Neuem sind Voraussetzungen, um im IT-Bereich eine Schrittmacher-Rolle zu behalten oder zu erreichen. Unternehmen, die die IT jedoch ausschließlich als Instrument zur Lösung bestehender Probleme betrachten, werden nie ihre volle Wirkungskraft mobilisieren können. Innovativ wirkt die IT nur dann, wenn sich das Management fragt, wie mit ihrer Hilfe neue geschäftliche Möglichkeiten erschlossen werden können. Denn die Ausschöpfung des Potentials, das die IT heute schon erkennbar bietet, entscheidet maßgeblich über Erfolg und Mißerfolg von strategischen Maßnahmen.

### Chancen und Risiken der IT müssen rechtzeitig erkannt werden

Doch kann das Bank-Management Chancen und Risiken der IT richtig einschätzen? Werden IT-Trends zeitgerecht erkannt und strategisch verwertet? Mit Sicherheit in der weitaus überwiegenden Anzahl der Fälle nicht. Wie sollten auch Bankvorstände mit Schlagworten wie Client/Server, Workflow- und Workgroup-Computing, Integrierte Vorgangsbearbeitung, Imaging- und Retrieval-Systeme, Euro-ISDN, ATM, Netzwerk-Administration, zentrale Software-Verteilung, künstliche oder gekünstelte Intelligenz umgehen? Das Bank-Management

muß sich der Hilfe sachkundiger Dritter bedienen, ohne die gesamte strategisch-organisatorische Verantwortung aus der Hand zu geben. Schließlich wird die zielgerichtete Heranziehung von externem Know-how vor dem Hintergrund der weiter ansteigenden Flut von fachspezifischen Informationen immer notwendiger.

### **Management braucht kreativen Dialog mit Fachleuten**

Mitunter hört man sogar die Meinung, die strategische Position des eigenen Unternehmens hänge funktional ab von der Intelligenz der hinzugezogenen externen Berater. Dies auch vor dem Hintergrund der gigantischen Verschwendung durch die Fehlinvestitionen der Vergangenheit. So geben Quinn und seine Mitautoren den Ratschlag: „Finden Sie den besten Lieferanten für jede Dienstleistung und nehmen Sie ihn unter Vertrag - ehe es die Konkurrenz tut. Fragen Sie sich bei jeder Tätigkeit, ob Sie wirklich gegen die Weltspitze anzukämpfen vermögen. Wenn nicht, müssen Sie sich fragen, ob ein klug geführtes Outsourcing die Stellung nicht auf lange Sicht aufbessern wird.“

Aber können externe Berater Allheilmittel sein? Sicherlich nicht. Auch im eigenen Unternehmen muß IT-Intelligenz aufgebaut werden. Externe Berater bzw. Outsourcer sollten nur Hilfe zur Selbsthilfe geben, quasi als Sparringspartner des Bank-Managements wirken und Engpässe in der Umsetzung von strategischen Maßnahmen lösen. Sie müssen sich aber damit auch in die visionären Unternehmensziele der Bank eindenken und sogar vor dem Hintergrund ihrer Kenntnisse bezüglich des IT-Potentials Ideen zur Erweiterung oder Veränderung des visionären Zielbündels einbringen.

### **Facetten des Outsourcing**

Nicht nur im Beratungsbereich ist heute Outsourcing gefragt. Auch im Bereich RZ-Abwicklung, Anwendersoftware-Entwicklung und -Pflege, Zur-Verfügung-Stellung von Infrastruktur hinsichtlich Hard- und Software sowie Netze sind Leistungen im Outsourcing möglich. Und sie sollten auch von Unternehmen zur Stärkung ihrer Wettbewerbskraft in Anspruch genommen werden. Dabei kann der Umfang des Outsourcings in Abhängigkeit von den eigenen Ressourcen und Notwendigkeiten variieren vom „Outsourcing-Komplett“ bis zur Inanspruchnahme von limitierten Dienstleistungen.

