

Stringente IT-Strategie bei Bankenfusionen

PROJEKTMANAGEMENT Im Fall einer Fusion werden auch die IT-Landschaften der beteiligten Unternehmen auf Synergien untersucht und schließlich konsolidiert. Gerade bei Banken existieren oft Eigenentwicklungen oder Spezialsoftware in besonders unternehmenskritischen Bereichen. Eine detaillierte Checkliste hilft dabei, die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der künftigen IT-Architektur zu treffen. *Markus Ellerbrake | Joachim Schü*

Keywords: IT-Architektur, Software, Fusionen

Zwei Kreditinstitute fusionieren. Der eine Partner ist groß, finanzstark und im Markt dafür bekannt, besonders schnell umfangreiche Kampagnen starten zu können – der andere dagegen klein, aber mit ausgezeichneter Kundenbetreuung. Nach der Fusion bemerken Kunden und Marktteilnehmer jedoch, dass die besonderen Stärken der beiden Ursprungsunternehmen verblassen: Neue Kampagnen finden seltener statt, gleichzeitig lassen Kundenbetreuung und Kundenbindung nach. Der Merger, so stellt sich heraus, war nicht in der Lage, die Stärken der beiden Banken in einem zufriedenstellenden Maße zusammenzuführen.

Ein durchaus typischer Fall, der durch zahlreiche fachliche, wirtschaftliche, politische, organisatorische oder auch technische Probleme entstehen kann. Ein möglicher Grund ist die IT-Strategieentscheidung während der Fusion: Die bisherigen Stärken der beiden Fusionspartner resultierten auch aus der jeweils eingesetzten Software. Die kleine Bank nutzte ein selbstentwickeltes und genau auf das Geschäftsmodell der Bank zugeschnittenes System zur Pflege ihrer Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management, CRM); die große Bank führte ihre Kampagnen auf der Basis eines spezialisierten Vertriebsmanagement- und Provisionierungssystems durch.

Was passiert nun in der IT-Strategieentscheidung? Das CRM der kleinen Bank ist bei der Abwägung über eine zukünftige Software dem CRM der größeren Bank trotz fachlicher Vorteile unterlegen, da es technisch nicht in der Lage wäre, eine viel größere Anzahl an Kunden zu bedienen. Auf der anderen Seite ist das Vertriebssteuerungssystem der größeren Bank dem Rotstift zum Opfer gefallen, da eine Standardsoftware für diesen Bereich im gleichen Haus zur Verfügung steht.

Auf Basis dieser Faktenlage zwei nachvollziehbare Entscheidungen, auch wenn das Bauchgefühl der Beteiligten und Ver-

antwortlichen für die Weiternutzung der erfolgreichen Systeme gestimmt haben mag. Die Gesetze der Fusionsarithmetik sind jedoch einfach: Systeme müssen konsolidiert werden; Schnittstellen und Parallelbetrieb sind teuer. Wie kann man die Faktenlage für eine solche Entscheidung anreichern und damit zu verbesserten Ergebnissen kommen?

Zeitdruck erschwert Überprüfung der Spezialsoftware

Fusionen erfolgen unter einer Vielzahl von Rahmenbedingungen, auch haben sie oft mehrere Ziele: In erster Linie sind dies meist (markt-)strategische Gesichtspunkte, aber auch finanzielle Aspekte wie die Höhe der erwarteten Synergien. Unternehmenspolitisch ist zudem die Frage wichtig, ob eines der Häuser die neue Firmenstruktur vorgibt, oder ob es sich um eine „Fusion unter Gleichen“ handelt.

Viele dieser Rahmenbedingungen beeinflussen auch die Entwicklung der zukünftigen IT-Strategie, die eine wichtige Grundlage für die Erreichung von Synergien ist. Hinzu kommt, dass in vielen Fällen ein umfassender Einblick in die IT der Fusionspartner erst zu einem Zeitpunkt erlaubt werden kann, wenn ein Großteil der Fusionsverhandlungen bereits abgeschlossen und ein positiver Abschluss quasi gesichert ist. Damit ist die Zeit, eine gemeinsame zukunftsweisende IT-Strategie zu entwickeln, oft eng bemessen.

