



Neustart statt Altlast: Wie Banken ihre IT für die Zukunft rüsten

Das Triple-A-Modell von Bain bündelt die IT-Erfolgsrezepte digital führender Banken – durch den Vergleich mit diesem Modell kann sich ein Institut im Wettbewerb besser aufstellen.

**Von Ingolf Zies, Dr. Uwe Schmid, Steve Berez,
Vishy Padmanabhan und Marc van der Vleugel**

Ingolf Zies ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
ingolf.zies@bain.com

Dr. Uwe Schmid ist Expert Principal bei Bain & Company in Frankfurt und Mitglied der Praxisgruppe Informationstechnologie.
uwe.schmid@bain.com

Steve Berez ist Partner bei Bain & Company in Boston und Leiter der Praxisgruppe Informationstechnologie in Nord- und Südamerika.
steve.berez@bain.com

Vishy Padmanabhan ist Partner bei Bain & Company in Dallas und Mitglied der Praxisgruppe Informationstechnologie.
vishy.padmanabhan@bain.com

Marc van der Vleugel ist Partner bei Bain & Company in Brüssel und Leiter der Praxisgruppe Informationstechnologie in Belgien.
marc.vandervleugel@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, Tel. +49 89 5123 1246
Gestaltung ad Borsche GmbH, München
Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-09/15-1500

Executive Summary

Bis 2020 wird der Anteil digitaler Transaktionen bei Banken einer Bain-Prognose zufolge auf bis zu 95 Prozent steigen. Die Kunden erwarten zunehmend ein digitales, voll integriertes Kundenerlebnis – und das stets auf dem neuesten Stand der Technik. Die IT der Banken aber ist in der Regel auf diesen Umbruch noch nicht vorbereitet. Trotz angelaufener digitaler Transformation klafft vielerorts eine große Lücke zwischen den Anforderungen der Kunden und Fachbereiche sowie dem Leistungsvermögen der IT. Diese kämpft mit veralteten Systemen, knappen Budgets und einer Fülle weiterer Herausforderungen wie der verschärften Regulierung und der wachsenden Komplexität des operativen Geschäfts.

Um diese Herausforderung zu meistern, hat Bain ein ganzheitliches Triple-A-Modell mit neun klar definierten Bausteinen entwickelt.

Neun Bausteine für die Digitalisierung aus einem Guss

Gefordert ist ein IT-Neustart im laufenden Betrieb. Um diese Herausforderung zu meistern, hat Bain – basierend auf umfassender Projekterfahrung – ein ganzheitliches Triple-A-Modell mit neun klar definierten Bausteinen entwickelt. Dieses bündelt die IT-Erfolgsrezepte digital führender Banken – durch den Vergleich hiermit kann sich ein Institut im Wettbewerb besser aufstellen. Im Fokus stehen dabei abgestimmte Prioritäten, eine agile Weiterentwicklung und ein akzeptables Budget. Das Modell geht die digitalisierte Bank aus Kundensicht an und erlaubt eine entsprechende Priorisierung und Umsetzung. Am Anfang steht daher die Festlegung der strategischen Prioritäten und des optimalen Kundenerlebnisses. Deren Übersetzung in IT-Prioritäten zählt laut einer globalen Bain-Befragung von IT-Verantwort-

lichen, die 2015 erfolgte, zu den größten Schwachstellen im laufenden Transformationsprozess. Nicht einmal die Hälfte der Kreditinstitute schafft bislang einen vollständigen Abgleich. Wesentlich besser sieht es beim nächsten Baustein, dem Innovationsmanagement, aus. Das Gros der Banken verfügt mittlerweile über entsprechende Abteilungen mit eigenen Budgets.

Damit der Neustart gelingt, muss beim operativen Geschäft ein Verständnis für die Anforderungen und Möglichkeiten der IT vorhanden sein. Der Neustart lässt sich nur unter Nutzung agiler Prinzipien bewältigen. Doch hier gibt es vielerorts ebenfalls noch Defizite. Dies ist zum Teil auf einen erheblichen Fachkräftemangel und Schulungsbedarf der bestehenden Mannschaft zurückzuführen. Auch bei der IT-Architektur liegt bei vielen Finanzinstituten noch vieles im Argen. Ihre Modularisierung und die Verlagerung vieler Prozesse in die (Private-)Cloud ist ein zentrales Thema – verbunden mit einer verbesserten Datenarchitektur. Allein SaaS-Modelle dürften künftig 30 bis 50 Prozent der laufenden Tätigkeiten abdecken. Den Kern der agilen Weiterentwicklung bilden neue Ansätze in der Entwicklung und im Betrieb der IT. Bislang allerdings kommen erst in einem Viertel der Projekte agile Prinzipien konsequent zur Anwendung. Der Erfolg spricht für sich: Die Prozesse sind erheblich schneller und flexibler.

Die digitale Transformation findet in einer Zeit wachsenden Kostendrucks statt. Doch 20 bis 40 Prozent der erforderlichen Investitionen lassen sich der Bain-Studie zufolge durch Einsparungen an anderer Stelle abdecken. Die Eigenfinanzierung ist ein weiterer wichtiger Baustein. Allein der Verzicht auf nicht-wertschaffende Projekte kann die Kosten um fünf bis zehn Prozent reduzieren. Unerlässlich ist dabei vor allem eine Überprüfung der Anforderungen der Fachbereiche. Die Straffung der Systemlandschaft, die Virtualisierung der Infrastruktur und die Nutzung von Cloud-Diensten kann weitere Mittel für digitale Projekte freisetzen. Führende Kreditinstitute verwenden hierfür bereits 40 bis 50 Prozent ihres gesamten IT-Budgets.

Richtige Fokussierung dank Vergleich mit digitalen Vorreitern

Das Triple-A-Modell ermöglicht es, die enorme Komplexität einer digitalen Transformation zu meistern. Zunächst verdeutlicht eine Analyse der Ist-Situation einer Bank auf Basis der vorliegenden Studienergebnisse, inwieweit diese bereits digital handlungsfähig ist. Der Vergleich mit Top-Finanzhäusern birgt mehrere Vorteile:

- Die Banken gewinnen einen Überblick über bestehende Lücken und können die einzelnen Schritte der digitalen Transformation priorisieren.

- Die ganzheitliche Sicht gewährleistet, dass alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden.
- Der strategische Ansatz stellt sicher, dass der Kunde im Mittelpunkt aller Überlegungen steht.
- Die Implementierungsfähigkeit wird von Beginn an mitgedacht.

Auf Basis dieser Analyse lässt sich ein maßgeschneidertes Transformationsprojekt für jede Bank entwickeln sowie Schritt für Schritt unter Nutzung bewährter Werkzeuge und im Rahmen eines akzeptablen Budgets implementieren. Auf diese Weise entsteht eine moderne, kundenorientierte IT für das digitale Zeitalter – und die durchgängig digitalisierte Bank wird Realität.

Ausgangslage: Aufbruch ins digitale Zeitalter

Die Mehrzahl der Banken beschäftigt sich bereits mit der digitalen Transformation. Ihre IT muss indes mit begrenztem Budget noch eine Fülle weiterer Herausforderungen meistern.

Der Juni 2007 steht mit dem Kollaps zweier Hedgefonds der US-Investmentbank Bear Stearns für den Anfang der globalen Finanzkrise. Deren Auswirkungen sind so dramatisch wie offensichtlich gewesen. Unmerklicher, aber tief greifender hat indes ein zweites Ereignis in jenem Monat die Bankenwelt verändert: Am 29. Juni 2007 ist das erste iPhone in den USA auf den Markt gekommen. Binnen weniger Jahre haben danach mobile Endgeräte die Gewohnheiten der Kunden revolutioniert. Heute ist die digitale Welt auch im Bankgeschäft die neue Normalität. Und das nicht nur durch neue Anwendungen. Mit der Digitalisierung ergeben sich vielmehr bislang ungeahnte Möglichkeiten in der Nutzung und Verarbeitung neuer Informationen. Auch Bereiche wie Big Data und soziale Netzwerke sind ein Teil davon. 2013 hat laut einer globalen Bain-Befragung mehr als die Hälfte aller Interaktionen von Privatkunden online oder mobil stattgefunden. Bis 2020 wird der Anteil digitaler Transaktionen einer Bain-Prognose zufolge auf bis zu 95 Prozent steigen.