## **3 Outsourcing: Wesentliche Komponente im Lean Computing**

Im Lean Management wird Outsourcing immer stärkere Bedeutung erlangen. Ähnlich wie bei „Just-in-Time“-Konzepten der Industrie, ermöglicht es bei Finanzdienstleistern eine flexiblere und bedarfsgerechtere Kapazitätsanpassung. Damit werden Fixkosten variabilisiert und Überkapazitäten vermieden. Im Ergebnis wird man seine Kräfte auf die Dienstleistungen konzentrieren können, die für die strategische Ausrichtung unerlässlich sind. Dies wird die Kundenzufriedenheit maßgeblich steigern helfen, die Kosten im Zaum halten und letztlich dazu beitragen, das Überleben des Unternehmens abzusichern.

### **Verlagerer gehören zu den Gewinnern**

Aus der Automobilindustrie ist hinlänglich bekannt, daß sehr häufig innovative Produkte und intelligentes Business Process Reengineering durch eine enge Zusammenarbeit mit Zulieferern entstanden sind. Das Beratungsunternehmen Kienbaum ging in einer Studie der Frage nach, ob generell auch in anderen Branchen ein Vorteil in einer sehr engen und weitreichenden

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Outsourcern zu erkennen ist. Die empirisch fundierte Kienbaum-Studie kommt insbesondere zu folgenden Ergebnissen:

- Generell nimmt die isolierte Eigeninnovation ohne Zusammenarbeit mit Zulieferern ab.
- Erfolgreiche profitable Produkte sind heute bereits dadurch ausgezeichnet, daß man eben nicht isoliert arbeitete, daß man vielmehr Partner hinzuzog.
- Auch wenn die isolierte Alleinentwicklung immer noch dominiert, so weist die Statistik doch bei den erfolgreichen Produkten einen drastisch höheren Kooperationsgrad auf, als dies bei den erfolglosen der Fall ist.

Die Kienbaum-Studie zieht das Fazit: „Es scheint so, als ob diejenigen, die bewußt nach außen verlagern, sehr häufig unter den Erfolgreicheren zu finden sind.“ Und mit Blick auf den Leser ermuntert die Studie: „Auch wenn Ihnen persönlich dieses Denken fremd ist, sollten Sie sich mit diesem Gedanken auseinandersetzen. Firmen mit Auslagerungsstrategien fanden sich doppelt so häufig unter den Vorbildfirmen wie unter den anderen.“

#### **Zauberformel: Make *and* buy**

Das im Outsourcing liegende Potential wird viel zu wenig ausgeschöpft. Neben der stärkeren Innovationskraft gewinnt das auslagernde Unternehmen insbesondere größere Flexibilität bei geringerer Kapitalbindung. Jedoch erreicht Outsourcing seine Grenzen dort, wo essentielles Know-how in strategischen Geschäftsfeldern mit massiven relativen Wettbewerbsvorteilen betroffen ist.

Für das IT-Outsourcing bedeutet das: Nicht das gesamte unternehmenseigene Know-how bezüglich der IT darf verlorengehen. Die Zauberformel im Lean Computing muß daher heißen: *Make and buy*.

#### **4 IT-Outsourcing bei der Sparda-Bank Hamburg**

Schon seit Mitte der 80er Jahre haben wir in der Sparda-Bank Hamburg bei anstehenden strategischen IT-Entscheidungen die Frage nach dem Outsourcing von RZ-Leistungen bei gleichzeitigem Einsatz von Standard-Software im Host-Bereich immer häufiger diskutiert.