Gerade dieser Zeitdruck erschwert die Überprüfung spezieller Softwarelösungen. Gemeint sind damit Spezialprogramme kleinerer Anbieter, die nur an einzelnen, aber oft sehr zentralen Stellen des Unternehmens eingesetzt werden, sowie historisch gewachsene Eigenentwicklungen, die faktisch in jeder Bank entstanden sind, da zum Zeitpunkt ihres Entstehens keine fachlichen Alternativen zur Verfügung standen. Für die Fach- und IT-Abteilungen des Fusionspartners ist es besonders aufwändig, die Vorteile dieser speziellen Software zu erfassen. Zum einen sind sie mit diesen Programmen zunächst nicht ver-



— CIOs UNTER HANDLUNGSDRUCK

Jeder zweite deutsche Chief Information Officer (CIO) musste 2009 krisenbedingt Kürzungen der IT-Budgets hinnehmen. Das ergab eine Befragung des Beratungsunternehmens Bearing Point unter Entscheidern aus 57 Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung. Demnach sieht sich jeder dritte IT-Manager derzeit mit einer Budgetreduzierung von über 10 % gegenüber dem Vorjahr konfrontiert. Besonders stark betroffen ist die Finanzbranche. Hier musste fast jede zweite IT-Abteilung Kürzungen in diesem Ausmaß verschmerzen. Hingegen war in der Industrie lediglich jeder Vierte davon betroffen.

Trotz dieser Ausgabeneinschränkungen steigt die Aufgabenfülle. CIOs und IT-Organisationen sind mehr denn je gefordert: Einerseits stehen die Budgets unter Druck, andererseits müssen zusätzliche Anforderungen, beispielsweise ungeplante Projekte zur Kostensenkung, bedient werden. Rund die Hälfte aller Befragten hat ihr IT-Projektportfolio bereits überarbeitet und neu bewertet. Dadurch entstehen jetzt finanzielle Spielräume für strategische IT-Maßnahmen zur Kostensenkung.

Viele CIOs erkennen in der Krise Chancen für langfristige Weichenstellungen: Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks ist die Bereitschaft, strukturelle Fehlentwicklungen der Vergangenheit zu korrigieren, aktuell deutlich höher als in Phasen gesunden Wachstums. So haben über 40 % bereits mit der Umsetzung langfristiger Maßnahmen zur Kostensenkung – beispielsweise dem Ersatz von IT-Altssystemen durch innovative Technologien mit niedrigeren Betriebskosten – begonnen oder diese teilweise abgeschlossen. ■ red

traut, zum anderen sind gerade die Einsatzgebiete der Spezialentwicklungen oft besonders komplex.

Es gibt aber gute Gründe, weshalb gerade die Spezial- und Eigensoftware bis heute eingesetzt wird: Die Bank hat sie eigens für firmenspezifische Aufgabenstellungen entwickelt oder angeschafft. Üblicherweise sind diese Programme nicht nur sehr schlank, sondern auch erfolgreich in die Systemumgebung eingebunden. Vor allem aber: Sie tragen in ihrem Code oder ihrem Customizing wichtiges, womöglich einzigartiges Prozesswissen der Firma.

Somit lässt sich festhalten: Spezialsoftware und Eigenentwicklungen haben es verdient, sehr genau untersucht zu werden. Denn oft können gerade solche kleinen Softwareanteile wichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen Banken begründen. Wenn diese Spezialitäten verloren gehen, sind mittel- und langfristig gravierende Folgen möglich.

Doch wie kann man die Suche nach der richtigen IT-Strategie verbessern?

Fachliche Bewertung der Software

Grundsätzlich folgen IT-Konsolidierungen in einer Fusion dieser allgemeinen Vorgehensweise: Analyse der vorhandenen Software und ihrer Umgebung, Konzeptionierung des Soll-Zustands, Entscheidung über den Weg, um diesen Soll-Zustand zu erreichen – und schließlich die Umsetzung selbst. Im Folgenden wird ein Instrument zur Optimierung der fachlichen Analysephase vorgestellt. Es handelt sich um eine „Survival-Checkliste“, die jede Bank aus ihrer Sicht ausfüllt und die es ermöglicht, auf einfache Weise die Bedeutung einer Software fachlich zu bewerten ► 1. Die Ergebnisse dienen dann als zusätzliche Grundlage für die IT-Entscheidungen.

