



Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Der rasante technische Fortschritt, zunehmende Anforderungen von Kunden und Regulierern sowie knappe Budgets zwingen die Kreditinstitute, bei der Modernisierung ihrer IT neue Wege zu gehen. Welche Strategie passt zu welchem Banktyp?

Von Gero Freudenstein, Ingolf Zies und Sebastian Busche

Über die Autoren

Gero Freudenstein ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt. Im Laufe seiner 20-jährigen Beratungstätigkeit hat er umfassende Erfahrung im Finanzdienstleistungssektor mit dem Schwerpunkt IT aufgebaut. Freudenstein unterstützt seine Kunden vorwiegend bei strategischen Fragestellungen, Transformations- und Modernisierungsprogrammen sowie bei der Neuausrichtung von Betriebsmodellen. Den Istzustand der deutschen Banken-IT und die nötigen Modernisierungsschritte kennt er aus zahlreichen Projekten.
gero.freudenstein@bain.com

Ingolf Zies leitet als verantwortlicher Partner die Praxisgruppe Informationstechnologie im deutschsprachigen Raum und ist Teil des Bankenteams von Bain & Company. Seine Kunden berät er insbesondere hinsichtlich großer Restrukturierungs- und Transformationsprozesse, bei Neuausrichtungen von Geschäftsmodellen und Bad-Bank-Setups, bei Post-Merger-Integrationen sowie bei der Optimierung der IT-Architektur. Zies hat bereits zahlreiche Banken bei der Modernisierung ihrer IT bis hin zur Einführung neuer Kernbanksysteme unterstützt und deren digitale Transformation mitgestaltet.
ingolf.zies@bain.com

Sebastian Busche ist Principal bei Bain & Company in Berlin und Mitglied der Praxisgruppen Financial Services sowie Informationstechnologie. Er berät überwiegend Banken in Deutschland und Europa im Hinblick auf IT-Strategien, große Transformationen und Post-Merger-Integrationen. Inhaltlich ist Busche auf die Nutzung von Technologien und die Weiterentwicklung von Betriebsmodellen fokussiert. Auf Basis seiner Projekterfahrung ist er zudem mit Optimierungsansätzen für Legacy-IT-Modernisierungen bei unterschiedlichen Banktypen vertraut und hat die Umsetzung entsprechender Initiativen mitgestaltet.
sebastian.busche@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2019 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Im Legacy-Kampf bestehen

IT-Modernisierungsstrategien für unterschiedliche Banktypen

Ursachen für den Legacy-Fluch



Die Banktypen im Überblick



- Direktbanken**
- Fokussierte Kanalstrategie
 - Häufig standardisierte Produkte
 - Kaum IT-Altlasten



- Kleinere Institute mit Privatkundenfokus**
- Fokus auf Nische
 - Wenig komplexes Geschäftsmodell
 - Keine einheitliches IT-Ist-Bild



- Größere Institute mit Privatkundenfokus**
- Breites, gewachsenes Geschäftsmodell
 - Komplexe IT-Landschaft
 - Viele überalterte Systeme



- Institutsgruppen mit Privatkundenfokus**
- Mittlere Komplexität des Geschäftsmodells
 - Gruppenspezifische Lösungen
 - Eigenentwickelte Kernbanksysteme



- Banken mit Firmenkundenfokus**
- Heterogene Geschäftsschwerpunkte
 - Fokus auf individuelle Lösungen
 - Viele überalterte Systeme

Mit welchen Bausteinen die IT-Modernisierung funktioniert



	Direktbanken	Kleinere Institute mit Privatkundenfokus	Größere Institute mit Privatkundenfokus	Institutsgruppen mit Privatkundenfokus	Banken mit Firmenkundenfokus
1 Reduktion der Komplexität des Geschäftsmodells	■	■	■	■	■
2 Modularisierung der Architektur	■	■	■	■	■
3 Definition & Umsetzung einer durchgängigen Datenstrategie	■	■	■	■	■
4 Verlagerung von Services in die Cloud	■	■	■	■	■
5 Wechsel auf Standardlösungen	■	■	■	■	■
6 Zusammenarbeit mit Ökosystem-Partnern	■	■	■	■	■
7 Aufsetzen eines effektiven Transformationsprogramms	■	■	■	■	■

Trifft für den Typ überhaupt nicht zu ■ ■ ■ ■ ■ Trifft für den Typ voll zu

Der Legacy-Fluch: Warum Banken neue IT-Strategien benötigen

Die Halbwertszeit von Technologien wird immer kürzer. Neue Anforderungen von Kunden und Regulierern, knappe Budgets und die vielerorts ausufernde Komplexität setzen die IT der Banken zusätzlich unter Druck.

Der technische Fortschritt beschleunigt sich. Wie schnell Unternehmen ihr Geschäftsmodell in diesem Umfeld skalieren können, verdeutlicht die folgende – und gerade deswegen regelmäßig zitierte – Entwicklung wie kaum eine andere: Es dauerte fast drei Jahrzehnte, bis 50 Millionen Menschen weltweit mobil telefonierten. Bis die gleiche Anzahl das Internet kommerziell nutzte, vergingen rund 17 Jahre. Nicht einmal vier Jahre brauchte Facebook, um diesen Wert zu erreichen. Und Instagram knackte die 50-Millionen-Grenze bereits binnen weniger Wochen.

Für Finanzdienstleister ist dies alles andere als eine branchenfremde Anekdote. Vielmehr erleben sie diese insbesondere im asiatischen Raum seit einigen Jahren mit voller Vehemenz. Neue Anbieter mit teils rasantem Wachstum bei der Kundendurchdringung etablieren neue technologische Standards. Diese Entwicklung sorgt auch hierzulande für Bewegung. Immer schneller müssen Kreditinstitute immer neue Technologien integrieren. Was gestern noch unverzichtbar erschien, kann in Kürze schon wieder veraltet sein. Die IT wird durch Technologien der letzten, vorletzten oder einer sogar noch älteren Generation geprägt. Vor diesem Hintergrund ist ein Mentalitätswechsel nötig – weg von vereinzelt Modernisierungsinitiativen und hin zu flexiblen Modellen.