Wir waren zu dieser Zeit schon der Auffassung, daß die Ausprägung der implementierten Informations- und Kommunikationstechnik maßgeblich die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen wird. Und diese Aussage bezogen wir maßgeblich auf Dienstleistungsbetriebe und damit auch auf unsere Bank. Wir wollten die Informationsqualität verbessern und auch die technisch-organisatorische Infrastruktur im Back-office optimieren. Damit stellten wir uns für Investitionsentscheidungen im IT-Bereich die Fragen: Was ist wünschenswert bzw. notwendig, was ist machbar, was ist sinnvoll und was rechnet sich? Die Frage nach dem Notwendigen beantworteten wir durch die Erstellung eines Strategiekonzeptes. Die Beantwortung der Fragen nach dem Machbaren, dem Sinnvollen und dem Wirtschaftlichen führte zu einer Anpassung des strategischen Anspruchsniveaus und zu einer Entscheidung für das Outsourcing von IT-Dienstleistungen.

## Suche nach dem „richtigen“ Outsourcer

Aber wer sollte unseren RZ-Betrieb übernehmen, und welche Standard-Software sollte eingesetzt werden? Um die komplexe Entscheidungssituation für alle Beteiligten transparenter, die Entscheidungsfindung objektiver und durch Dritte nachvollziehbar zu machen, bewerteten wir verschiedene Informations- und Kommunikationssysteme mittels eines Scoring-Modells. Basis hierfür war ein detaillierter Kriterienkatalog für die Bewertung von Anwender- und Betriebssystem-Software, insbesondere hinsichtlich der Leistungs- und Anspruchskriterien, der Kosten und der Sicherheit. Nach Auswahl der Standard-Software im Host-Bereich suchten wir mit ähnlichen Methoden den Outsourcer für die RZ-Dienstleistungen. Im Software-Bereich entschieden wir uns für die Standard-Bankenapplikation KORDOBA, Outsourcer für die Verarbeitung und für die individuelle Anpassung, Weiterentwicklung und Pflege der Bank-Anwendung wurde die Siemens AG. Ausschlaggebend war der „Full-Service“ von der RZ-Dienstleistung über die Wartung und Pflege der KORDODA-Anwendung bis zum Know-how-Transfer. Mit Fusion des Siemens Geschäftsbereichs Informations- und Kommunikationstechnik mit der Nixdorf AG übernahm das hieraus entstandene Unternehmen SNI AG die Funktionen, die es heute der Sietec Consulting übertragen hat.

## Wesentliche Entscheidungskriterien

Mit unserer Outsourcing-Entscheidung konnten wir unsere IT-Kosten, die ja bekanntlich den „Hauptbrocken“ innerhalb der Sachkosten von Kreditinstituten ausmachen, planbar und für unsere Größenordnung beherrschbar halten. Zudem hatten wir die Möglichkeit, bei besserer Performance und breiterer Standard-Software, uns auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren: der Vertrieb und die Arbeitsabläufe im Back-office konnten optimiert werden. Und dies bei weitestgehender Auslagerung von Risiken im IT-Bereich.

Neben dem Processing Service im Rechenzentrum erbringt der Outsourcer Systembetreuungsleistungen. Sie umfassen nicht nur die Beratung in IT-Fragen und die Pflege der Standard-Software, sondern auch Weiterentwicklungen dieses Standards, einmal in unserem Auftrag, aber insbesondere auch durch weitere Produktentwicklungen im Umfeld einer Bankenapplikation. Durch Weitervermarktung bankindividueller Softwareprodukte entsteht dann auch für Zusatzentwicklungen ein entsprechend günstiger Kosteneffekt. Wir sind somit nicht von Eigenentwicklungen ausgeschlossen, sie erfolgen aber nur ergänzend auf den Gebieten, die für unser Institut von großer strategischer Relevanz sind, aber sich nicht durch Standard-Software abdecken lassen. Sie werden von uns nach eingehender Analyse, Leistungsbeschreibung und Festpreisangebot bei der Sietec Consulting in Auftrag gegeben. Der Einsatz der Standard-Software trägt für uns zur notwendigen Begrenzung des Kostenrisikos bei und eröffnet die Möglichkeit, sich strategisch richtig im Wettbewerb zu positionieren. Somit kann auch bei der Software-Entwicklung die lange diskutierte Frage: „Make or Buy?“, also Eigenentwicklung oder Standard-Software, für uns mit der Formel „Make and Buy“ zukunftsweisend beantwortet werden.