Die Checkliste umfasst unterschiedliche Kategorien, in denen eine Banksoftware im Rahmen einer Fusion erfahrungsgemäß untersucht werden sollte. Sie beschreibt dabei verschiedene typische Qualitäts- bzw. Reifezustände der Software und ihrer Umgebung. Der Bearbeiter wählt für jede Kategorie die Beschreibung aus, die am besten auf die aktuelle Situation und die aktuell genutzte Software zutrifft. Die Gesamtpunktzahl erlaubt dann eine sehr schnelle, aber doch aussagekräftige Einschätzung der Handlungsoptionen:

■ Unter 80 Punkte: Das heißt, im Schnitt wurde die mittlere Kategorie der in der Checkliste beschriebenen Zustände nicht erreicht: Die Überlebenschance und –notwendigkeit der Software ist gering. Es sollte eine Ablösung angestrebt werden, da bereits jetzt zentrale Eigenschaften einer guten Software nicht erfüllt sind.

■ 80 bis 100 Punkte: In diesem Fall sollte die fachliche Bewertung um weitere Kriterien erweitert werden, die kunden- und themenspezifisch von Bedeutung sind (siehe Beispiel weiter

unten). Wichtig ist jetzt aber auch die Frage, ob und mit welchem Aufwand es möglich ist, Schwachpunkte zu beheben und die Qualität bzw. den „Wert“ der Software für die Bank zu erhöhen.

■ Über 100 Punkte: Die Software ist ein vitaler und wichtiger Bestandteil der Bank und sollte im entstehenden Gesamtunternehmen möglichst im Einsatz bleiben.

Zusammensetzung des Teams

Welche Personen sollten an der Bearbeitung einer solchen Checkliste beteiligt sein? In der Phase der Bestandsaufnahme besteht das Projektteam üblicherweise aus Mitarbeitern beider Banken sowie externen Beratern. Die fachlichen Bewertungen für die Checkliste müssen allerdings durch die Fach- und die IT-Abteilung des Unternehmens stattfinden, das die Software einsetzt.

Die Einbindung des jeweiligen Fusionspartners und externer Personen in diese Bewertung kann aber durchaus hilfreich sein, um einen tieferen Einblick in die Software zu erreichen und gemeinsam abzustimmen, ob und wie die Checkliste um zusätzliche Kriterien erweitert werden soll. Eine zwingende Voraussetzung für die Erreichung einer hohen Objektivität der Bestandsaufnahme – wie auch für den Erfolg der gesamten Analysephase – ist zudem die Unterstützung durch das Top-Management beider beteiligten Häuser.

Betrachtung der Kosten

Die Frage nach den Kosten bleibt zunächst bewusst ausgeblendet – denn allzu leicht überlagern Zahlen den Rest der Diskussion. Sobald jedoch die fachlichen Ergebnisse der Survival-Checkliste vorliegen, bestimmt auch der Kostenaspekt den Fortgang der Diskussion. Um die in diesem Zusammenhang entscheidenden Kosten zu ermitteln, kommt es im Wesentlichen darauf an, zwei Kostenträger zu betrachten: die Betriebskosten der Software und die einmaligen, fusionsbedingten Kosten.

Zu den Betriebskosten der Software zählen vor allem Personal- und Hardwarekosten, Wartungsgebühren, Supportkosten und regelmäßige Lizenz-Upgrades. Die Betriebskosten sind auf das fusionierte Gesamtunternehmen hochzurechnen, wobei man die drei wichtigsten Szenarien vergleicht: den Fortbetrieb je einer der beiden vorhandenen Lösungen oder die Anschaffung einer neuen Standard- oder Nischen-Software.