Neue Technologien prägen den Kundenalltag

Ein solcher Wechsel wird umso dringlicher, als dass sich das Kundenverhalten angesichts der neuen technologischen Möglichkeiten rasant verändert. Längst erachten es Kunden als selbstverständlich, zu jeder Zeit und an jedem Ort über das Gerät ihrer Wahl mit ihrem Kreditinstitut zu interagieren. Online- und Mobile-Banking sind im Alltag angekommen und mit der Spracherkennung hält die nächste Innovation für Interaktionen zwischen Kunde und Bank Einzug.

Da Kunden zudem reibungslos zwischen der immer größeren Zahl an Kanälen wechseln wollen, muss sich die IT zunehmend intensiver mit deren Vernetzung beschäftigen.

Da Kunden zudem reibungslos zwischen der immer größeren Zahl an Kanälen wechseln wollen, muss sich die IT zunehmend intensiver mit deren Vernetzung beschäftigen. Nicht zuletzt deshalb rückt der Umgang mit Daten technisch wie inhaltlich in den Mittelpunkt. Auch verändern die neuen technologischen Möglichkeiten die Erwartungen der Kunden an einzelne Serviceleistungen. So konnten viele angesichts von Echtzeitkommunikation über Dienste wie WhatsApp nicht nachvollziehen, warum sie nicht genauso rasch Geld von einem Konto auf ein anderes überweisen können.

Fintechs nutzen solche Ansprüche, um den etablierten Banken den Zugang zum Kunden streitig zu machen. Daneben drängen große Technologiekonzerne in einstige Bankdomänen. Marktanteile geraten in Gefahr.

Schärfere Regulierung beansprucht knappe IT-Budgets

Doch die IT der Banken ist nicht nur an der Kundenfront gefordert. Seit der globalen Finanzkrise 2008/2009 gilt es immer weitreichendere Bestimmungen der Regulierer in den Banksystemen abzubilden. Die entsprechenden Investitionen beanspruchen einen großen Teil des Change-the-Bank-(CtB-)Budgets. Die Möglichkeiten, kundennahe Innovationen voranzutreiben, sind dadurch eingeschränkt.

Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Die Hoffnung auf höhere Budgets angesichts dieser Herausforderungen sind längst geschwunden, denn die Erträge der europäischen und damit auch der deutschen Banken stehen weiterhin unter hohem Druck. Angesichts der anhaltenden Zinspolitik der Europäischen Zentralbank rächt sich die unvermindert starke Abhängigkeit deutscher Banken vom Zinsgeschäft. Deren durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern belief sich zuletzt auf gerade einmal 2 Prozent. Laut der Bain-Studienreihe „Deutschlands Banken“ verdient hierzulande nur jedes zwölfte Institut seine Eigenkapitalkosten.

Keine Entlastung in Sicht

Ein Blick in die nahe Zukunft verspricht keine Entlastung. Im Gegenteil: Die schwächere Konjunktur wird aller Voraussicht nach auf absehbare Zeit einen Anstieg des Zinsniveaus verhindern. Und das Tempo des technologischen Fortschritts bleibt hoch. Weitere, potenziell disruptive Technologien wie Distributed Ledger stehen kurz davor, von einer breiteren Anwenderschaft genutzt zu werden.

Typische Schwächen der heutigen Banken-IT

In diesem herausfordernden Umfeld macht sich gerade in der IT der Banken die Fokussierung der vergangenen Jahre auf kurzfristig wirksame Kosteneinsparungen bemerkbar. Zu wenige Institute haben beispielsweise die Frage durchgehend beantwortet, welche Produkte und Produktvarianten sie tatsächlich vom Wettbewerb abheben und welche einen Mehrwert für den Kunden bieten. Und schon gar nicht haben sie ihr Handeln konsequent danach ausgerichtet. Bis heute muss die IT daher vielerorts ein unnötig komplexes Leistungsspektrum abdecken. Kanalübergreifend vereinheitlichte und vereinfachte Prozesse sind noch viel zu selten Realität.

Die Banken wissen um diese Herausforderungen. Doch bislang fehlten oft der Wille oder schlicht die Kapazitäten, um in der Produkt- und Prozesslandschaft gründlich aufzuräumen.

Nicht zuletzt aufgrund dieser Faktoren ist die IT vieler Institute von einer ausufernden Komplexität geprägt. In

besten Absicht wurden auf Wunsch der verschiedenen Geschäftsbereiche immer neue Funktionen, Anwendungen und Technologien integriert – das Machbare wog kurzfristig stärker als das übergreifend Zweckmäßige. Knappe Budgets verhinderten die angedachten Bereinigungen oft genauso wie die Vollendung größerer Modernisierungsprojekte. Diese wurden nur allzu häufig verschoben, lediglich in Teilen realisiert oder ganz gestoppt.

So gibt es unzählige, in sich funktionierende, aber für heutige „Customer Experience“-Erfordernisse nicht ausreichend integrierte Insellösungen. Veraltete Programmiersprachen sind ebenso häufig anzutreffen wie unflexible und proprietäre Schnittstellen zwischen Applikationen. Dies erschwert nicht nur die aus Kundensicht so wünschenswerten kontinuierlichen Verbesserungen. Es behindert auch den reibungslosen Datenaustausch auf den unterschiedlichen Ebenen der IT-Architektur der Banken.

Das Fehlen einer einheitlichen Datenstrategie erweist sich zunehmend als gravierender Mangel. Denn nur mit umfassenden, einheitlichen und in Echtzeit konsistenten Datensätzen erhalten die Institute den dringend erforderlichen ganzheitlichen Blick auf ihre Kunden, was es ihnen ermöglicht, die Vielzahl bisher isolierter Daten intelligent zu nutzen. Darüber hinaus erschwert ein tradiertes Lieferantenmanagement die Arbeit etlicher IT-Abteilungen. Oft erlauben die Verträge noch das strikte Abarbeiten nach der Wasserfallmethode mit Vorlaufzeiten von sechs Monaten und mehr. Agile Arbeitsweisen sowie kurze Time-to-Market-Zyklen an der Schnittstelle zum Dienstleister werden dadurch beeinträchtigt. Komplexe IT-Infrastrukturen mit inadäquaten und veralteten Testumgebungen sowie -daten tun ihr übriges.