## 5 Welche Leistungen nimmt die Sparda-Bank Hamburg bei der Sietec ab?

Alle Aktivitäten, die mit dem Betreiben der HOST-Anwendung notwendig verbunden sind, sollten von der Idee her die minimale Meßplatte für die Leistungsnachfrage beim Outsourcer bilden. Damit umfaßt das Outsourcing der Sietec bei der Sparda-Bank Hamburg zunächst einmal folgende Leistungen:

- Das Bereitstellen von Rechner- und Speicherkapazitäten mit dem dazugehörigen Operating der Systemverwaltung, Bereitstellung der klimatisierten Räume, die Durchführung der täglichen und periodischen Sicherungen inklusive Auslagerung und Bereitstellung eines internen sowie externen Katastrophen Back-Up.
- Komplette Arbeitsvorbereitung der Produktion im Rechenzentrum.
- Zur-Verfügung-Stellung der Standard-Software KORDOBA, insbesondere mit den Komponenten Grundsystem DM/Währung, in dem die Sparten Kontokorrent, Darlehen, Festgeld, Sparbriefe und Normal-Sparverkehr abgewickelt werden - bis hin zum Sondersparmodul, dem Meldewesen, dem Genossenschaftsanteilspaket, BTX und dem Managementinformationssystem KMI.
- Das gemeinsam mit SNI entwickelte Briefbank-Modul, das alle Sparda-spezifischen Anforderungen abdeckt. Die Anpassung und Pflege dieser Anwendung übernimmt ebenfalls in unserem Auftrag die Sietec Consulting. Zur Pflege gehören: Fehlerdiagnose und -behebung, Versionswechsel sowie Einarbeitung von Korrekturversionen.

### **KMI: Software-Modul für effizientes Controlling und intelligenten Vertrieb**

Ein strategischer Leckerbissen ist das eingesetzte Software-Produkt KORDOBA-Management-Informationssystem, auch KMI abgekürzt. Wir nutzen es als Controlling- und Vertriebsinstrument. KMI ist bei der Sparda-Bank Hamburg hostmäßig implementiert, integriert mit der Banken-Software KORDOBA, greift auf die relationale Datenbank SESAM zu und ist verbunden mit einem dezentralen Textsystem. Kernfunktion ist die Konten- und Kundenkalkulation auf der Basis der Marktzinsmethode. Vom Einzelkonto ausgehend, sind alle Verdichtungen möglich, insbesondere zum Kunden, zur Produktgruppe, zur Zielgruppe, zur Filiale oder Gesamtbank. Die Kalkulationen werden monatlich durchgeführt. Aus der dynamischen Entwicklung der aggregierten Informationen können wertvolle Anregungen für operative und strategische Maßnahmen abgeleitet werden. Die Ergebnisse der Kundenkalkulationen werden den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Damit kann im persönlichen Vertrieb über Filialen die Höhe des kundenbezogenen Deckungsbeitrages Auslöser für weitere Aktionen sein. Zusätzliche Einsatzbereiche von KMI als Controlling-Instrument sind die Analyse von gesamtbank- und filialbezogenen Cross-selling-Lücken, Zielgruppen- und Regionsschwerpunkten sowie die Bildung von Korrelationen, beispielsweise zwischen Deckungsbeiträgen und Altersstruktur. Auch aus den zeitgerecht erstellten Ist-Rechnungen, Produktivitätskennzahl- und Mengestatistiken können die Führungskräfte wertvolle Anregungen für geschäfts- und deckungsbeitragsstärkende Maßnahmen ableiten. Zielgruppenselektionen mit KMI dienen zudem in Verbindung mit einer dezentralen Textverarbeitung als Basis für Direkt-Marketing-Aktionen. Insofern ist KMI auch Vertriebsinstrument.