Ebenso gilt es zu betrachten, welche einmaligen Kosten in den verschiedenen Szenarien anfallen: In allen Fällen handelt es sich dabei um Migrations-, Test- und Trainingskosten. Bei der Konsolidierung der Systeme auf eine der beiden vorhandenen Lösungen entstehen zusätzlich oft Erweiterungskosten, im Fall der kompletten Neueinführung einer Software (hohe) Anschaffungs- und Implementierungskosten. Damit stehen für die ver-



Der Vorteil der Analysereihenfolge – fachlich vor finanziell – liegt darin, dass bei einer reinen Kostenbetrachtung die Argumentationskette unvollständig bleibt. Es können dann die Informationen über den fachlichen Wert der Software fehlen, der mittelbar durchaus Einfluss auf die Einnahmesituation der Bank haben kann.



schiedenen Szenarien die wichtigsten Informationen über einmalige und laufende Kosten zur Verfügung.

Der Vorteil dieser Analysereihenfolge – fachlich vor finanziell – liegt darin, dass bei einer reinen Kostenbetrachtung die Argumentationskette unvollständig bleibt. Es können dann die Informationen über den fachlichen Wert der Software fehlen, der mittelbar durchaus Einfluss auf die Einnahmesituation der Bank haben kann.

Ermittlung der Handlungsoptionen

Wie geht es nun weiter? Nach der Bearbeitung der Checkliste und der Betrachtung der Kosten kann man nun Handlungsoptionen ableiten und eine Empfehlung für eine Entscheidung über das Aus oder die Weiternutzung einer Software treffen. Grundsätzlich lassen sich folgende Konstellationen unterscheiden:

- Ergibt die Auswertung der Checkliste eine Überlebensempfehlung für eine Software, sollte auch ein leichter Betriebskostennachteil in Kauf genommen werden – auf Basis einer klaren fachlichen Empfehlung, die den eigentlichen Wert der Software unterlegt.
- Im seltenen Fall zweier konkurrierender Spezialentwicklungen, die sich über die Checkliste beide als zukünftige Lösung qualifizieren, wird das Kostenargument entscheidend sein. Alternativ kann man auch die Kriterien der Checkliste als Hilfsmittel zum direkten Vergleich der Lösungen nutzen und die Entscheidung auf Basis eines daraus resultierenden Stärken/Schwächen-Profiles fällen.
- Im Fall der Befürwortung einer Ablösung der Software eines der Fusionspartner verbleiben zwei Szenarien: die Migration

auf die beim anderen Fusionspartner vorhandene Software (sofern sich diese mindestens für die mittlere Kategorie qualifiziert) oder der Ankauf einer neuen Software. Diese Entscheidung wird in der Regel von der Kostenseite her getroffen werden. Die kundenspezifische Entwicklung einer neuen Software ist im Rahmen von Fusionen meist keine Option.

- Fällt das Ergebnis des Survival Checks auf beiden Seiten in die mittlere Kategorie, nimmt auch hier das Kostenargument den entscheidenden Platz ein: Wenn es einen klaren Kostenvorteil für eine Lösung gibt, sollte sich diese durchsetzen. Falls auch die Kostenseite keine eindeutige Entscheidung erlaubt, muss die Checkliste mit weiteren Kategorien bzw. Fragen ergänzt werden, die den genauen Spezialfall der eingesetzten Software näher betrachten (siehe Beispiel im nächsten Abschnitt).

Fallbeispiel Vergütungssystem

Wie das Verfahren in der Praxis funktioniert, zeigt das Beispiel eines wichtigen Spezialfalls der Branche – die Vergütungssysteme. Zwar wird bei vielen Banken die Vergütung durch Standard-Software bearbeitet, aber insbesondere in den Bereichen Bonifikation und Provision oft durch proprietäre Systeme unterstützt. Im Beispiel werden alle Vergütungsthemen der betrachteten Bank durch eine Eigenentwicklung abgedeckt.