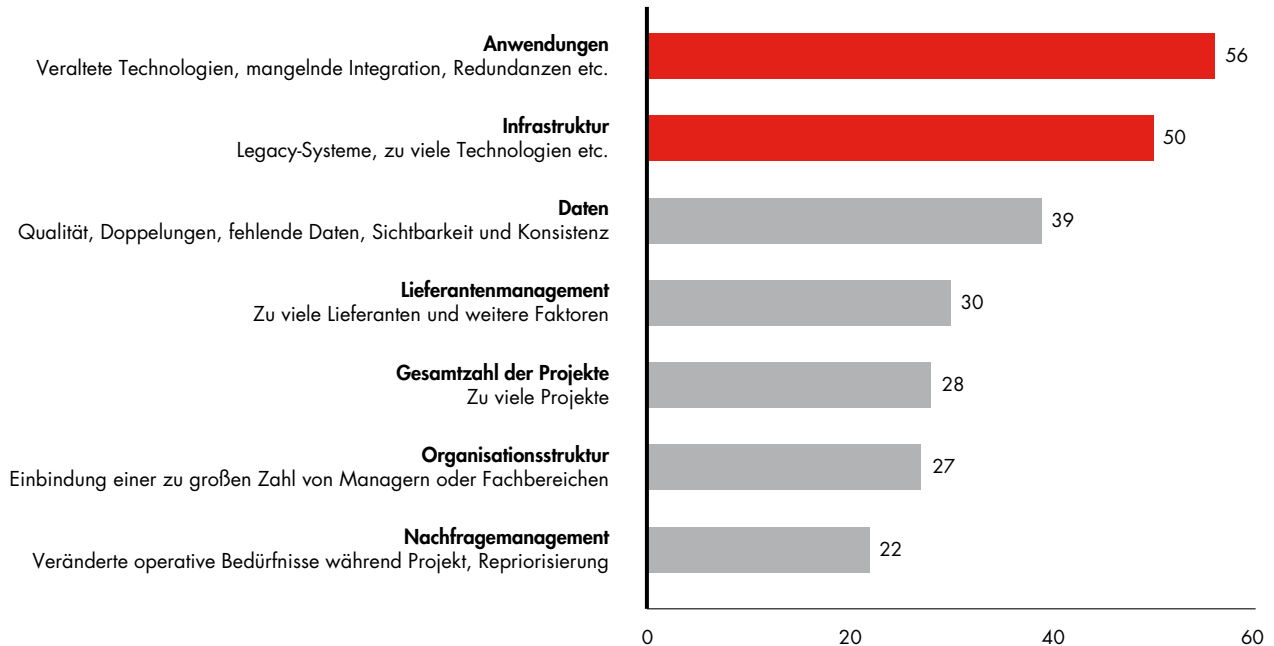
Zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Um diesen rasanten Anstieg zu bewältigen, bedarf es eines konsequenten Wandels der IT. Nach Einschätzung der meisten (Filial-)Banken läuft die digitale Transformation in ihren Häusern zwar bereits seit zwei bis vier Jahren, wie eine globale Bain-Befragung unter IT-Verantwortlichen 2015 ergab. Doch noch haben nur wenige Kreditinstitute große Fortschritte bei dem erforderlichen Umbau ihrer IT gemacht. In vielen Banken klafft eine große Lücke zwischen den Forderungen der Fachbereiche nach einer höheren Geschwindigkeit und Flexibilität der IT sowie deren Leistungsvermögen.

Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Die CIOs und ihre Abteilungen hält nicht nur die digitale Transformation in Atem. Die verschärfte Regulierung bindet ebenso Ressourcen wie die wachsende Komplexität des operativen Geschäfts. Die Ressourcen selbst sind knapp,

Abbildung 1: Legacy-Systeme zählen zu den größten Kostentreibern in der IT

Wesentlicher Treiber der IT-Kosten (in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

Veraltete Systeme und knappe Budgets stehen einem grundlegend veränderten Kundenverhalten gegenüber.

begrenzte Budgets und fehlende Experten gerade für digitale Themen gehören zum Alltag. Vielerorts stößt zudem die bestehende IT-Landschaft an Grenzen. Sie erfüllt zwar unverändert die einst vorrangigen Anforderungen an Stabilität, Risikominimierung und Effizienz, eignet sich aber nur bedingt als Plattform für digitale Services. Auch daher haben in der Bain-Befragung 56 Prozent der IT-Verantwortlichen ihre Anwendungslandschaft als wesentlichen Kostentreiber identifiziert. Jeder Zweite verwies zudem auf die Infrastruktur – gerade mit Blick auf Legacy-Systeme (Abb. 1).

IT ist ein strategisches Thema

Veraltete Systeme und knappe Budgets stehen einem grundlegend veränderten Kundenverhalten gegenüber. Um diese Kluft zu überwinden, bedarf es eines Neustarts der IT. Dazu müssen die Banken erkennen, dass die IT das Herzstück ihres Geschäftsmodells im 21. Jahrhundert darstellt und nicht länger ein technisches, sondern vielmehr ein strategisches Thema ist. Nur wenn die Finanzinstitute frühzeitig ihre strategischen Ziele in Prioritäten für die IT übersetzen und entsprechend budgetieren, können sie sich zu einer durchgängig digitalisierten Bank entwickeln. Genau dies praktizieren wenige Vorreiter in Europa und den USA bereits mit Erfolg. Das nachfolgende Triple-A-Modell nutzt auch ihre Erfahrungen und ermöglicht allen Kreditinstituten eine ganzheitliche Weiterentwicklung ihrer IT für das digitale Zeitalter.

Strategie: Das Triple-A-Modell zur Transformation der IT

Die Komplexität eines Neustarts der IT lässt sich mit einer Fokussierung auf neun klar definierte Bausteine zu beherrschbaren Kosten bewältigen. So entsteht eine moderne IT-Landschaft, die den Anforderungen der Kunden entspricht.

Nahezu jede Bank verfügt mittlerweile über Apps und einen umfassenden Internetauftritt im responsiven Webdesign. Viele Transaktionen lassen sich online wie mobil abwickeln, Kundenberater können auf zahlreiche digitale Hilfsmittel zurückgreifen. Die Digitalisierung schreitet ohne Frage voran. Doch zahlreiche Projekte zwingen die IT zu einem Kraftakt. Nötig sind neue Schnittstellen und zum Teil eine Rekonfiguration laufender Systeme, um beispielsweise die Apple-/Android-Welt mit der Mainframe-Welt zu verbinden.

Mit zunehmender Verlagerung des Bankgeschäfts in die digitale Welt stößt dieses Vorgehen an Grenzen, zumal es erhebliche Ressourcen bindet. Basierend auf der Erfahrung aus zahlreichen Projekten hat Bain ein Triple-A-Modell entwickelt, das die anstehende Transformation der IT ganzheitlich betrachtet. Es beruht auf den veränderten Kundenerwartungen und richtet die IT konsequent danach aus. Im Mittelpunkt stehen drei zentrale Themen (Abb. 2):

- **Abgestimmte Prioritäten**

Fachbereiche und IT benötigen eine einheitliche Sicht auf die Geschäftsstrategie und die nötigen Innovationen und müssen die IT-Prioritäten entsprechend anpassen.

- **Agile Weiterentwicklung**

Die Kunden erwarten neue Applikationen oder Dienste in Internetgeschwindigkeit, sprich: im Monats- oder Wochentakt.

- **Akzeptables Budget**

Wachsender Wettbewerb und sinkende Margen haben im Finanzgeschäft das Kostenbewusstsein geschärft. Insbesondere neue Wettbewerber mit schlanken Plattformen setzen Maßstäbe.