### **Wo liegen die Schnittstellen zwischen Outsourcer und Bank?**

Sowohl beim Voll-Outsourcing als auch bei der Verlagerung von Teilbereichen muß der Auslagerer bestimmte Vorkehrungen treffen, um einen effizienten Ablauf der Zusammenarbeit sicherzustellen. Das haben wir auch getan: Für den zwangsläufig erhöhten Koordinationsbedarf ordneten wir im Unternehmen spezielle Verantwortlichkeiten zu. Hierdurch werden unsere Anforderungen an den Outsourcer spezifiziert und seine erbrachten Leistungen kontrolliert.

Die Schnittstellen für die reibungslose Zusammenarbeit haben wir in einem gemeinsam erarbeiteten Service-Organisations-Handbuch (SOHB) beschrieben und festgelegt. Über eine DV-gestützte Auftragsverwaltung ist der jeweilige Stand der Bearbeitung von Programmänderungswünschen, Meldungsdiagnosen und Abrufaufträgen transparent.

Anfallende Routinearbeiten, wie Konditionsänderungen, werden - wenn sie nicht direkt von uns durchgeführt werden können - über ein schriftlich festgelegtes Formularwesen bei der Arbeitsvorbereitung direkt beauftragt, alle anderen Anforderungen und Anfragen werden mit dem Anwendungsberater besprochen und durch das Auftragsverwaltungssystem gesteuert.

### **Revisions-Kontrolle**

Das Rechenzentrum und die Softwarebetreuung unterliegen regelmäßigen Prüfungen einer externen EDV-Revisionsgesellschaft. Sie prüft die Einhaltung der Richtlinien aus GOB/GOS/FAMA. Die erteilten Wirtschaftsprüfer-Testate machen uns sicher, daß die Verarbeitung unserer Aufträge stets ordnungsgemäß erfolgt.

### **Leistungsanspruchnahme = Kostenermittlungsbasis**

Für die Bepreisung der von uns in Anspruch genommenen Services war es wichtig, einen leistungsabhängigen Meßwert zu finden. Nur so konnten die Kosten planbar und beherrschbar für beide Seiten bleiben. Wir haben uns auf die Buchungsposten als Meßwert verständigt.

Für neu einzuführende, auch über das SNI-Spektrum hinausreichende Produkte, gibt es Service-Preislisten, die auf den Kostenschlüsseln „Konten“ und „Transaktionen“ aufbauen.

## **6 Erfahrung mit dem Outsourcing**

Die inzwischen mehrjährige Zusammenarbeit fiel für beide Vertragspartner in eine Zeit, die von ständigem Wandel und immer neuen Herausforderungen gekennzeichnet war.

### **Ständig neue Anforderungen an den Outsourcer**

Für die Kreditinstitute gab es eine Reihe von gesetzlichen Anforderungen, unter anderem: Einführung der Zinsabschlagssteuer, Verbraucherkreditgesetz, Geldwäschegesetz, neue Postleitzahlen und Bilanzrichtlinien-Gesetz (BiRiliG). Zudem forderte der Wettbewerb eine Reihe von Produktinnovationen, für die die Begriffe SB-Banking, Telefonbanking und Homebanking nur stellvertretend genannt werden sollen. Dies alles stellte hohe Anforderungen an die Flexibilität der eingesetzten Software und an die Termintreue und Leistungskraft des Outsourcers.

### **Outsourcer verändert sein Outsourcing-Leistungsbündel**

Auf der anderen Seite hat sich unser Vertragspartner vom reinen Hard- und Softwareanbieter zum Dienstleistungspartner entwickelt und sich so den Anforderungen des IT-Marktes gestellt. Die Entwicklung von der SIEMENS AG über die SNI AG zum Systemintegrationshaus Sietec Consulting ist dabei nur der äußere Ausdruck der veränderten Rahmenbedingungen.