Das Fehlen einer einheitlichen Datenstrategie erweist sich zunehmend als gravierender Mangel.

Mangelnde Konsequenz bei Post-Merger-Integrationen treibt IT-Komplexität zusätzlich

In Summe ist die bestehende IT-Architektur zahlreicher Banken nur unzureichend darauf vorbereitet, das hohe Veränderungstempo im digitalen Zeitalter mitzugehen. Dazu hat in einigen Fällen auch beigetragen, dass nach Übernahmen weder die IT-Landschaft noch das IT-Operating-Model konsequent und umfänglich integriert wurden. Eine durchgängige Vereinheitlichung der Anwendungs- und Infrastrukturlandschaft erfolgte ebenso wenig wie die Bündelung der Daten oder die Zusammenführung von Organisationen, Arbeitsweisen und Kulturen.

Die IT ist im Zusammenhang mit Post-Merger-Integrationen aber nicht nur als Resultat zu betrachten – sie kann auch die Rolle des Treibers einnehmen oder gar zum Verhinderer werden. Mit Blick auf die weiter voranschreitende Konsolidierung der deutschen Banken müssen sich nicht nur CIOs, sondern auch CEOs stärker denn je mit der Frage auseinandersetzen, ob und in welchem Maß ihre IT integrationsfähig ist. Die Komplexität der IT-Integration und die Höhe der dafür anfallenden Kosten sind entscheidend für den Erfolg.

Anstelle großer „klassischer“ Transformationsprogramme benötigen Banken neue, flexible Strategien.

Bisherige „Werkzeuge“ taugen nicht mehr

Auch wenn manche Institute geradezu auf Übernahmen zu warten scheinen, um die Modernisierung ihrer IT konsequent anzugehen, sind vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen alle Institute gefordert, tätig zu werden. Doch der bis dato „klassische Ansatz“ eines mehrjährigen Transformationsprogramms, das erst zum Ende der Laufzeit von nennenswertem erlebbaren Nutzen ist, passt nicht mehr in die heutige Zeit. Das hat vor allem folgende Gründe:

- **„Geburtsfehler“.** Die Vorbereitung dauert zu lange und die detaillierte Planung sämtlicher Komponenten führt zu Inflexibilität in der Umsetzungsphase.
- **Lange Laufzeiten.** Nach einem Führungswechsel während der mehrjährigen Projektlaufzeit kommt es zu Abbrüchen, da Projektziele entweder in Teilen schon überholt sind oder ein neues Topmanagement neue Akzente setzen will.
- **Budgetbedarf.** Aufgrund substanzieller Kosten ist die Gefahr von erheblichen „sunk costs“ bei nicht erfolgreichem Abschluss hoch – ein kaum tragbares Risiko in Zeiten niedriger Margen.

Neue Rahmenbedingungen erfordern neue IT-Strategien

Anstelle großer „klassischer“ Transformationsprogramme benötigen Banken neue, flexible Strategien, um ihre IT zu modernisieren – und zwar die gesamte IT. Es reicht nicht länger aus, nur in kundennahe Bereiche zu investieren und punktuell Verbesserungen vorzunehmen. Gefragt ist eine ganzheitliche Strategie für die IT-Modernisierung, die am Kundennutzen orientiert sein muss, ohne die Regulierer aus den Augen zu verlieren. Die Modernisierung ist danach nicht länger ein Projekt, sondern fester Bestandteil der täglichen Arbeit der IT-Abteilung. Ein solches Vorgehen passt auch besser zu den aktuellen Budgetvorgaben und erlaubt einen höheren Grad der Selbstfinanzierung.

Allein auf die harten Faktoren, sprich IT-Architektur und Applikationen, darf sich die Modernisierung dabei nicht beschränken. Vielmehr gilt es auch die weichen Faktoren einzubeziehen: neue, agilere Arbeitsweisen und Organisationsformen. Deutschlands Banken haben begonnen, dies zu realisieren. DevOps und agile Entwicklungsverfahren finden sich heute schon bei vielen Instituten – zumindest in Pilotprojekten. Die größte Herausforderung ist und bleibt jedoch typischerweise die kontinuierliche Modernisierung der Legacy-IT. Daher stehen im folgenden Kapitel die harten Faktoren im Mittelpunkt.

Im Legacy-Kampf bestehen: Strategien für eine moderne Banken-IT

Neue Technologien und Partner erleichtern die Modernisierung der bestehenden IT-Landschaft. Welche Schwerpunkte gesetzt werden, ist abhängig vom Banktyp.

Die Arbeit der IT-Abteilungen in Banken gleicht allzu oft einer Sisyphosarbeit. Unter Hochdruck werden in einer komplexen IT-Landschaft Innovationen zur Marktreife gebracht, Kundenwünsche erfüllt und zugleich Systeme an neue Regulierungsvorschriften angepasst. Doch schon vor dem Start des Live-Betriebs gibt es oftmals wieder neue Technologien, neue fachliche Anforderungen oder neue Vorgaben. Die Komplexität der IT scheint endlos zuzunehmen.

Banken profitieren von zahlreichen Innovationen

Abhilfe verspricht der technische Fortschritt. Zwei mittlerweile ausgereifte, wenn auch in der Bankenwelt noch selten eingesetzte Technologien erleichtern einen Umbau der IT und helfen zugleich, deren Effizienz zu erhöhen:

- 1. Cloud Computing.** Mittlerweile gibt es branchenübergreifend nicht nur sichere und skalierbare Infrastructure-as-a-Service-(IaaS-) und Platform-as-a-Service-(PaaS-)Lösungen aus der Cloud, sondern auch ausgereifte Softwarepakete (Software-as-a-Service, SaaS). Selbst Branchen, die wie Finanzdienstleister geschäftsmodellbedingt risikoavers sind, können sicher in zunehmendem Umfang Cloud-Dienste nutzen.
- 2. Microservices und damit verbunden lose gekoppelte IT-Architekturen.** Der Siegeszug kleinerer serviceorientierter Programme und entsprechender Schnittstellen führte zur Abkehr von starren IT-Architekturen mit großen monolithischen Lösungen und erleichtert den Datenaustausch zwischen verschiedenen Applikationen.