Die Überprüfung der Software erfolgte zunächst anhand der Basis-Checkliste ► 1. Im Kapitel „Funktionen“ erreichte die Software jeweils die höchste Kategorie und damit 27 Punkte. In den Kategorien „Erweiterbarkeit“ und „Schnelligkeit der Erweiterungen“ wurde sie mittelmäßig bewertet, so dass sich im Kapitel „Flexibilität“ 20 Punkte ergaben. Im Kapitel „Technologie“

Survival-Checkliste für Spezialsoftware und Eigenentwicklungen im Rahmen einer Bankenfusion

Funktionen	Stellenwert der Software	Das Einsatzgebiet ist ein Randgebiet in den Tätigkeiten der Bank. (0 Punkte)
	Umfang der Software	Bereits heute werden nicht alle benötigten Funktionen abgedeckt. (0)
	Qualität der Software	Die einsetzende Fachabteilung meldet regelmäßig gravierende Mängel. (0)
	Konkurrenz	Vermessung /Vergleich der Software mit Konkurrenzsystemen hat nicht stattgefunden oder Software hat schlecht abgeschnitten. (0)
Flexibilität	Skalierbarkeit	Mit jedem neu aufgenommenen Stamm- oder Bewegungsdatum wird das System langsamer. (0)
	Erweiterbarkeit	Erweiterungen sind nur in wenigen Fällen möglich und dann nur über Codierung. (0)
	Schnelligkeit bei Erweiterungen	Gewünschte fachliche Änderungen können in der Regel erst nach Monaten umgesetzt werden. (0)
	Tests	Eine Testumgebung und -planung existiert nicht. Änderungen werden exemplarisch getestet. (0)
Technologie	Architektur	Architekturprinzipien sind nicht bekannt oder dokumentiert. Die Architektur des Systems ist in keiner Weise an die weiteren IT-Systeme angepasst. (0)
	Schnittstellen	Eine Anbindung an andere Systeme ist nicht oder nur mit hohem Aufwand möglich. (0)
	Programmiersprache	Die Software beruht auf einer Programmiersprache und -umgebung, die nur noch von wenigen Mitarbeitern beherrscht wird. (0)
	Performance	Bei normaler Nutzung der Software kommt es zu langen Antwortzeiten. (0)
	Ausfallzeiten	Das System steht höchstens zu 90% der regelmäßigen Arbeitszeiten zur Verfügung. (0)
Personal (IT)	Team und Skills	Die Software wird von einem kleinen Team sehr erfahrener Kollegen betreut. (0)
	Einarbeitungszeit	Es wurden schon seit einiger Zeit keine neuen Kollegen eingearbeitet. (0)
	Wartung und Weiterentwicklung	Es finden nur Fehlerbehebungen statt, die ausschließlich von erfahrenen Kollegen durchgeführt werden. (0)
	Support	Support findet „auf Zuruf“ statt und kann nur von zentralen und wenigen Personen durchgeführt werden. (0)
Effizienz	IT-Budget	Es ist keine Kostenstruktur für den Betrieb der Software bekannt, oder das Budget wird regelmäßig überschritten. (0)
	Fachabteilung	Die Fachabteilung ist darauf angewiesen, zusätzlich zur Software manuelle Schritte (z.B. in Excel) durchzuführen. (0)

Quelle: Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe.

Die Software wird in einem wichtigen Bereich eingesetzt und verbessert die Positionierung der Bank am Markt. (6 Punkte)	Die Software wird in einem unternehmenskritischen Bereich eingesetzt und bildet ein wichtiges Unterscheidungskriterium ggü. anderen Banken. (9 Punkte)
Die Software deckt alle heute notwendigen Prozesse im Einsatzbereich ab. Die wesentlichen Prozessabläufe sind dokumentiert. (7)	Die zukünftig notwendigen Prozesse sind bekannt und können in der Software abgebildet werden. Alle wichtigen Prozesse sind dokumentiert. (9)
Bestehende Mängel können in der Regel schnell abgestellt werden. Die Fehlerquote ist gering. (3)	Qualitätsstandards sind erfüllt, Qualitätsprozesse sind beschrieben, Risikokontrolle findet statt. (6)
Vermessung der Software mit Konkurrenzsystemen hat stattgefunden, und die Software hat gut abgeschnitten. (3)	
Linearer Datenanstieg stellt kein Problem dar. (3)	Deutlicher Anstieg der Daten kann problemlos abgefangen werden (z.B. auch durch Hardware). (5)
Die Fachabteilung kann in Zusammenarbeit mit der IT notwendige Erweiterungen vornehmen. (6)	Prozesserweiterungen sind im Customizing bzw. über GUI möglich. (9)
Änderungen werden „durch Zuruf“ zwischen Fachabteilung und IT geregelt. (3)	Größere Änderungen werden durch eine Releaseplanung umgesetzt, kleinere Änderungen können als Quick Fixes eingebaut werden. (5)
Größere Updates werden ausführlich getestet, Quick Fixes werden sofort installiert. (4)	Dokumentierte Testfälle werden vor jedem Update durchlaufen und von der Fachabteilung regelmäßig aktualisiert. (6)
Architekturprinzipien sind dokumentiert und an die weiteren IT-Systeme angepasst. (5)	Architekturprinzipien werden fortlaufend weiterentwickelt und mit der weiteren im Einsatz befindlichen IT abgestimmt. (8)
Die wichtigsten Systeme (Kernbanksystem, ERP, Business Intelligence, Stammdaten etc.) sind erfolgreich angebunden. (5)	Das System kann Neuentwicklungen in der Systemumgebung problemlos einbinden. (8)
Die Programmiersprache und -umgebung ist weit verbreitet, und es gibt keine Schwierigkeiten, Fachleute für die Programmierung zu finden. (4)	
Nur bei hoher Last (Monatsbeginn) oder unüblichen Datenmengen kommt es zu längeren Antwortzeiten. (3)	In der Regel gibt es keine Performanceprobleme mit der Software. (5)
Das System steht zwischen 90% und 98% während der regelmäßigen Arbeitszeiten zur Verfügung. (3)	Das System steht zu mindestens 98% der regelmäßigen Arbeitszeiten zur Verfügung. (5)
Das Wissen über die Betreuung der Software liegt bei mehreren Kollegen mit unterschiedlichem Rang und unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit. (3)	
Neue Kollegen sind in der Regel nach 6 - 12 Monaten vollständig eingearbeitet. (2)	Es werden regelmäßig neue Kollegen eingearbeitet, die schon nach kurzer Zeit eigene Themen betreuen. (4)
Mehrere IT-Teammitglieder können Anforderungen mit der Fachabteilung abstimmen und in der Software umsetzen. (4)	Es existiert eine Produkt- und Releaseplanung, die von einem Wartungs- und Entwicklungsteam umgesetzt wird. (7)
Die Software ist ausführlich dokumentiert (Print und Online). Es besteht eine zeitnahe Support-Möglichkeit via Telefon und Mail. Fehlermeldungen werden gesammelt und der Wartung und Weiterentwicklung zugeführt. (5)	
Die Kostenstruktur für den Betrieb der Software ist bekannt, und das Budget wird in der Regel eingehalten. (5)	Die Kostenstruktur für den Betrieb der Software ist bekannt, und das Budget konnte in den letzten Jahren immer eingehalten werden. (7)
Die für die Fachabteilung notwendigen Prozesse sind in der Software benutzerfreundlich abgebildet und können von der Fachabteilung durchgeführt werden. (6)	Die für die Fachabteilung notwendigen Prozesse sind in der Software benutzerfreundlich abgebildet, werden regelmäßig verbessert und können effizient bearbeitet werden. (9)

wurde das System jeweils in die mittlere Stufe eingeordnet und erhielt dafür ebenfalls 20 Punkte. Schwieriger wurde es im Bereich „Personal (IT)“, da das System schon seit Jahren vom gleichen Team betreut wird. Insgesamt reichte es hier nur für 12 Punkte. Auch im Kapitel „Effizienz“ erreichte die Software mit 11 Punkten die mittlere Stufe.

Insgesamt erhielt die Software damit 90 Punkte in der Grundform der Checkliste, was keine eindeutige Empfehlung zuließ. Es bedurfte daher einer tiefergehenden Prüfung mit Hilfe zusätzlicher Spezialkategorien. Für die Benennung der zusätzli-

Spezialsoftware und Eigenentwicklungen haben es verdient, sehr genau untersucht zu werden. Denn oft können gerade solche kleinen Softwareanteile wichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen Banken begründen.

chen Themen und Ausgestaltung der Zustandsbeschreibungen bzw. der Punktevergabe war dann das Wissen der IT- und der Fachabteilungen gefragt.

Im Fall von Vergütungssystemen können solche zusätzlichen Fragekategorien zum Beispiel die Themen „Revisionssicherheit und Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen“, „Transparenz“ und „Reporting“ betreffen. Allzu viele neue Kategorien sollten nicht hinzugenommen werden, da die Basis-Checkliste grundsätzlich die wesentlichen Kategorien abdeckt: So sind in der Vergütung besonders wichtige Themen, wie etwa die Darstellungsfähigkeit komplexer Vergütungsmodelle, die flexible Anpassung solcher Modelle, die inhaltliche Verlässlichkeit und Effizienz der Berechnungen sowie die Einpassung in die bestehende System- und Datenlandschaft in den vorhandenen generischen Kategorien, bereits berücksichtigt.

Zurück zum Fallbeispiel: Hier wurden die drei oben genannten zusätzlichen Kriterien aufgenommen. Nach der Formulierung der Zustandsbeschreibungen und der Festlegung der Punktevergabe (0 – 4 – 8) mussten nun die Punktegrenzen der generischen Liste erhöht werden, und zwar um die Summe der Wertungen in der mittleren Stufe. Die mittlere Stufe wurde mit je 4 Punkten bewertet, was die Punktegrenzen also um je 12 Punkte auf 92 bzw. 112 Punkte erhöhte.

Das untersuchte Vergütungssystem schnitt in den neuen Kategorien „Revisionssicherheit und Einhaltung gesetzlicher Vorgaben“, „Transparenz“ und „Reporting“ sehr gut ab. Das heißt, es traf jeweils die Beschreibung mit der höchsten Punktzahl von je acht Punkten zu. Damit qualifizierte sich das System mit nun insgesamt 114 Punkten für die Empfehlung zur Weiternutzung.

Wie das Beispiel aus dem Bereich Vergütung zeigt, bringt jeder Spezialfall eigene Themen mit sich, die im Einzelfall untersucht werden sollten. Nutzer der Survival-Liste sollten daher die Liste auf geeignete Weise ergänzen und die Verteilung und Wertung der Punkte entsprechend anpassen.

Strategische Relevanz

Noch einmal zurück zum eingangs beschriebenen Fall – zu den enttäuschten Hoffnungen eines Mergers, bei dem es nicht ausreichend gelungen ist, die Stärken der beiden Banken zusammenzuführen: Was wäre geschehen, hätte man dort die vorhandenen Software-Lösungen dem Survival Check unterzogen?

Das CRM des kleineren Fusionspartners hatte insbesondere die Schwäche, nicht skalieren zu können, während das Vertriebssteuerungssystem des großen Partners in finanzieller Konkurrenz zum Standardsystem stand. Das Ergebnis des Checks hätte die Argumentation wahrscheinlich wie folgt beeinflusst:

- Das Projektteam hätte die Frage gestellt, ob sich das kleine CRM mit geringem Aufwand so verbessern lässt, dass es auch für die große Bank nutzbar ist (Hardware, architektonische Anpassungen). Da es in den Bereichen Funktionen, Effizienz und Personal ausgezeichnet abgeschnitten hätte, wäre – bei einer Lösung des Skalierungsproblems – eine klare Empfehlung zur Weiternutzung dieses Systems gegeben worden.
- Für die Vertriebssteuerung hätte das Team die Rechnung aufgestellt, ob die hohe fachliche Eignung und dabei insbesondere der Wettbewerbsvorteil („Stellenwert der Software“) groß genug war, um gegebenenfalls höhere Betriebskosten zu begründen. Gerade in den Bereichen Funktionen und Flexibilität hätte die Software zudem gegen viele Standard-Produkte punkten können.

Fazit

Mit einem sehr geringen Aufwand wäre es möglich gewesen, die vorhandenen Analysen und Fakten anzureichern. Das Bauchgefühl der Verantwortlichen wäre in sachliche Argumente gefasst worden, die allen Beteiligten die strategische Bedeutung der vorhandenen Softwarelösungen besser dargestellt hätten. Gut möglich, dass diese Argumente in die Entscheidungen einbezogen worden und die erhofften Synergien der Fusion dann tatsächlich eingetreten wären. ■

Autoren: Dr. Joachim Schü ist Gründer und Geschäftsführer, Markus Ellerbrake ist Senior Project Manager der Consileon Business Consultancy GmbH, Karlsruhe.