Daß alle diese Herausforderungen termin- und fachgerecht gemeistert werden konnten, gibt uns heute die Bestätigung, vor Jahren die richtige Entscheidung getroffen zu haben und für künftige Aufgaben gerüstet zu sein.

## **Hohe Systemverfügbarkeit**

Die „Lösung aus einer Konzernhand“ - soweit es um Hard- und Software, RZ-Dienstleistungen und Systembetreuung ging - hat in den vergangenen Jahren zu einer hohen Systemverfügbarkeit sowohl in technischer als auch lösungsorientierter Sicht geführt.

So lag zum Beispiel im Jahr 1994 die RZ-Verfügbarkeit insgesamt bei 99,78%. Und in der für uns so wichtigen Online-Zeit zwischen 7:00 Uhr und 17:00 Uhr betrug sie sogar 99,93%, also fast 100 %.

## **Resümee**

Wichtig für den Outsourcing-Erfolg sind:

- die genaue Festlegung der Schnittstellen bei der Vertragsgestaltung,
- die Lernfähigkeit und -bereitschaft beider Vertragspartner mit dem Ziel einer ständigen Verbesserung und Harmonisierung der Denkweisen sowie
- die Einsicht, daß der Outsourcer den Anwender nicht davon befreit, IT-Kompetenz und Know-how aufzubauen. Der Outsourcer muß sich als Sparringspartner des Anwenders verstehen und ihm bei der Verifizierung seiner Ideen und Wünsche helfen. Nicht nur die Kompetenz für das Tagesgeschäft ist gefragt, auch die professionelle Beratung in allen IT-Fragen bis hin zur Geschäftsprozeß-Optimierung ist eine wesentliche Herausforderung für den Outsourcer.

## **7 Ausblick**

Rein deduktives Denken in der IT reicht künftig nicht mehr aus, um Unternehmen dauerhaft überlebensfähig zu machen. Denn deduktives Denken ist ausschließlich Problemlösungsdenken, also Denken in gewohnten Bahnen, das Lösen von bekannten Problemen. Wesentlich für die Realisierung innovativer Wettbewerbsvorsprünge ist jedoch induktives Denken, d. h. die Beantwortung der Frage, was man alles mit der heute vorhandenen IT anstellen kann, welche neuen Produkte, Vertriebswege oder Geschäftsfelder erschlossen werden können. Hierbei kann die kreative Mitwirkung des Outsourcers und seine IT-Kompetenz einen entscheidenden strategischen Vorteil bedeuten. Erforderlich ist hierfür jedoch eine enge Verzahnung zwischen Outsourcer und Anwender, die sich nicht nur auf gemeinsame Projektsitzungen begrenzen sollte.

### **Literaturhinweise:**

Benölken, Heinz / Wings, Heinz: *Lean Banking - Wege zur Marktführerschaft: Von der Konzeption zu Realisierung*, Wiesbaden 1994

Berth, Rolf: *The Return of Innovation - Eine Anleitung zur Verbesserung Ihrer Innovationskraft*, „Kienbaum-Studie“, Juli 1993

Peters, Tom: *Jenseits der Hierarchien, Liberation Management*, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1993.

Quinn, D. Mill: *Rebirth of the Corporation*, New York, John Wiley & Sons, 1991

Wings, Heinz: Der Vorsprung in der Informations- und Kommunikationstechnik sichert den Erfolg, in: geldinstitute, 11/1990, S. 21 ff

Wings, Heinz: Den Einsatz von Bank-Informationssystemen strategisch planen, in: bankkaufmann, 01/1991, S. 8 f

Wings, Heinz: Informationstechnik revolutioniert die Bankorganisation, in: A. Klingler, H. Benölken (Hrsg.): Vertriebsstrategien der Neunziger, Bad Wörishofen 1993, S. 33 ff