Anbieter von Standardsoftware stellen heute zudem etablierte Lösungen für ein breites Spektrum von Bankfunktionen zur Verfügung – von umfangreichen Kernbanksystemen über Einzelprodukte, beispielsweise zur

Kreditrisikobewertung, bis hin zu kleinen, über APIs angebotenen Services. Um noch verbleibende Lücken in ihrem Portfolio zu schließen, treiben große Softwarehäuser Pilotprojekte mit Kunden voran und entwickeln daraus zusätzliche Module. Die Zusammenarbeit mit ihnen kann für Banken gleich mehrere Vorteile haben. So stellt der jeweilige Anbieter in der Regel sicher, dass sein Produkt den aktuellen regulatorischen Anforderungen entspricht, der interne Aufwand verringert sich entsprechend. Zudem entlasten nutzungsabhängige Preismodelle die Budgets der Banken. Deren IT-Abteilungen erhalten Zugang zu Nutzergruppen und Referenzprojekten und können so das eigene Know-how schneller erweitern.

In Summe erleichtern die neuen technischen Möglichkeiten die Modernisierung der IT.

Auch die ursprünglich ausschließlich als Konkurrenz gefürchteten Fintechs können als wichtige Bausteine einer IT-Modernisierungsstrategie eingebunden werden. Einige dieser jungen Marktteilnehmer bauen zusätzlich zu ihrem zumeist B2C-orientierten Geschäftsmodellen ein B2B-Geschäft auf und vermarkten ihre Technologie. Einerseits als Bankprodukte oder Produktkomponenten, die im Sinne des Open Banking über Schnittstellen an die Systeme von Banken angebunden werden. Andererseits als SaaS-Angebote, in dem Fintechs und Regtechs ihre modernen Plattformen mehr oder weniger umfangreich Banken zur Verfügung stellen und so die Inhouse-Komplexität der Banken-IT verringern können.

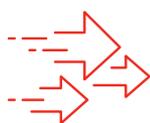
Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Ausgangslage entscheidend für die richtige Strategie

In Summe erleichtern die neuen technischen Möglichkeiten die Modernisierung der IT. Auch wenn sich die Ausgangslage von Institut zu Institut unterscheidet, gibt es nach Bain-Erfahrungen fünf Banktypen mit ähnlichen Charakteristika, was die IT-Modernisierung angeht (Abb. 1). Im Einzelnen sind dies:

1. **Direktbanken**
2. **Kleinere Institute mit Privatkundenfokus**
3. **Größere Institute mit Privatkundenfokus**
4. **Institutsgruppen mit Privatkundenfokus**
5. **Banken mit Firmenkundenfokus**

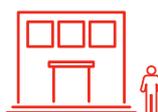
Zudem gibt es große Universalbanken, die sowohl Privatkunden über ein umfassendes Filialnetz ansprechen als auch in großem Umfang Firmenkunden bedienen. Doch die IT-Landschaften für beide Kundengruppen sind oft sehr unterschiedlich. Von daher können solche Institute mehrere der für die einzelnen Banktypen nachfolgend beschriebenen Teil-Strategien kombinieren. Davon unabhängig sind sie in der Regel gut beraten, zumindest das Backend zu vereinheitlichen.



**Direktbanken:
Technologievorsprung ausbauen**

Erst im Internetzeitalter gegründet und mit weniger Altlasten behaftet – die Ausgangslage der meisten Direktbanken in puncto IT ist wesentlich besser als die des Wettbewerbs. Die Konzentration auf digitale Kanäle verschafft ihnen einen erheblichen Vorsprung bei den operativen Kosten. In der Folge liegt die Eigenkapitalrendite der Direktbanken den jährlichen Bankenstudien von Bain zufolge deutlich über den Durchschnittswerten des deutschen Banksektors. Die größeren finanziellen Spielräume können sie nutzen, um das Kundenerlebnis auch durch bessere IT-Unterstützung kontinuierlich zu optimieren. Im Rahmen der jährlichen Bain-Befragung von mehr als 10.000 Kontoinhabern in Deutschland erreichten die großen Direktbanken auch daher signifikant höhere Loyalitätswerte als andere Institutsgruppen.

Die technischen Altlasten der Direktbanken sind im Regelfall erheblich geringer als die anderer Banktypen. Sie sind daher vor allem gefordert, bei den IT-Investitionen nicht nachzulassen, damit sie sich ihren Vorsprung erhalten und ihn ausbauen. In diesem Zusammenhang kann auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Fintechs von Vorteil sein. Deren Produktinnovationen lassen sich rasch integrieren, was die Attraktivität von Direktbanken für Kunden weiter steigert. Bei der Integration kommt den Direktbanken erneut ihr später Start zugute. Denn ihre Systemarchitekturen sind meist weniger komplex und verfügen über flexible Schnittstellen zur Einbindung neuer externer Anwendungen.



**Kleinere Institute
mit Privatkundenfokus:
Zukunft liegt in der Cloud**

Zu diesem Banktyp zählen in Deutschland kleine und mittelgroße Banken mit unterschiedlichen Schwerpunkten, sei es eine Region, ein spezifisches Kundensegment oder ein bestimmter Service. Eine internationale Bain-Analyse zeigt, dass diese Institute über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren meist in ihrer Nische verharren, die Rahmenbedingungen für ihre IT sind daher relativ stabil und weniger komplex. Das Spektrum der vorzufindenden IT-Landschaften reicht dennoch von maßgeschneiderten Inhouse-Lösungen bis hin zu „Off the Shelf“-Standardprogrammen. Vielen Instituten gemein ist die Tatsache, dass sie kaum eigene Skaleneffekte realisieren können. Eine Ausnahme bilden hier insbesondere die Häuser, die Teil eines in- oder ausländischen Finanzdienstleistungskonzerns sind beziehungsweise die IT-Services einer Institutsgruppe nutzen.