Abgestimmte Prioritäten

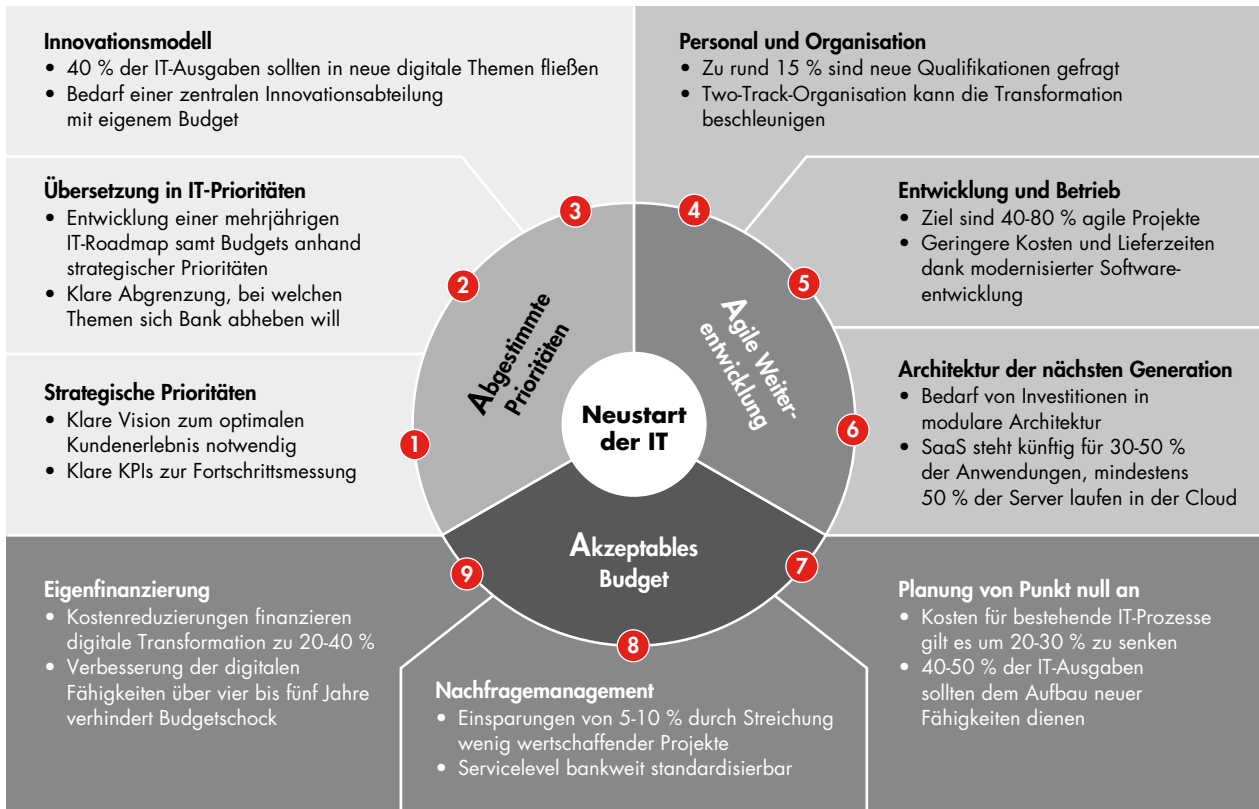
Dreh- und Angelpunkt der digitalen Transformation ist deren konsequente Ausrichtung an der Strategie. An dieser Stelle aber mangelt es bei vielen Banken. Laut Bain-Befragung findet lediglich bei 43 Prozent der größeren Finanzinstitute mit jährlich mehr als drei Milliarden Euro Umsatz ein vollständiger Abgleich der Prioritäten zwischen Fachbereichen und IT über mehrere Jahre hinweg statt. Bei kleineren Banken gelingt dies immerhin in zwei Dritteln der Fälle. 42 Prozent der Befragten räumen ein, dass eine partnerschaftliche Kultur zwischen IT und Verantwortlichen bislang fehlt, 28 Prozent verweisen auf ein mangelndes Verständnis der IT für die digitalen Prioritäten ihres Arbeitgebers (Abb. 3).

Ohne klare strategische Zielsetzung drohen Transformationsprozesse zu versanden.

1 Strategische Prioritäten: Der Kunde im Fokus

Ohne klare strategische Zielsetzung drohen Transformationsprozesse zu versanden. Am Anfang des Triple-A-Modells steht daher die Entwicklung einer Vision über die künftige Gestalt der Bank und das optimale Kundenerlebnis über die verschiedenen Zugangswege hinweg. Faktoren wie durchgängige Omnikanal-Fähigkeit und umfassendes Mobile-Banking spielen hierbei ebenso eine Rolle wie der unveränderte Wunsch der Kunden nach einem Höchstmaß an Sicherheit.

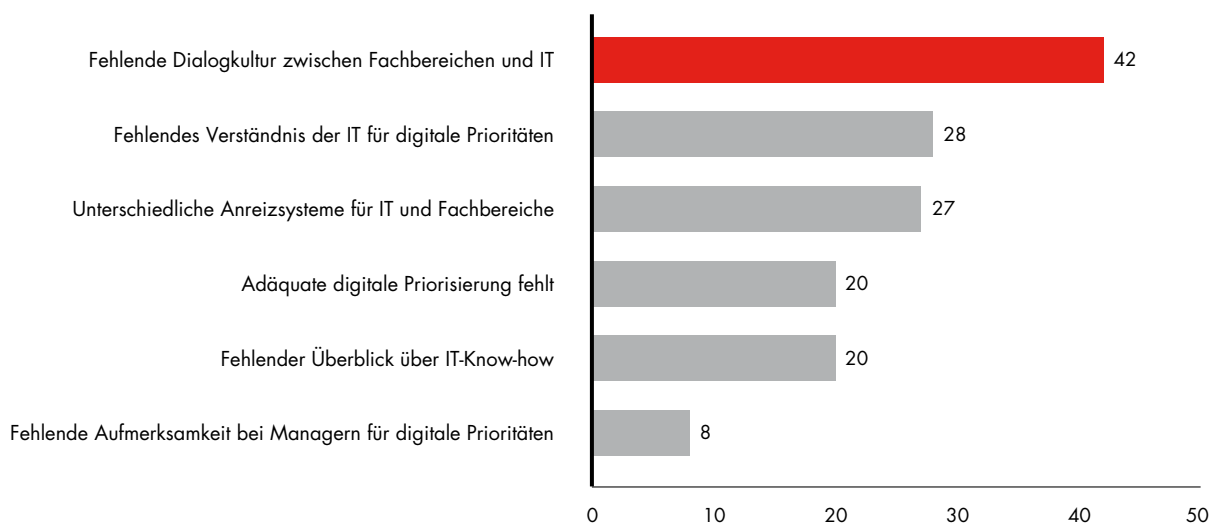
Abbildung 2: Das Triple-A-Modell auf einen Blick – neun klar definierte Bausteine



Quelle: Bain & Company

Abbildung 3: Fehlende Dialogkultur behindert Zusammenarbeit

Was die Abstimmung zwischen Fachbereichen und IT erschwert (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

Daraus lassen sich in einem zweiten Schritt die grundsätzlichen Anforderungen an die IT ableiten. Diese fallen unabhängig von Bankgröße und Geschäftsmodell gleich aus: Die IT muss schneller und flexibler werden, ohne an Sicherheit und Stabilität zu verlieren. In diesem frühen Stadium sollte jedes Finanzinstitut seine Ziele mit Kennzahlen unterlegen, um die Fortschritte bei der digitalen Transformation messen zu können.

2 Übersetzung der Strategie in IT-Prioritäten: Grenzenlose Zusammenarbeit gefordert

Der Abgleich dieser strategischen Ziele mit den längerfristigen Ziel- und Budgetvorgaben für die IT in systematischer Form stellt eine der größten Schwachstellen bei der digitalen Transformation vieler Banken dar. Nur in wenigen Fällen arbeiten beide Bereiche so eng zusammen, wie dies erforderlich ist. Entscheidende Voraussetzung für eine gelungene Abstimmung ist ein besseres Verständnis für die Belange des anderen. So müssen sich die Fachbereiche erheblich stärker mit technischen Themen auseinandersetzen. Im Gegenzug heißt es für die IT, sich von den gewohnten längerfristigen Entwicklungszyklen zu verabschieden und sich als Treiber der Weiterentwicklung des operativen Geschäfts zu begreifen. Erst wenn eine Bank beginnt, wie ein Technologieunternehmen zu denken, zu handeln und zu rekrutieren, ist sie im digitalen Zeitalter tatsächlich angekommen.

Im Dialog lässt sich herausfinden, bei welchen Themen sich ein Finanzinstitut vom Wettbewerb deutlich abheben kann und will.

Im Dialog lässt sich herausfinden, bei welchen Themen sich ein Finanzinstitut vom Wettbewerb deutlich abheben kann und will. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die oft unterschätzten „Wow“-Effekte, beispielsweise die Freigabe von Überweisungen per Fingerabdruck oder die Einreichung von Schecks per Smartphone-Foto. Apps sind mittlerweile ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl einer Bank. In einer Bain-Befragung betonten dies 62 Prozent der unter 45-Jährigen.

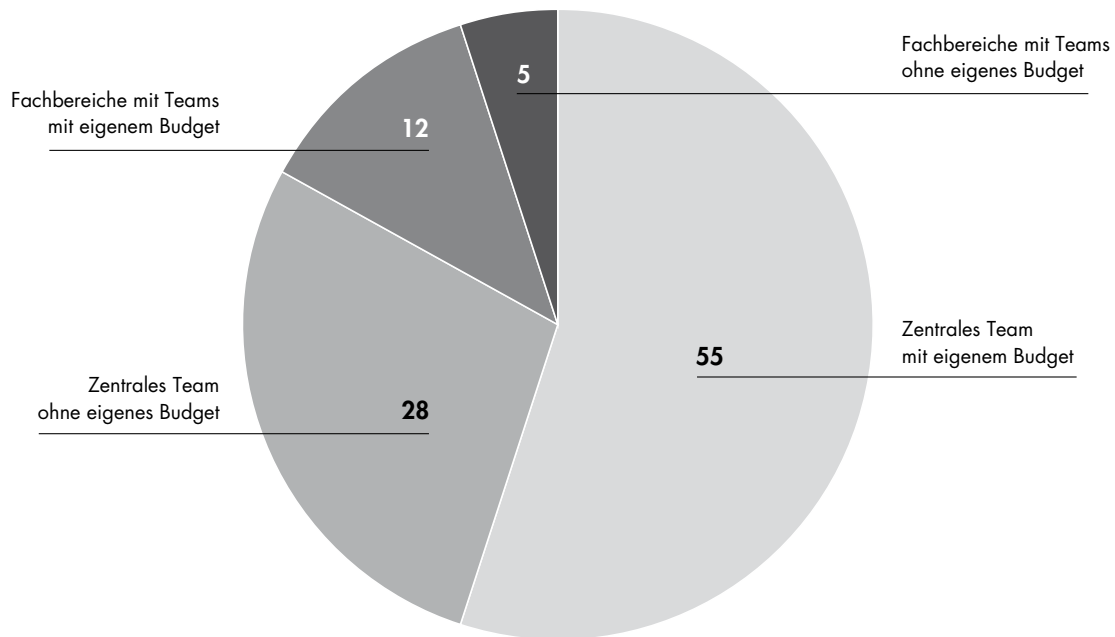
Doch ein Kreditinstitut muss nicht überall glänzen. In einigen Bereichen kann der Einsatz von Standardlösungen ausreichen. Im Rahmen der Priorisierung sollten Finanzdienstleister darüber hinaus rigoros nicht-strategische und nicht-wertschaffende Projekte stoppen. So cancelte beispielsweise eine führende europäische Bank nach einer Analyse rund 40 Prozent der laufenden Projekte und nutzte die frei werdenden Ressourcen für die Digitalisierung und eine Weiterentwicklung der IT-Architektur.

Wird auf eine frühzeitige Abstimmung von Prioritäten verzichtet, wächst die Gefahr, dass Projekte aus dem Ruder laufen. Dies zeigt sich bei umfassenden Projektisikooanalysen großer Banken. Danach steigen Kosten, Dauer und Folgekomplexität von Projekten vor allem dann, wenn zu Beginn die Anforderungen der Fachbereiche zu unspezifisch sind. Mithilfe der frühzeitigen Festlegung eines Vorgehens-, Zusammenarbeits- und Dienstleistermodells inklusive detaillierter Zeit- und Budgetplanung, aber auch der Vorgabe von Mindestreifegraden und einem vorherigen Architektur-Check lassen sich Großprojekte erheblich besser steuern.

Bei großen Projekten erhöht sich die Komplexität insbesondere durch die gängige Praxis, externe Dienstleister einzubinden. Auch hier gilt: Je früher diese an Bord geholt werden und je konkreter die Aufgabenstellung ist, desto weniger drohen ungeplante Überschreitungen der Kosten- und Zeitbudgets. Bei der Vertragsgestaltung ist darüber hinaus auf einen fairen Risikoausgleich zu achten. Das oft bevorzugte Festpreismodell birgt die Gefahr hoher Risikoaufschläge schon bei Abschluss sowie erheblicher Zusatzkosten bei späteren Change Requests. Besser geeignet sind moderne Risk- und Reward-Ansätze.

Abbildung 4: Zentrale Innovationsteams sind bei Banken weit verbreitet

Retail-Banken (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

3 Innovationsmodell: IT als Schaltstelle für neue Entwicklungen

Die Digitalisierung hat bei den traditionsbewussten Banken zu einer Neubewertung von Forschung und Entwicklung geführt. Mehr als 80 Prozent verfügen der Bain-Befragung zufolge über zentrale, fachbereichsübergreifende Innovationsabteilungen. In der Mehrzahl gibt es hierfür auch ein eigenes Budget (Abb. 4).

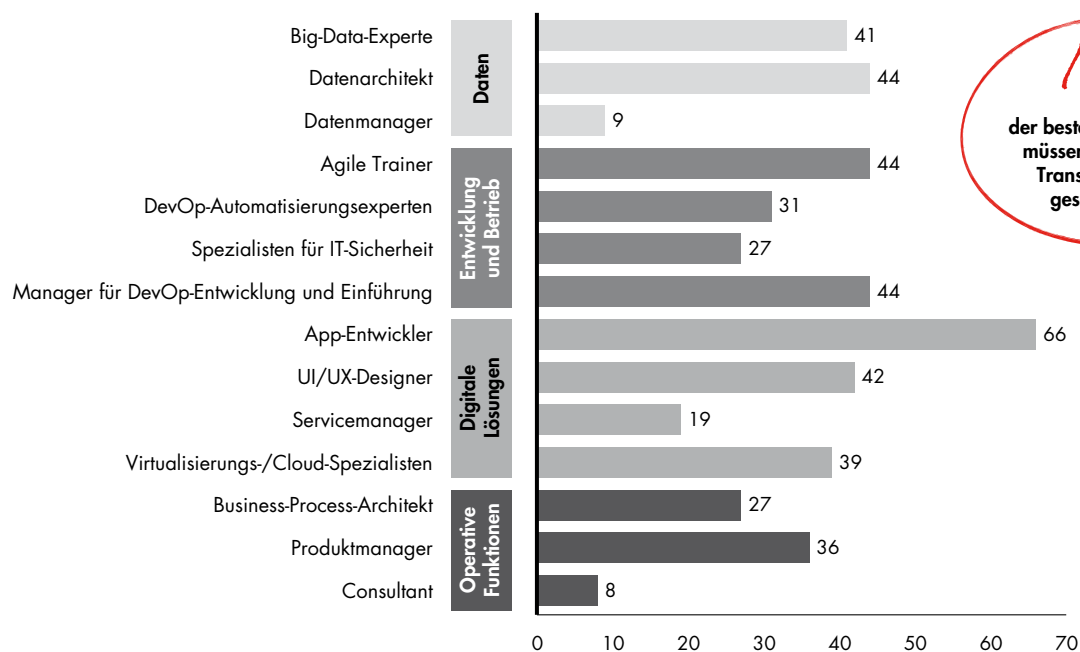
Richtig verstanden sind diese Innovationsexperten ein Vorposten bei der digitalen Weiterentwicklung. Sie erkennen frühzeitig Markttrends sowie Kundenwünsche und übersetzen diese in neue Produkte und Dienste. So registrierte ein Kreditinstitut beispielsweise, dass viele Kunden das PIN- und TAN-Verfahren bei Überweisungen als umständlich erachten. Mittlerweile ist eine Freigabe von Überweisungen per Fingerabdruck am Smartphone möglich. Auf solche Innovationen entfallen heute rund zehn Prozent des gesamten IT-Budgets von Banken, bei digital führenden Instituten deutlich

mehr. Reine Weiterentwicklungen bestehender Produkte und inkrementelle Verbesserungen zählen nicht hierzu. Wer weniger investiert, läuft Gefahr, wichtige Trends zu verpassen.

Das Gleiche gilt bei einer Beschränkung der Innovationsstätigkeit auf das eigene Haus. Führende Finanzinstitute nutzen ein breites Spektrum von Ansätzen. Diese reichen von internen Inkubatoren und Venture-Capital-Gesellschaften über offene Innovationsplattformen und Partnerschaften bis hin zu gezielten Übernahmen. Eine große Bank in den USA betreibt mit einem führenden Media Lab einer Universität ein Forschungszentrum für das Banking der Zukunft. Zugleich schafft sie für Start-ups mit speziellen Programmen Anreize für eine Zusammenarbeit. Ein internes Innovationslabor dient der Erprobung neuer Konzepte und Prototypen auch im Rahmen von Simulationen.

Abbildung 5: Experten für digitale Lösungen werden dringend gesucht

Stark nachgefragte Positionen (in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

Agile Weiterentwicklung

Im digitalen Zeitalter kommt es auf Schnelligkeit, Flexibilität und die Fähigkeit an, neue Produkte und Dienste zügig zu entwickeln und im laufenden Betrieb kontinuierlich zu optimieren. Darauf sind die vorhandene IT-Architektur und die Teams der meisten Banken nur unzureichend vorbereitet. Ein Neustart der IT ist unvermeidlich.

4 Personal und Organisation: Neue Fähigkeiten dringend gesucht

App-Entwickler, Datenarchitekten, DevOp-Manager: Die IT-Verantwortlichen wissen genau, welche Qualifikationen sie in den kommenden Jahren verstärkt benötigen. Mit ihren bestehenden Teams können sie die Anforderungen der digitalen Welt nur zum Teil erfüllen. Nach Einschätzung der befragten IT-Manager stehen im Durchschnitt 17 Prozent ihrer Belegschaft vor einer umfassenden Weiterqualifizierung (Abb. 5).

Unter dem Fachkräftemangel leiden vor allem Banken, die mit traditionellen Karrieremodellen neue IT-Spezialisten gewinnen wollen. Während hier knapp 60 Prozent von einer Lücke zwischen vorhandenen und erforderlichen Qualifikationen sprechen, sind es bei den digitalen Vorreitern nur rund 30 Prozent. Sie haben in der Regel bereits gesonderte Karrierepfade für digitale Experten definiert. Mehr noch: Sie verfügen schon über eine fehlertolerante Kultur, die Experimente fördert und Fehler als Quelle für Lerneffekte begreift. Die sich daraus ergebende iterative Vorgehensweise prägt viele Technologieunternehmen und muss nun zunehmend auch in Banken Einzug halten.

Auf der Suche nach App-Entwicklern und Webdesignern greift manches Kreditinstitut zu ungewöhnlichen Maßnahmen. So nutzt ein global agierendes Finanzhaus seine Beteiligungen an Start-ups in mehr als 40 Ländern, um Know-how zu gewinnen und gleichzeitig Fachkräfte zu rekrutieren – und das mit Erfolg.

Getrennte Wege sind nicht nur bei Karrieremodellen ein Mittel, bestehende Hürden zu überwinden. Auch bei der Organisation selbst bringt das Two-Track-Modell – und damit die Trennung der bisherigen IT von den digitalen Aktivitäten – Vorteile. Das gilt insbesondere dann, wenn eine Bank schnell handeln muss, um den Anschluss nicht zu verlieren, aber noch eine Vielzahl von Legacy-Systemen betreibt und hierfür überwiegend IT-Fachkräfte mit Spezialkenntnissen in herkömmlichen Programmiersprachen und Systemumgebungen beschäftigt. Allerdings bedarf es eines sauberen Rahmens und einer klaren Zuteilung von Verantwortlichkeiten, damit eine solch zweigeteilte Organisation nicht zum Quell von Konflikten wird. Durch entsprechende Kommunikation ist zudem sicherzustellen, dass sich der Legacy-Teil nicht als Verlierer sieht. Schließlich gewährleistet dieses Team den stabilen, sicheren Betrieb des laufenden Geschäfts.

5 Entwicklung und Betrieb: Bis zu 80 Prozent agile Projekte

Die Zukunft in der IT gehört agilen Modellen. Bislang erfüllt erst gut ein Viertel der Finanzinstitute nach eigenem Bekunden die entsprechenden Prinzipien, ein gutes Drittel hat sich mit dem Thema Agilität noch gar nicht auseinandergesetzt. Dieses Bild wird sich in den kommenden fünf Jahren ändern. Bis 2020 dürften mehr als 80 Prozent der Banken einige oder sogar sämtliche agilen Prinzipien leben. Dazu zählt vor allem, dass

- Individuen gegenüber Prozessen und Werkzeugen,
- eine funktionsfähige Software gegenüber umfangreicher Dokumentation,
- die Zusammenarbeit mit Kunden gegenüber Vertragsverhandlungen und
- schnelle Antworten auf Änderungen gegenüber dem Abarbeiten eines Plans Vorrang haben.

Auf dem Weg dorthin müssen viele Finanzhäuser allerdings noch erhebliche Hindernisse überwinden. Im Rahmen der Bain-Befragung weisen die IT-Manager insbesondere auf die Grenzen der Legacy-Systeme sowie fehlende Fachkräfte hin. Vielerorts scheuen zudem selbst überzeugte Vertreter agiler Modelle noch deren Einsatz bei großen Projekten in den Herzkammern des

Die Zukunft in der IT gehört agilen Modellen.

Bankbetriebs. Doch mit Frontend-Anwendungen allein sind die erhofften Effizienzgewinne nicht zu erreichen (Abb. 6).

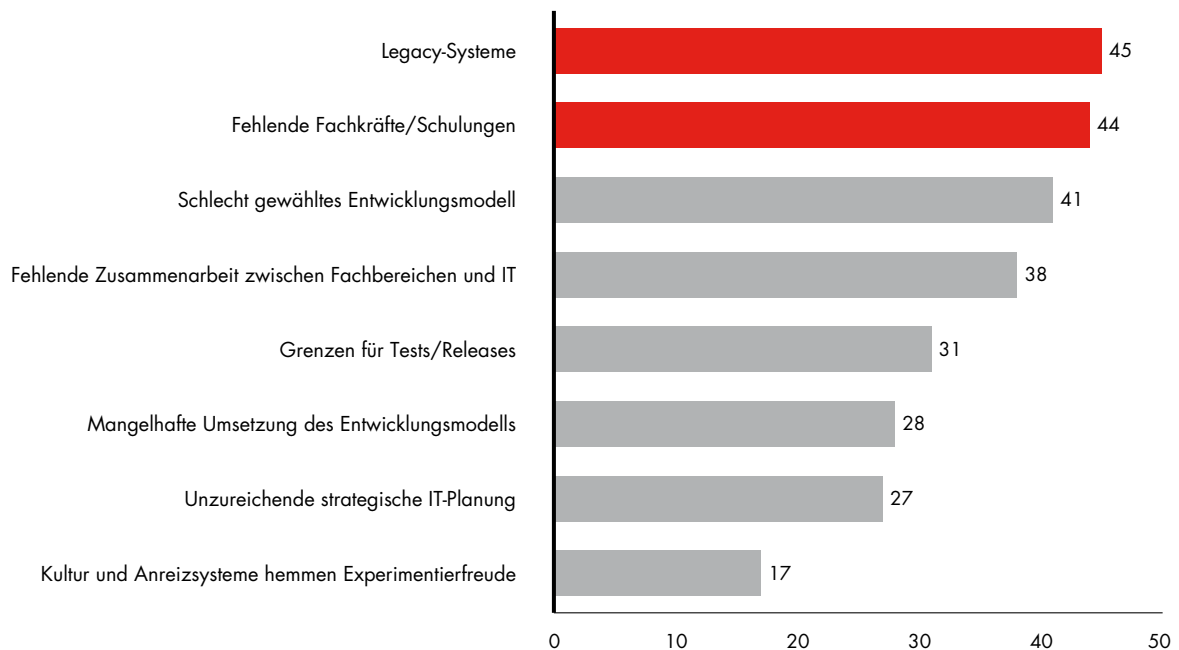
Dass agile Entwicklung auch bei großen Bankprojekten funktioniert, zeigt ein führender Finanzdienstleister in den USA. Dieser hat sich bereits vollständig der agilen Entwicklung verschrieben und Tausende von Beschäftigten geschult. Gemischte Teams aus IT und Fachbereichen treiben heute die Entwicklung voran. Die Zeit bis zur Markteinführung neuer Produkte und Dienste ist dadurch um 70 Prozent gesunken. Auch andere IT-Verantwortliche berichten von Zeitgewinnen. Im Vergleich zur herkömmlichen Wasserfallmethode hat sich ihren Angaben zufolge die benötigte Zeit für Planung, Entwicklung und Implementierung neuer Lösungen immerhin um rund 20 Prozent reduziert.

Dessen ungeachtet halten viele Entwicklungsleiter und IT-Organisationen an der Meinung fest, agile Entwicklungsmethoden wie Scrum würden nur bei kleinen, endkundenorientierten Projekten mit etwa sechs bis neun Entwicklern funktionieren. Dort gehören tägliche Stand-up-Meetings und wöchentliche Sprints zum Handwerkszeug. Längst aber wurden agile Entwicklungsmethoden auch für größere Projekte adaptiert. Erste Einsätze von „Large Scale Scrum“ oder auch „Scrum at scale“ verlaufen vielversprechend.

Mut machen sollten zudem die Erfahrungen zahlreicher E-Commerce-Firmen. Sie bieten standardmäßig unterschiedlichen Benutzergruppen parallel verschiedene Oberflächen oder Funktionalitäten an und optimieren mit Erfolg deren Weboberflächen anhand der Abschluss- und Abbruchquoten. Viele der neuen agilen Methoden lassen sich auf das hochsensible Bankgeschäft übertragen, wenngleich bei der Projektauswahl besondere Sorgfalt an den Tag gelegt werden

Abbildung 6: Legacy-Systeme und fehlende Fachkräfte hemmen agile Weiterentwicklung

Was die Einführung agiler Prinzipien hemmt (Antworten in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

sollte. Denn an vielen Stellen erweisen sich agile Modelle nicht nur als schneller und flexibler, sondern auch als kundenorientierter.

Eine weitere fundamentale Veränderung betrifft den Automatisierungsgrad und damit eine deutliche Steigerung der Effizienz.

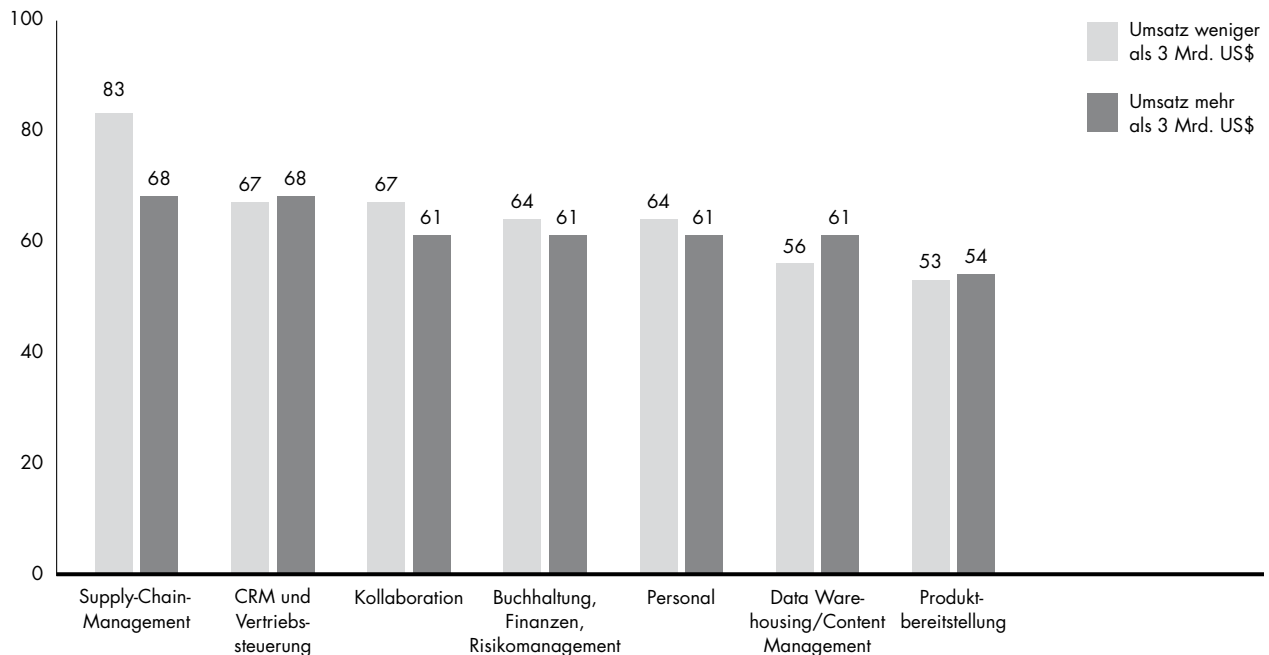
Eine weitere fundamentale Veränderung betrifft den Automatisierungsgrad und damit eine deutliche Steigerung der Effizienz. DevOp-Prinzipien gehören immerhin schon bei rund 40 Prozent der Banken zum Standardwerkzeug – Tendenz steigend. Eine höhere Effizienz und Geschwindigkeit ermöglichen auch Cloud-basierte Plattformen. Eine große US-Bank nutzt

beispielsweise ein einheitliches Platform-as-a-Service-Modell für mehr als 2.000 .NET-Applikationen und konnte so den Nutzungsgrad ihrer Entwicklungsplattform verdoppeln.

Trotz der Vorteile einer Standardisierung und Automatisierung sollte ein Bereich auch in Zukunft separat bleiben: die IT-Sicherheit. Cyber-Angriffe zählen heute zu den größten Bedrohungen für Banken. Daher ist es unerlässlich, auch im digitalen Zeitalter eine gesonderte Cyber-Security-Abteilung mit eigenem Budget zu betreiben, die in der Lage ist, auf aktuelle und potenzielle Bedrohungen schnell und umfassend zu reagieren. Die Mehrzahl der Kreditinstitute handelt bereits in diesem Sinn und wahrt den notwendigen Abstand zum regulären IT-Betrieb.

Abbildung 7: SaaS-Modelle kommen in vielen Fachbereichen bereits zum Einsatz

Banken, die Anwendungen als SaaS nutzen (in Prozent)



Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

6 Architektur: Die nächste Generation ist modular und Cloud-basiert

Auch wenn die IT bei zahlreichen Banken in die Jahre gekommen ist, so lässt sich nicht einfach mit neuen Systemen auf der grünen Wiese starten. Vielmehr gilt es, über einen längeren Zeitraum hinweg die bestehende IT-Architektur zu modernisieren und modularisieren. Bereits rund die Hälfte der Finanzhäuser verfügt nach eigener Auskunft über eine modulare IT-Architektur. Bei der Umstellung setzen Vorreiter auf eine Integration von Middleware zwischen den Legacy-Systemen im Betrieb und neuen Anwendungen. Zugleich sorgen sie dafür, dass die Altsysteme an Einfluss verlieren, und legen den Fokus zunehmend auf Cloud-basierte Dienste.

Neben der Modularisierung ist Cloud Computing damit der zweite Schlüssel für eine moderne IT-Architektur. Gerade Software-as-a-Service-Modelle kommen inzwischen bei zahlreichen Kreditinstituten in den verschiedensten Bereichen zum Einsatz (Abb. 7).

Weit vorangeschritten bei diesem Thema ist beispielsweise eine britische Bank. Sie nutzt eine einzige Plattform zur Erfassung und Bereitstellung sämtlicher Kundendaten und -dokumente und gewährleistet deren Sicherheit unter anderem über biometrische Daten.

In den Rechenzentren selbst schreitet derweil die Virtualisierung voran. Im Idealfall betreiben Banken in Zukunft ein Rechenzentrum mit einem Betriebssystem und verteilen von dort aus die Software je nach Bedarf. Ein solches Private-Cloud-Modell wird sich in Reinform nie realisieren lassen. Doch ohne eine Konzentration auf weniger Standorte und Systeme sowie eine zentrale Verwaltung von Software sind die erhofften Kostenvorteile des Cloud Computing nur schwer zu erreichen. SaaS-Modelle sollten in Zukunft im Bankensektor rund 30 bis 50 Prozent der laufenden Tätigkeiten abdecken. Mindestens 50 Prozent der Server sollten in der Cloud laufen.

Akzeptables Budget

Die Umsetzung der digitalen Transformation ist mit erheblichen Investitionen verbunden – und das in einer Zeit wachsenden Kostendrucks. Mit einem neuen Ansatz bei Planung und Budgetierung kann es gelingen, die vorhandenen finanziellen Spielräume optimal zu nutzen und den Wandel zu beherrschbaren Kosten voranzutreiben.

Die Umsetzung der digitalen Transformation ist mit erheblichen Investitionen verbunden – und das in einer Zeit wachsenden Kostendrucks.

7 Planung von Punkt null an: Jeder zweite Euro für digitale Projekte

Wie sollte die künftige Kostenstruktur der IT bei einem gegebenen Kostenrahmen aussehen? Mit dieser grundsätzlichen Frage müssen sich Banken intensiv beschäftigen, bevor sie in die konkrete Planung von Einzelprojekten einsteigen. Wird die Antwort dem Status quo gegenübergestellt, zeigt sich schnell, dass in der Regel zu viel Geld in existierende Projekte und zu wenig in neue fließt. Dabei lassen sich die Kosten für bestehende Systeme senken, zum Teil um 20 bis 30 Prozent. Wichtige Stichworte sind in diesem Zusammenhang die Virtualisierung der Infrastruktur, die Straffung der vorhandenen Systemlandschaft und die Nutzung von Cloud-Diensten. Im Gegenzug können die Ausgaben für digitale Dienste steigen – idealerweise sollten sie 40 bis 50 Prozent des IT-Budgets ausmachen.

8 Nachfragemanagement: Fünf bis zehn Prozent Einsparpotenzial

Einsparpotenziale können sich auch bei einer Überprüfung der Spezifikationen der einzelnen Fachbereiche ergeben. In Unkenntnis der tatsächlich notwendigen Arbeit machen diese häufig kostentreibende Vorgaben für Prozesse und Servicelevels. Je enger Fachbereiche und IT in agilen Projekten zusammenarbeiten, desto mehr wächst auch das Verständnis für diese Problematik. Eine konsequente Standardisierung von Servicelevels kann ebenso finanzielle Mittel freisetzen wie der Verzicht auf nicht-wertschaffende Projekte. Werden allein diese gestrichen, sind Einsparungen in Höhe von fünf bis zehn Prozent möglich.

9 Eigenfinanzierung: Die digitale Transformation sponsert sich zum Teil selbst

Angesichts des massiven Kostendrucks besteht die Gefahr, dass die hier skizzierten Einsparpotenziale im Gesamtbild der Bank verschwinden. Dies lässt sich nur mit einer sorgfältigen mehrjährigen Planung für die digitale Transformation vermeiden, die plakativ den Anteil der Eigenfinanzierung hervorhebt. Digitalen Vorreitern im Finanzsektor gelingt es, zumindest 20 bis 40 Prozent der erforderlichen Investitionen durch Kostenreduzierungen an anderer Stelle in der IT abzudecken. Sie setzen alles daran, frühzeitig Einsparungen zu erzielen und einen Budgetschock zu vermeiden. Allen Beteiligten muss klar sein, dass die digitale Transformation Geld kostet. Dieses aber ist gut angelegt und dient der Erfüllung der Kundenbedürfnisse im 21. Jahrhundert.

Umsetzung: Ein maßgeschneiderter Transformationsprozess für jede Bank

Die Bain-Studie erlaubt jedem Kreditinstitut einen Vergleich mit den Besten in puncto Digitalisierung. Damit ist sie eine ideale Wegmarke für den eigenen Transformationsprozess.

Die digitale Transformation beschäftigt jedes Kreditinstitut. Doch eine Analyse auf Basis der Studienergebnisse von Bain verdeutlicht, welche Unterschiede zwischen Vorreitern und Nachzüglern auf diesem Gebiet bestehen. Bei den Vorreitern sind die strategischen und die IT-Prioritäten abgestimmt und die zugehörigen Budgets wie auch die agilen Prinzipien im Alltag angekommen. Die Modularisierung der Systeme ist ebenfalls weit fortgeschritten. Anders die Situation bei den Nachzüglern. Sie fremdeln noch mit der agilen Welt und betreiben das Bankgeschäft überwiegend mit vergleichsweise inflexiblen Systemen. Ihre Fachkräfte sind eher in der Mainframe-Welt beheimatet. Fehlende Karrieremodelle mindern ihre Attraktivität für digitale Experten. Ihr Nachholbedarf ist demzufolge immens und die Zeit für eine Aufholjagd bei der Digitalisierung limitiert. Denn für unzufriedene Kunden ist in der digitalen Ära die nächste Bank nur wenige Mausklicks entfernt (Abb. 8).

Fehlentwicklungen im Keim ersticken

Inwieweit ein Finanzinstitut bereits digital handlungsfähig ist, offenbart die Gegenüberstellung seiner Ist-Situation mit den Studienergebnissen. Anhand eines detaillierten Fragebogens lässt sich der Status quo erfassen und nachfolgend zu aussagekräftigen Kennzahlen entlang der neun Bausteine verdichten. Dieses Vorgehen birgt mehrere Vorteile:

- Die Banken gewinnen einen Überblick über bestehende Lücken und können die einzelnen Schritte der digitalen Transformation priorisieren.
- Die ganzheitliche Sicht gewährleistet, dass alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt werden.
- Der strategische Ansatz stellt sicher, dass der Kunde im Mittelpunkt aller Überlegungen steht.
- Die Implementierungsfähigkeit wird von Beginn an mitgedacht.

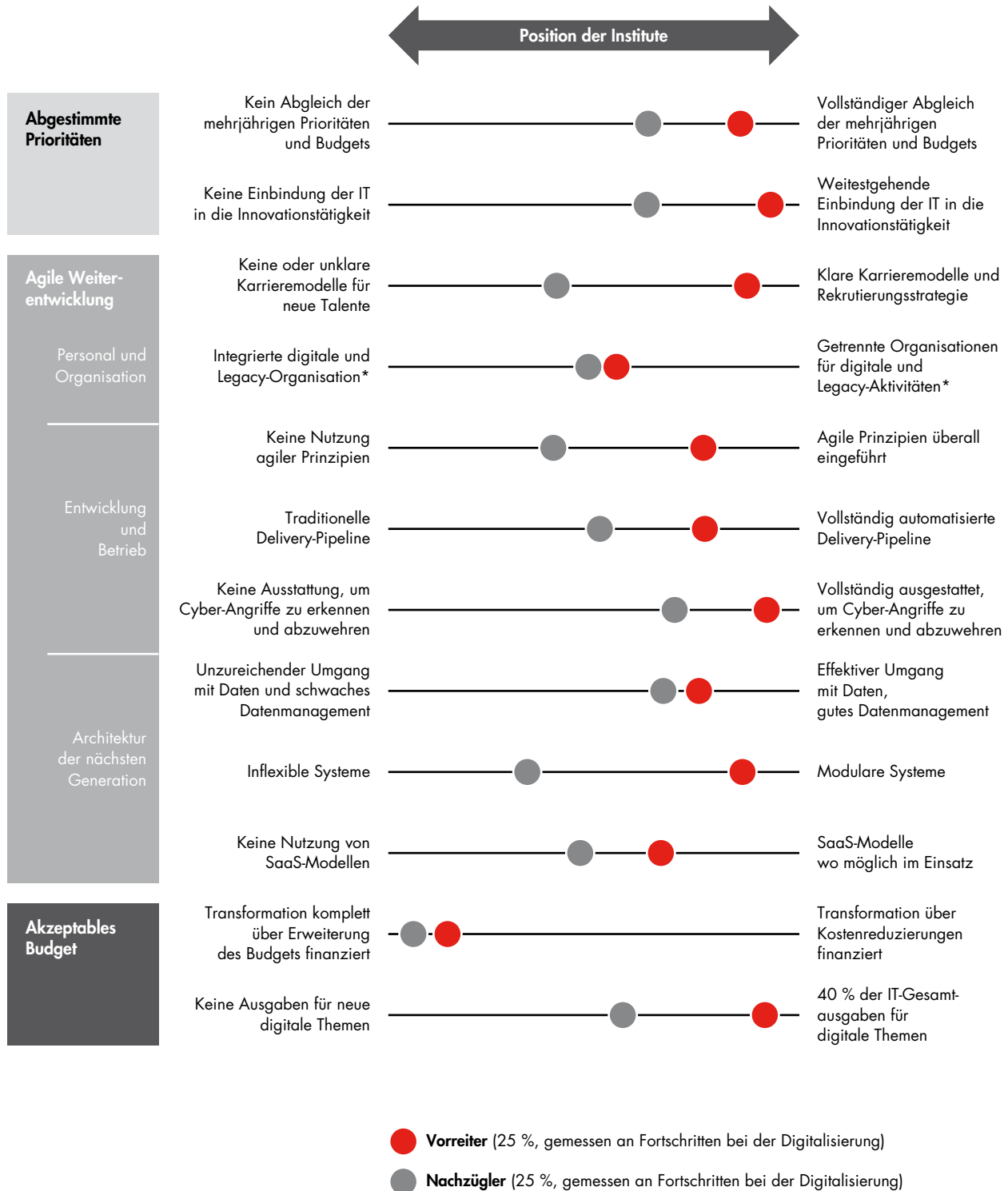
Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass vor allem durch Versäumnisse in frühen Phasen – und damit bei der Abstimmung der Prioritäten – ungeplante Folgekosten und Zeitverzögerungen auftreten. So einleuchtend dies klingt, so sehr widerspricht es dem täglichen Handeln in vielen Banken. Diese treiben mit Hochdruck einzelne Digitalisierungsprojekte voran, ohne diese ausreichend strategisch, organisatorisch und in die IT-Architektur einzubetten. Damit steigt tendenziell die Vielfalt der Systeme und Anwendungen. Doch nur wenn diese deutlich reduziert werden, ergeben sich die erforderlichen Effizienzvorteile.

Mit einem ganzheitlichen strategischen Ansatz wie dem Triple-A-Modell lassen sich Fehlentwicklungen im Keim ersticken.

Mit einem ganzheitlichen strategischen Ansatz wie dem Triple-A-Modell lassen sich solche Fehlentwicklungen im Keim ersticken. Die vorgeschaltete Analyse gewährleistet einen vollständigen Überblick über sämtliche Systeme und Anwendungen. Auf dieser Basis lässt sich ein maßgeschneidertes Transformationsprojekt für jede Bank entwickeln sowie Schritt für Schritt unter Nutzung bewährter Werkzeuge und im Rahmen eines akzeptablen Budgets implementieren. Bain verfügt durch zahlreiche Projekte und die globale Analyse über eine umfassende Expertise, wie sich die geforderte Digitalisierung mit einem akzeptablen Budget realisieren lässt.

Neustart statt Altlast: Wie Banken ihre IT für die Zukunft rüsten

Abbildung 8: Wo die besten Banken in puncto Digitalisierung stehen



* Spezifische Ergebnisse im Rahmen der Analyse
 Quelle: Bain-Triple-A-Bankenstudie 2015

Digitale Transformation ist ein Vorstandsthema

Richtig umgesetzt ist die digitale Transformation das bedeutendste strategische Thema der kommenden Jahre. Nur wenn ihr die Führungskräfte bis in den Vorstand hinein die notwendige Aufmerksamkeit widmen, kann sie die erhofften Ergebnisse bringen.

Richtig umgesetzt ist die digitale Transformation das bedeutendste strategische Thema der kommenden Jahre.

Ein Vergleich der Ist-Situation mit digitalen Vorreitern im Bankensektor kann entscheidend zur Schärfung des Problembewusstseins auf der obersten Führungsebene beitragen. Dies deckt nicht nur bestehende Lücken auf, sondern gibt auch Ziele vor – und Maßnahmenpakete, um diese zu erreichen. Sie erlaubt darüber hinaus eine Dokumentation der Fortschritte und dient als Frühwarnsystem bei möglichen Abweichungen.

Ein ganzheitlich strategischer Ansatz wie das Triple-A-Modell minimiert das Risiko solcher Abweichungen. Es hält die notwendigen Werkzeuge vor, um die IT zu modernisieren und auf die Anforderungen des digitalen Zeitalters vorzubereiten. Nach Erfahrung von Bain dauert es sechs bis zwölf Monate, bevor sich eine Organisation auf einen Transformationsprozess dieser Größenordnung wirklich einlässt. Selbst große, weltweit als Vorbilder angesehene Pioniere benötigten zum Teil zwei oder drei Anläufe, bis die digitale Transformation endgültig Fuß fassen konnte. Denn hinter einer Bank stehen Tausende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die es zu motivieren, zu begeistern und in einen kontinuierlichen Dialog einzubinden gilt. Ohne ein umfassendes Change Management bleibt eine digitale Transformation Stückwerk.

Fazit

Ein Neustart der IT in Banken ist unausweichlich, soll nachhaltige digitale Handlungsfähigkeit erreicht und dem veränderten Kundenverhalten Rechnung getragen werden. Die Ausgangssituation ist alles andere als einfach. Wie die Bain-Studie belegt, fehlen häufig noch die erforderlichen Tools und Systeme, aber auch die entsprechenden Fachkräfte. Die Budgets sind knapp, die internen wie externen Ansprüche gewaltig.

Das Triple-A-Modell berücksichtigt diese Rahmenbedingungen und ermöglicht die erforderliche Weiterentwicklung der bestehenden IT-Landschaft. Der Blick auf die IT erfolgt aus Sicht des Kunden, zugleich wird eine enge Abstimmung strategischer wie technischer Prioritäten gewährleistet. Das Modell treibt die Modularisierung der IT-Architektur ebenso voran wie die Umstellung auf agile Methoden – und dies alles zu akzeptablen Kosten.

Der Blick auf die IT erfolgt aus Sicht des Kunden, zugleich wird eine enge Abstimmung strategischer wie technischer Prioritäten gewährleistet.

Keine Frage: Auch mit einem solch ganzheitlichen Ansatz steht die IT in den kommenden Jahren vor enormen Herausforderungen. Ohne eine strategisch angelegte digitale Transformation drohen Banken jedoch den Anschluss zu verlieren und im Wettbewerb selbst Branchenneulingen zu unterliegen. Die Zeit drängt. Den Neustart der IT gilt es jetzt anzugehen.

Über die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf der Erfahrung von Bain & Company aus zahlreichen Projekten im IT-Umfeld von Banken. Darüber hinaus verwendet sie die Ergebnisse einer 2015 durchgeführten globalen Befragung unter IT-Verantwortlichen von Kreditinstituten. Diese gaben Auskunft über die aktuelle Situation in ihrem Bereich, die Fortschritte bei der digitalen Transformation sowie hierfür genutzte Methoden und Strategien. Das vorliegende Datenmaterial bietet eine gute Grundlage für eine Standortbestimmung jedes Kreditinstituts.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und 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 zufriedener 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

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



Google Play Store



iTunes Store

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