

## IT-Kooperationskonzept

## Coopetition

Kay Behrmann über Kooperation unter Konkurrenten.

Die Citibank war die erste, die 1977 einen Geldautomaten einführte. Als andere Banken später mit eigenen Automaten nachzogen, wollten sie die Citi-Geräte in ein gemeinsames Netz einbinden. Aber Citi lehnte ab. Als technologieführender Platzhirsch setzte man auf Stärkung des eigenen Vorsprungs, anstatt die Konkurrenz durch eine Kooperation zu stärken.

Diese stolze Haltung ging nicht lange gut. Wegen der marktbeherrschenden Stellung konnten die anderen Institute gar nicht anders, als sich zu verbünden, auch wenn sie sonst im Kampf um Bankkunden gegeneinander konkurrierten. Schon nach wenigen Jahren war ihr Automatenverbund größer als alle Citi-Automaten zusammen. Schließlich musste der ehemalige Branchenprimus 1991 beim Konsortium anklopfen und um Aufnahme ins Automatenetz bitten.

Das ist lange her. Das Konzept von Kooperation unter Konkurrenten hat inzwischen mehr Freunde gefunden und die Amerikaner haben den Begriff Coopetition dafür geprägt, ein aus den englischen Begriffen cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb) zusammengesetztes Kunstwort.

Die Idee ist wie gemacht für heutige IT-Aufgaben in der Finanzwelt. Margendruck, Regulierungszunahme, Zinstief und IT-Komplexität machen den Instituten zu schaffen, sie müssen Kosten sparen und gleichzeitig die eigene Leistung, vor allem auch IT-Leistung, erhöhen. Der Ansatz, die Banksysteme nach eigenen Vorstellungen durch ein Team von IT-Beratern und Programmierern zu gestalten, ist zwar naheliegend, aber ganz schön teuer. Zudem erfordern einige Aufgaben neben dem nötigen Budget auch



Kay Behrmann ist selbständiger IT-Berater [www.vv.de](http://www.vv.de)

eine Innovationskraft, die einige Banken schlicht nicht aufbringen können. Man denke nur an Paypal, Mobile Banking und Googles Pläne im Finanzwesen.

Was ist also zu tun? Brauchen die Privatbanken ein gemeinsames Rechenzentrum, wie die Genossenschaftsbanken ihre Fiducia? Oder die Vermögensverwalter eine Service-Plattform, wie die Steuerberater ihre Datev? Viele (ich auch) glauben, dass wir mehr Entwicklung in diese Richtung sehen werden. Die Coopetition aber geht noch ein Stück weiter. Leistungen,

die heute schon „von der Stange“ als Standard erbracht werden können, kann man an einer zentralen Stelle zwar einkaufen, aber das wäre dann eher Outsourcing als Coopetition. Die Kooperation zwischen Konkurrenten kann mehr leisten, vor allem, wenn innovative Aufgaben anstehen.

So wie diese Kolumne mit einem Beispiel angefangen hat, so möchte ich sie mit einem Beispiel enden lassen. Der Fall wurde im April auf einer Konferenz vorgestellt, der Beginn der Geschichte liegt aber schon einige Jahre zurück. State Street war auf der Suche nach einem neuen Online Banking System und stand vor der üblichen Entscheidung: Kaufen oder selber machen? Die Kostenschätzungen einer eigenen Entwicklung waren erschreckend, und so wurde die Aufgabe an externe Lieferanten ausgeschrieben. Ein etwas bürokratisches, fast langweiliges Verfahren, und die Angebote kamen von den üblichen zu erwartenden Softwarehäusern. Ein einzelnes Angebot hat die Projektleiter aber dann doch überrascht. Es war das beste Angebot, gewann letztlich auch die Ausschreibung, und führte laut State-Street zu einer „neuen Reflektion der eigenen Rolle in der Finanzindustrie“. Das Angebot kam von der Citibank.