Vor allem Häuser, die noch mit Inhouse-Lösungen arbeiten, werden sich in den kommenden Jahren mit der Standardisierung nicht-differenzierender Bereiche ihrer IT-Landschaften beschäftigen müssen. Beim Betrieb solcher Standardlösungen können sie auf Private oder Public Clouds setzen. Für eine möglichst starke Verlagerung von IT-Services in die Cloud spricht, dass die Investitionsbudgets entlastet werden, sich

Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Abbildung 1: Die fünf Banktypen im Überblick

Privatkunden				Firmenkunden
				
Direktbanken	Kleinere Institute mit Privatkundenfokus	Größere Institute mit Privatkundenfokus	Institutgruppen mit Privatkundenfokus	Banken mit Firmenkundenfokus
<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierte Kanalstrategie • Häufig standardisierte Produkte • Kaum IT-Altlasten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Nische • Wenig komplexes Geschäftsmodell • Keine einheitliches IT-Ist-Bild 	<ul style="list-style-type: none"> • Breites, gewachsenes Geschäftsmodell • Komplexe IT-Landschaft • Viele überalterte Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittlere Komplexität des Geschäftsmodells • Gruppenspezifische Lösungen • Eigenentwickelte Kernbanksysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogene Geschäftsschwerpunkte • Fokus auf individuelle Lösungen • Viele überalterte Systeme

Quelle: Bain & Company

der Wartungsaufwand verringert, es mehr Flexibilität beim Zu- und Abbuchen von Kapazitäten sowie Pay-per-Use-Bezahlmodelle gibt. Gerade für kleinere Banken lohnt in diesem Zusammenhang die Überlegung, auch ihr Kernbanksystem auszulagern – inzwischen existieren interessante SaaS-Angebote sowie vermehrt auch White-Label-Lösungen. Die in der Regel weniger komplexen Geschäftsmodelle der Banken dieses Typs erleichtern einen solchen Schritt. Neue Chancen zur Reduktion der Komplexität der eigenen IT-Landschaft können sich auch durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Fintechs oder anderen White-Label-Anbietern ergeben. Mit deren Lösungen lässt sich via Open Banking auf relativ schnelle und effiziente Weise das eigene Produktportfolio erweitern.



Größere Institute mit Privatkundenfokus: Kernbanksysteme modernisieren

Banken in dieser Gruppe blicken typischerweise auf eine lange Tradition zurück und stehen vor besonders großen Herausforderungen in Bezug auf ihre IT. Häufig sind hier noch Systeme im Einsatz, die vor Jahrzehnten entwickelt wurden, sowie zahlreiche proprietäre Softwarelösungen. Die IT-Landschaft ist daher komplex, der Wartungsaufwand ist hoch und schon die Gewährleistung des laufenden Betriebs verschlingt den Großteil vorhandener Budgets.

Die unerlässliche Modernisierung dieser IT erfordert erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen und eine Strategie, die mit äußerster Disziplin umgesetzt werden muss. Ein zentrales Element stellt häufig ein mehrjähriges Programm zur Ablösung der bestehenden Kernbanksysteme dar. Begonnen wird mit einer Analyse, welche Funktionen und Produkte des Kernbanksystems und seiner Umsysteme abzulösen sind.

Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Wichtig dabei ist, den Fokus auf den Ersatz zahlreicher Funktionen durch eine anforderungsgerechte Marktlösung zu legen. Frühzeitig erlebbarer Kundennutzen, der regelmäßig verbessert wird, sollte elementarer Bestandteil der Projektplanung sein. Bei der Auswahl von Lieferanten und Partnern dürfen gerade große Institute allerdings nicht nur nach dem Funktionsumfang der Produkte entscheiden. Auch müssen sie genau überprüfen, welche Möglichkeiten Lösungsanbieter und Integrationspartner haben, solch komplexe Projekte innerhalb einer bestimmten Zeit mit einem vorgegebenen Budget erfolgreich zu bewältigen.

Frühzeitig erlebbarer Kundennutzen, der regelmäßig verbessert wird, sollte elementarer Bestandteil der Projektplanung sein.

Exkurs: Neustart auf der grünen Wiese

Gerade bei größeren Instituten kommt seit einiger Zeit immer wieder die Diskussion auf, ob es nicht sinnvoller wäre, parallel zum laufenden Betrieb eine neue IT an einem neuen Standort aufzubauen und zu gegebener Zeit die Kunden zu migrieren. In der Praxis gibt es jedoch (noch) keine erfolgreiche Referenz für einen vollständigen IT-Neustart, die als Blaupause für große Banken in Deutschland dienen könnte. Bei genauerer Betrachtung lagen den bisherigen Erfolgsbeispielen sehr individuelle Konstellationen zugrunde, etwa der Aufbau eines für die Bank neuen Geschäftsfelds für eine neue Kundengruppe.

In der Regel sieht die Ausgangslage etablierter Banken in Deutschland anders aus. Deshalb ist es fraglich, ob ein umfangreicher Neustart auf der grünen Wiese die erhofften Vorteile bringt. So müssen Institute, die für ihr vorhandenes Geschäft eine IT auf der „grünen Wiese“ errichten wollen, über einen längeren Zeitraum zwei getrennte IT-Landschaften betreiben und in bei-

den immer wieder neue technische Entwicklungen und Kundenwünsche berücksichtigen. Die Komplexität wächst. Und damit steigt auch die Gefahr, Zeit- und Kostenbudgets zu überschreiten.

Eine Alternative kann der gekapselte Neuaufbau einzelner Applikationsfamilien zum Beispiel für ein Produktbündel sein. Doch auch hier kommt es aufs Detail an. Ein Erfolgsfaktor ist beispielsweise die Modularität der Architektur der anzubindenden Umsysteme für die spätere Integration.



Praxisbeispiel: Modernisierung der IT samt Kernbanksystem in drei Phasen

Eine europäische Bank hatte wie viele andere mit einem in die Jahre gekommenen Kernbanksystem und einer fragmentierten IT-Landschaft zu kämpfen. Auch die Zusammenarbeit zwischen IT und Fachabteilungen lief holprig. Gemeinsam mit Bain-Experten entwickelte das Institut daher eine umfassende IT-Modernisierungsstrategie. Darin wurden zunächst die geschäftlichen und technischen Anforderungen festgelegt, nachfolgend die dafür verfügbaren Technologien eruiert. Bevor die Modernisierung des Kernbanksystems begann, wurden alle rechtlichen und regulatorischen Fragestellungen geprüft. Danach begann die Bank mit der Umsetzung eines auf drei bis fünf Jahre angelegten Programms mit drei Validierungspunkten. Erst als alle Voraussetzungen erfüllt waren, startete die Investitionsphase mit ausgewählten Projekten von besonderer Dringlichkeit. Anschließend erfolgte das Upgrading des Kernbanksystems. Im Ergebnis stieg die Systemverfügbarkeit signifikant und die Abläufe bei der Kundenbedienung beschleunigten sich.

Eine erfolgreiche IT-Modernisierungsstrategie sollte sich auch für Banken dieser Gruppe nicht ausschließlich auf Kernbanksysteme fokussieren. Die Zusammenarbeit mit Fintechs und Regtechs sowie mit etablierten Lieferanten beispielsweise für Credit Scoring kann diese komplettieren. In einem ersten Schritt empfiehlt sich auch für größere Banken eine Partnerschaft, um den

Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

Mehrwert der Lösung in der Praxis testen und den Integrationsaufwand einschätzen zu können. Eine spätere Übernahme ist nur ratsam, wenn sich daraus ein echter Wettbewerbsvorteil ergibt. Zwei weitere Faktoren sind zu beachten: der technische Aufwand der Integration sowie eine passende Unternehmenskultur. Die Startup-Atmosphäre bei Fintechs verträgt sich oft nur schwer mit Hierarchien und klassischen Führungsprinzipien traditionsreicher Institute.

**Institutsgruppen
mit Privatkundenfokus:
Fortführung der Modernisierung**

In einem Überblick über die IT-Situation der deutschen Bankenlandschaft sind auch die öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Institutsgruppen zu berücksichtigen. Da es sich hierbei um zwei Gruppen mit spezifischen Charakteristika und nicht um übergeordnete Banktypen handelt, erfolgt hier nur eine kurze Einordnung.

Beide Institutsgruppen ähneln sich insbesondere insofern, als dass ihre Kernbanksysteme, auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe ausgerichtet, proprietäre Eigenentwicklungen sind. Für diese stehen jeweils keine umfangreichen Ablösungsprojekte an, sie werden vielmehr kontinuierlich weiterentwickelt. Ein Fokus der IT-Modernisierung liegt demzufolge auf den das Kernbanksystem ergänzenden Anwendungen. Insbesondere hierbei ist eine Orientierung an den weiter unten beschriebenen Modernisierungsbausteinen empfehlenswert.

**Banken mit Firmenkundenfokus:
Mehr Vertrauen
in Standardlösungen**

Dieser Banktyp bündelt unterschiedliche Institute im Corporate- und Investment-Banking. Übergreifende Aussagen für Häuser mit Firmenkundenfokus zu treffen, gestaltet sich als besonders schwierig. Denn ihre Geschäftsfelder sind nicht heterogen: Ihre Schwerpunktsetzung unterscheidet sich jeweils hinsichtlich

Kunden, Produkten und geografischer Ausrichtung. Kleinere, eher regional orientierte Banken mit Produktfokus finden sich in den nachfolgenden Ausführungen sicherlich eher wieder als global agierende, breit aufgestellte Institute. Da einige zudem die Kernbanksysteme ihrer Stammhäuser nutzen, beziehen sich die kommenden Anmerkungen zur Modernisierung auf die segmentspezifischen Systeme.

Grundtendenz ist: Auch Institute im Firmenkundengeschäft sind gefordert, den Anteil der Standardlösungen zu erhöhen. Das oft gehörte Gegenargument, das Geschäftsmodell bedinge nun einmal maßgeschneiderte IT-Lösungen, verliert zunehmend an Relevanz. Denn mittlerweile erweitern Softwarehäuser ihr Angebot auch für diese Kundengruppe und ermöglichen, dass ihre Programme stärker als früher auf individuelle Bedürfnisse angepasst werden können. Zugleich lassen sich durch die Nutzung von Microservices und entsprechenden Schnittstellen innerhalb einer lose gekoppelten IT-Architektur spezifische Anwendungen einfacher integrieren. Darüber hinaus erweist sich auch für Firmenkundenspezialisten eine einheitliche Datenbasis für alle relevanten Kunden- und Produktinformationen als vorteilhaft. Sind diese Teil größerer Bankgruppen, müssen die Institute das Rad nicht neu erfinden, sondern können sich möglicherweise an den Initiativen ihrer Stammhäuser beteiligen.

Angesichts der beschränkten Zahl von As-a-Service-Modellen gilt es bei diesem Banktyp, vorhandene Innovationen vor allem in Bezug auf ihr Nutzen-Risiko-Profil und ihre technische Umsetzungsfähigkeit zu überprüfen. Entwicklungen in der Startup-Szene könnten ihnen die Arbeit künftig erleichtern. Gerade Regtechs passen ihre Lösungen zunehmend an die Anforderungen des Firmenkundengeschäfts an. Die Banken selbst könnten daher in Zukunft auf Entwicklung und Betrieb nicht-differenzierender Compliance-Software-Lösungen im eigenen Haus verzichten.

Sieben Bausteine einer erfolgreichen IT-Modernisierungsstrategie

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Bei der optimalen Strategie zur Modernisierung der IT gibt es eine Vielzahl von Überschneidungen, aber auch klare Unterschiede zwischen den einzelnen Banktypen. Unabhängig vom Banktyp kommt kein Haus umhin, sich mit grundlegenden Themen zu beschäftigen. Im Einzelnen sind dies:

- 1. Reduktion der Komplexität des Geschäftsmodells.** Wer die Komplexität der IT reduzieren will, muss im ersten Schritt das eigene Portfolio und sämtliche Prozesse durchforsten. Das Ziel heißt: simple and digital. Und der Weg führt von den wahren Kundenbedürfnissen hin zu den verschiedenen Ebenen der IT.
- 2. Modularisierung der Architektur.** Unabhängig von der Ausgangslage gehört die Zukunft einer lose gekoppelten IT-Architektur und damit dem verstärkten Einsatz von Microservices sowie entsprechenden Schnittstellen.
- 3. Definition und Umsetzung einer durchgängigen Datenstrategie.** Daten sind der Rohstoff des digitalen Zeitalters. Die umfassende Verwertung der Daten zum Vorteil der Kunden und Banken ist mehr denn je für die Zukunft der Institute entscheidend.
- 4. Verlagerung von Services in die Cloud.** Das Spektrum der Angebote reicht mittlerweile von IaaS- und PaaS-Lösungen über SaaS-Modelle bis hin zu spezifischen Banking-as-a-Service-(BaaS-)Produkten.
- 5. Wechsel auf Standardlösungen.** Wo immer es möglich ist, sollten Banken auf Standardlösungen und deren Parametrisierung setzen, um den Wartungsaufwand gering zu halten und rasch von Updates profitieren zu können.
- 6. Zusammenarbeit mit Ökosystempartnern.** Im digitalen Zeitalter ist es von Vorteil, die eigene IT in ein Netzwerk von Partnern einzubetten und beispielsweise Lösungen von Fintechs und Regtechs über standardisierte Schnittstellen einzubinden.

- 7. Aufsetzen eines effektiven Transformationsprogramms.** Um Reibungsverluste zu vermeiden, sollte ein schlagkräftiges Team aus Business und IT die Modernisierung der IT koordinieren und entlang klarer Meilensteine vorantreiben. Eine neutrale Begleitung im Sinne einer „Delivery Assurance“ mit kontinuierlichem Fokus auf aktuelle Erfolgshebel kann dieses zentrale Team sinnvoll ergänzen.

Zudem sollte keine Bank das Thema Kultur unterschätzen. Denn diese kann die Umsetzung von IT-Modernisierungsstrategien zumindest maßgeblich beeinflussen, wenn nicht sogar deren Erfolg riskieren. Besonders deutlich wird dies bei Instituten mit einem hohen Anteil an Legacy-IT und einem spürbaren Widerstand bei Entscheidungsträgern und Projektmitarbeitern, in einem ersten Schritt das Geschäftsmodell zu vereinfachen. Wer hier zu sehr auf individuelle Lösungen setzt, beschwört Probleme bei der IT-Modernisierung herauf. Ein Ausweg kann sein, unabhängig von anderen Parametern gerade beim Kernbanksystem auf eine vergleichsweise rigide Standardlösung zu setzen und innerhalb ihrer bewusst akzeptierten Grenzen die unerlässlichen Anpassungen von Produkten und Prozessen voranzutreiben. Die Praxis zeigt, dass so ablenkende Diskussionen mit Verweis auf die gewollte Strategie der Simplifizierung schneller beendet werden können.

Die größte Veränderung wird von den Mitarbeitern gefordert – und zwar nicht nur von den Beschäftigten in der IT-Abteilung.

Schwieriger Weg hin zu agilen Methoden

Wenn die größte Herausforderung – und damit die kontinuierliche Modernisierung der Legacy-IT mithilfe einer individuell aus den oben genannten Bausteinen zusammengesetzten Strategie – adressiert ist, lohnt es sich den Blick auf die weichen Faktoren zu richten.

Der ewige Kampf der Banken mit der Legacy-IT

**Praxisbeispiel:
Neue IT-Strategie folgt
Unternehmenszielen**

Modernisierung der IT-Landschaft, Anpassung der Budgets und Verzahnung von IT und Fachabteilungen: Diese drei Themen standen im Fokus eines Projekts bei einer schnell wachsenden Bank in einem Schwellenland. Die IT-Strategie war in die Jahre gekommen, die Zusammenarbeit zwischen IT und den anderen Bereichen des Kreditinstituts verbesserungsbedürftig.

Die Bain-Experten begannen ihre Arbeit nicht im IT-Bereich, sondern mit der Diskussion und Definition der langfristigen Ziele der Bank. Dazu gehörten die zu adressierenden Segmente, die Produkte und der Kanalmix im Vertrieb ebenso wie die bevorstehenden regulatorischen Anforderungen. Daraus wurden Vorgaben für die IT abgeleitet. Eine Überprüfung des Istzustands (Infrastruktur, Anwendungen, Organisation und Budget) offenbarte substanzielle Lücken. Zugleich gab es erstmals eine Übersicht über alle in der Bank existierenden Anwendungen und Plattformen. Diese Informationen flossen in die neue IT-Strategie samt Organigramm und Investitions-Roadmap ein. Quick wins bereits in der Einführungsphase sicherten die Unterstützung der gesamten Organisation. Der engere Schulterschluss von Fachabteilungen und IT sowie eine zeitgemäße Anwendungslandschaft machen die Bank seitdem zu einem Vorreiter für digitale Angebote in ihren Märkten.

Denn die Abkehr von traditionellen Arbeitsweisen und Organisationsformen ist kein Selbstläufer. Die größte Veränderung wird von den Mitarbeitern gefordert – und zwar nicht nur von den Beschäftigten in der IT-Abteilung. Bislang sehen zu viele Fachabteilungen die IT noch als Dienstleister an, der ihre Aufträge abarbeitet. Doch das hohe Innovationstempo und die knappen Budgets erfordern eine andere, agile Vorgehensweise. Und das nicht nur in ausgewählten Pilotprojekten, sondern unternehmensweit. Denn mit der klassischen Trennung von Fachbereich und IT lassen sich die Anforderungen des Markts an Geschwindigkeit und Flexibilität in puncto Software-Entwicklung nicht mehr

erfüllen. IT und Fachabteilungen müssen ihre Projekte gemeinsam in agilen Teams vorantreiben.

Viele Banken haben bereits die leidvolle Erfahrung gemacht, dass agile Pilotprojekte gut liefen, deren Skalierung jedoch misslang. Unverzichtbar ist ein strukturierter und erprobter Prozess, auch wenn agile Skalierungs-Frameworks wie Scrum of Scrums, SAFe und LeSS bekannt und im Einsatz sind.

Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens handelt es sich hierbei um zunächst allgemeingültige Rahmenwerke. Nur mit viel Erfahrung gelingt es, diese richtig zu implementieren und nachfolgend umfangreiche Change-Prozesse in Gang zu setzen. Zweitens müssen diese Rahmenwerke an die Gegebenheiten einer jeden Bank angepasst werden, selbst wenn eine Organisation nur wenige Abweichungen vom ausgewählten Framework tolerieren will, was auch ratsam ist. Drittens dürfen die Vorlaufzeiten für die damit einhergehenden erforderlichen Anpassungen der Aufbauorganisation gerade in Ländern wie Deutschland mit einer starken Arbeitnehmervertretung nicht unterschätzt werden. Nur wenn sich Banken sorgfältig mit ihrem Betriebsrat abstimmen, können sie die erhofften Fortschritte erzielen und über ausgewählte Leuchtturmprojekte die Belegschaft für die neuen Arbeitsweisen gewinnen. Und viertens funktioniert die Einführung agiler und damit neuer Arbeitsweisen nur dann, wenn sie intensiv kommuniziert und von einem effektiven Change Management begleitet werden.

Vor diesem Hintergrund sind Banken gut beraten, sehr frühzeitig ihre Mitarbeiter zu schulen und externe Experten hinzuzuziehen, um die gewählte agile Arbeitsweise auf die Situation vor Ort anzupassen. Genauso frühzeitig empfiehlt es sich, den Betriebsrat einzubinden sowie Informationskampagnen zu starten. In der Praxis erweisen sich Pilotprojektteilnehmer als sehr gute Botschafter, die es schaffen, die Kollegen zu begeistern. Schritt für Schritt öffnen sich IT und Fachabteilungen danach den neuen Arbeitsweisen, was es leichter macht, die Modernisierung der IT voranzutreiben.



Praxisbeispiel: Mehrjährige Transformation mit agilen Methoden

Welche Rolle agile Methoden spielen können, zeigt das Beispiel einer großen europäischen Bank mit Filialen in mehreren Ländern. Nach einem fehlgeschlagenen Versuch, in Eigenregie das Kernbanksystem zu modernisieren, sollte dieses endgültig ersetzt werden. Zugleich sollten die IT-Systeme länderübergreifend harmonisiert werden. Gefordert war somit ein neues Betriebsmodell, dessen Implementierung sowie die Migration der bestehenden Daten. Darüber hinaus erfolgte die Unterstützung und Steuerung der Lieferantenauswahl. Verlangt war auch ein klarer Plan, wann sich welche Einsparungen realisieren ließen.

Diese Mammutaufgabe bewältigten Experten der Bank mithilfe von Bain und dem Einsatz agiler Methoden. Zunächst entwickelte ein Team einen Business Case, der neben Einsparungen im Betrieb und in der IT auch neue Umsatzpotenziale aufzeigte. Danach erfolgten Schritt für Schritt die erforderlichen Vorarbeiten – von der Definition einer neuen, länderübergreifenden IT-Plattform bis hin zur Festlegung von Kennzahlen zur Messung der erreichten Fortschritte. Es entstand ein eigenes „Blue Book“ über alle Geschäftseinheiten hinweg, in dem Informationen über Bankprodukte einschließlich der benötigten IT-Fähigkeiten hinterlegt wurden. Agile Teams bereiteten danach die Auswahl der Techniklieferanten sowie des Systemintegrators vor und steuerten deren Tätigkeit. Andere konzentrierten sich auf die reibungslose Migration der Daten in eine hybride Cloud. Der Rollout des neuen Systems läuft erfolgreich. Die Nutzung agiler Methoden hat sich mehr als bezahlt gemacht.

Herkulesaufgabe statt Sisypusarbeit

Mit agilen Arbeitsmethoden sowie innovativen Technologien wie Cloud und Microservices sind geeignete Werkzeuge für die unumgängliche Modernisierung der Banken-IT verfügbar. Anders als noch vor fünf oder zehn Jahren können die Institute zudem auf ein umfangreiches Ökosystem branchenerfahrener Partner zurückgreifen – von Migrationspartnern über Softwarelieferanten und Cloud-Anbieter bis hin zu Fintechs und Regtechs. Partner spielen ebenso wie Innovationen mittlerweile eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung der Modernisierungsstrategien. Je nach Banktyp kristallisieren sich unterschiedliche Schwerpunkte heraus. So stehen für traditionsreiche Häuser mit Privatkundenfokus oft die Harmonisierung des kanalübergreifenden Kundenerlebnisses und die Modernisierung des Kernbanksystems im Vordergrund. Bei kleineren Häusern geht es eher um die Verlagerung der IT in die Cloud, die Standardisierung der Anwendungslandschaft und die Zusammenarbeit mit Fintechs und Regtechs.

Unabhängig davon muss jede Bank lernen, mit dem Legacy-Fluch zu leben, und dafür eine IT schaffen, die mit möglichst geringem Aufwand an sich kontinuierlich verändernde Anforderungen angepasst werden kann. So müssen die IT-Abteilungen zumindest nicht mehr mit dem Gefühl leben, die Modernisierung der Banken-IT gleiche einer Sisypusarbeit. Tatsächlich ist es eine Herkulesaufgabe – äußerst herausfordernd, aber machbar.

Über die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf der Projekterfahrung von Bain & Company im Rahmen der IT-Modernisierung unterschiedlicher Banktypen in Europa, Nordamerika sowie im asiatischen Raum. Zudem verwendet sie die Ergebnisse einer aktuellen Bain-Befragung unter rund 150 IT-Verantwortlichen zur IT-Architektur. Eingeflossen sind darüber hinaus Ergebnisse der jährlichen Bain-Studienreihe „Deutschlands Banken“ sowie der regelmäßigen Befragungen Hunderttausender Bankkunden in wichtigen Industrie- und Schwellenländern. Allein in Deutschland beteiligen sich daran jährlich mehr als 10.000 Kontoinhaber großer Institute.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS
PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY
TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH