IT Kostenumfrage für Schweizer Banken 2020

Evaluationsbericht basierend auf effektiven Daten von 2019 und Budgetzahlen von 2020

Zürich, Mai 2020

ferhat.geyran@itopia.ch
benjamin.schlup@itopia.ch

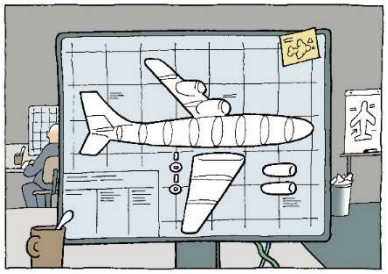
itopia ist eine IT- und Managementberatungs-Boutique mit dem Fokus auf das Banken-Ökosystem.

itopia
corporate information technology

Ideen schmieden

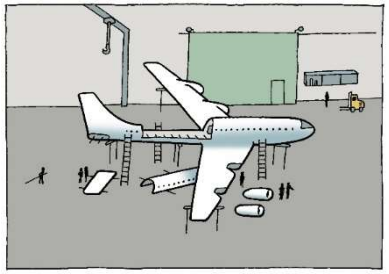
- Digitalisierungs-, Daten- & Technologiestrategie
- Target Operating Model & IT Governance
- Projekt Portfolio Optimierung
- Benefit Planning & Proof of Value

Konkretisieren



- Projektmanagement
- Unternehmensarchitektur
- Partnerwahl
- Technology Due Diligence
- Risiko Strategie
- Toll Gate Assessments

Bauen



- Projektmanagement
- Risikomanagement
- Lösungsarchitektur
- Synthetische Daten
- Datenmigration
- Cloud-Migration

Abheben

- Rollout Konzept
- Rollout Management
- Rollout Assessment

Wesentliche Erkenntnisse 2020

1 – Möglicher Trendwechsel bei den IT Investitionen

Der itopia IT Kostenkoeffizient iR_{adj} blieb im Jahr 2019 stabil bei 1.14, nachdem er im Jahr 2018 erstmals seit vielen Jahren von 1.07 auf 1.14 gestiegen war. Nun wurde der Trend gebrochen, laufend höhere Budgets zu planen: Basierend auf den Planzahlen wird ein Rückgang der IT Kosten erwartet, mit einem Zielwert von iR_{adj} bei 1.10 für das Jahr 2020.

2 – Die aktuelle Time-to-Market ist ein Hinweis auf noch unzureichend abgestimmte Entwicklungs- und Einführungsprozesse bei vielen Banken

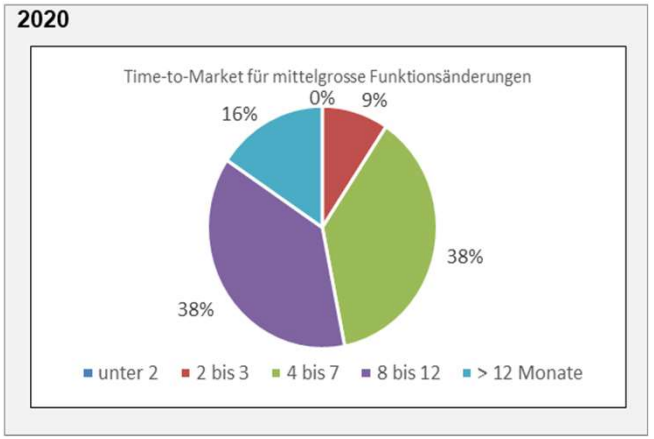
Während eine mittelgrosse Funktionsanpassung eine erwartete optimale Laufzeit von 3 Monaten für reine Analyse und Entwicklung benötigt, so liegt die Gesamtlaufzeit inklusive Produktionseinführung bei über 50% der Banken noch bei 8 und mehr Monaten.

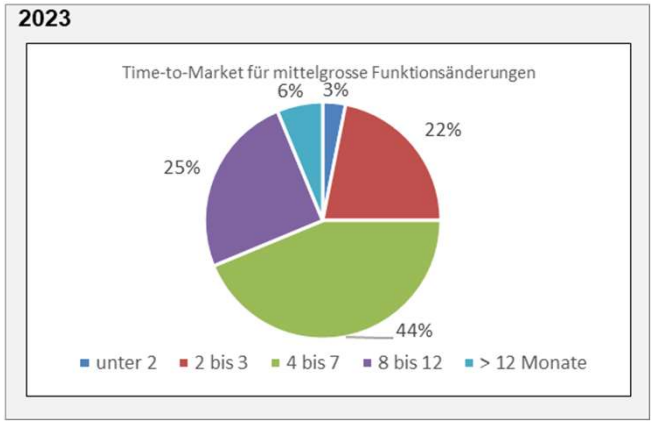
3 – Während viele Banken weiter auf bimodale IT vertrauen, setzt sich ein Feld von Banken mit Ziel einer durchgängig agilen IT Architektur ab

Banken mit den weit verbreiteten Systemen Finnova und Avaloq und mehrheitlich externer IT sehen eine Stabilisierung und teilweise sogar einen Rückgang des Release-Takts beim Kernbankensystem. Der Fokus liegt auf Entkopplung und Erhöhung der Agilität im Bereich Front-Systeme. Dagegen setzen sich Banken mit weniger verbreiteten Lösungen und interner IT auf Gleichtaktung von Kern- und Front-Systemen mit bis 12 Releases pro Jahr.

4 – Agilität alleine, im Sinne zeitnaher Bereitstellung von Funktionalität, scheint (noch) nicht zu höherer Profitabilität der Banken zu führen

Kürzere Time-to-Market und höhere Anzahl Einführungszeitpunkte pro Jahr korrelieren noch nicht signifikant mit dem Aufwand-Ertrags-Verhältnis (CIR), Gewinn pro Mitarbeiter, Produktivität oder den IT Kosten pro Mitarbeiter.





Inhaltsverzeichnis

	Folie
Einführung	5
Auswertungen mit Datenbasis 2019	
– IT Kostenkoeffizient iR_{adj} (nach Geschäftsmodell gruppiert)	6
– IT Kosten pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken	7
– Betriebsertrag pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken	8
– Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT Kosten pro Kunde	9
– IT Kosten pro Bankmitarbeiter (exkl. IT Personal) in Bezug auf pR_{adj}	10
– IT Kosten in % des Geschäftsaufwands in Bezug auf CIR	11
Zeitreihen-Auswertungen 2002-2019	
– IT Kostenkoeffizient iR_{adj} – Median aller Teilnehmer	12
– IT Kostenkoeffizient & Kosten-Ertrags-Verhältnis - Retail- & Privatbanken	13 - 14
– IT Kosten pro Bankmitarbeiter - Retailbanken vs. Privatbanken	15
– Datenfeed Kosten pro Bankmitarbeiter in Abhängigkeit vom Banktyp	16
– IT Kostenkoeffizient iR_{adj} in Abhängigkeit von der Bankgrösse	17
– IT Kostenkoeffizient iR_{adj} in Abhängigkeit von der IT Beschaffungspolitik	18
Fokus: Agilität und Time-to-Market	19 - 26

Einführung

IT Kostenumfrage

- Durchgeführt auf jährlicher Basis seit dem Jahr 2000, mit mehr als 18'000 Datenpunkten
- Teilnehmer sind kleinere (< 300 VZÄ) bis grössere (> 900 VZÄ) Retail- und Privatbanken
- Pragmatischer Ansatz: Fragebogen mit neun Bank-Kennzahlen und einem Bank–Komplexitätsprofil (Selbsteinschätzung)

Teilnehmer 2019/2020

- 37 Banken: 26 Retailbanken, 11 Privatbanken
- Hohe Konstanz und Vergleichbarkeit: ¾ der Teilnehmer des Jahres 2000 nehmen auch heute noch teil

iR = itopia Ratio

- Hauptkennzahl, die im itopia IT Kostenumfrage-Evaluationsbericht verwendet wird
- Basierend auf IT Kosten, Bilanzsumme und verwaltetes Vermögen
- Wir sind überzeugt, dass diese Kennzahl aussagekräftiger ist als die volatilen ertragsbasierten Kennzahlen (z.B. Kosten-Ertrags-Verhältnis)

Datenfeed Kosten

Die Kosten für den Datenfeed werden als "Geschäftskosten" betrachtet. Daher werden sie in einem eigenen Abschnitt ausgewiesen und sind bei den IT Kosten-Analysen in den IT Kosten nicht enthalten

iR_{raw}

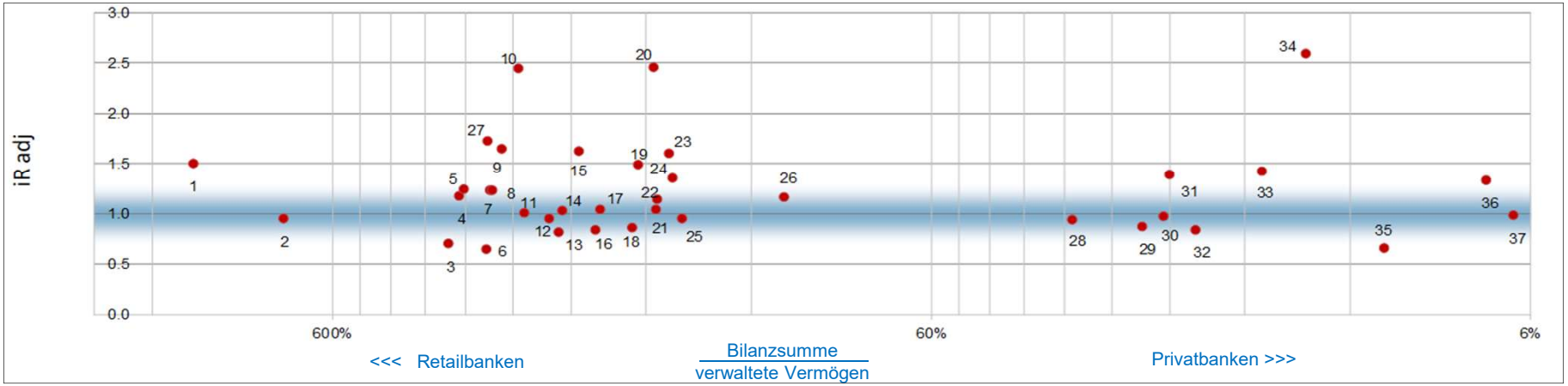
$$\mathrm{iR_{raw}} = \frac{\text{IT Kosten ohne Datenfeed}}{1.1 \times (\text{Bilanzsumme}) + 0.3 \times (\text{verwaltete Vermögen})}$$

iR_{adj}

- Um die Vergleichbarkeit der Banken untereinander zu ermöglichen, wurde der Faktor "Komplexität der Bank" (f_{Bank}) eingeführt
- Bankkomplexität wird aus einem von der Bank selbst bewerteten Profil abgeleitet

$$\mathrm{iR_{adj}} = \frac{\text{IT Kosten ohne Datenfeed}}{1.1 \times (\text{Bilanzsumme}) + 0.3 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{\mathrm{f_{Bank}}}$$

Datenbasis 2019
IT Kostenkoeffizient iR_{adj} (nach Geschäftsmodell gruppiert)

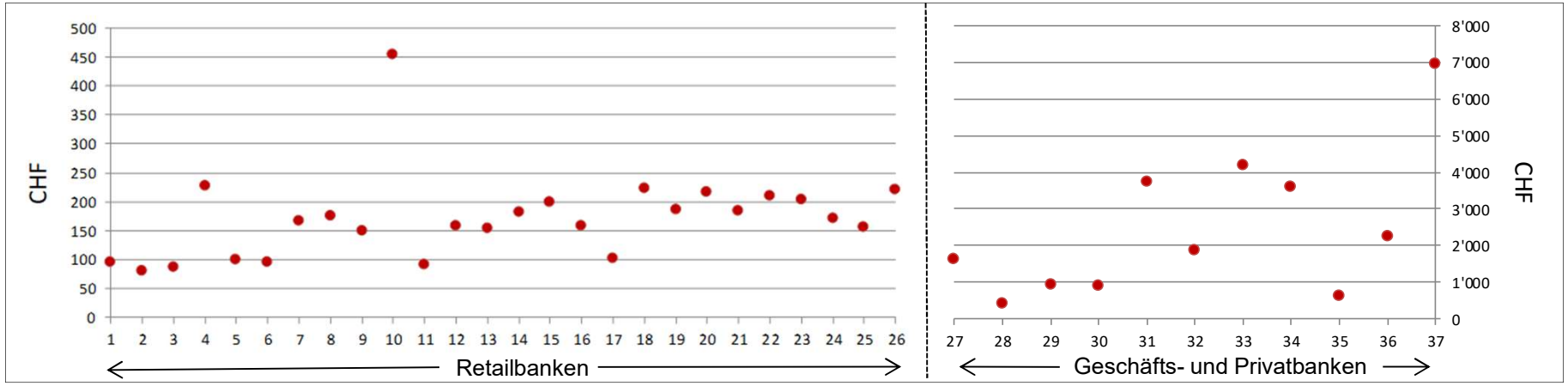


- Das Sortierkriterium auf dieser Darstellung ist die Bilanzsumme geteilt durch die verwalteten Vermögen. Der horizontale Abstand wird in Prozenten gemessen. Je näher zwei Banken positioniert sind, desto ähnlicher ist ihr Verhältnis von Bilanzvermögen zu verwalteten Vermögen und damit auch ihr Geschäftsmodell.
- Die roten Punkte stellen den IT Kostenkoeffizienten iR_{adj} dar:

$$iR_{adj} = \frac{\text{IT Kosten ohne Datenfeed}}{1.1 \times (\text{Bilanzsumme}) + 0.3 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{f_{Bank}}$$

- **15 Banken** (9 Retail- und 6 Privatbanken) haben 2019 einen **iR_{adj} von 1.0 oder weniger** erreicht. Im Vorjahr lagen 13 Banken (6 Retail-, 7 Privatbanken) in diesem Bereich.
- **4 Banken haben einen iR_{adj} von 2.0 oder höher** (3 Retailbanken, 1 Privatbank). Im Vergleich zum Vorjahr stellt dies eine stabile Situation dar, wenn auch unterschiedlich verteilt; in 2018 lagen 4 Banken über einem iR_{adj} von 2.0 (2 Retail- und 2 Privatbanken).
- Das blaue Band repräsentiert den Zielbereich für iR_{adj}:
  Eine idealtypische Bank würde demnach langfristig einen iR_{adj} von durchschnittlich 1.0 anstreben.
- Eine Bank mit einem iR_{adj} von 2.0 gibt 100% mehr für IT aus als eine idealtypische Bank mit einem iR_{adj} von 1.0.
- Es zeigt sich eine zunehmend **stabile Situation bezüglich IT Kosten** im Vergleich zum Geschäftsvolumen: Der Median ist gegenüber 2018 mit 1.14 praktisch unverändert, und auch die Varianz blieb stabil.

Datenbasis 2019
IT Kosten pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken

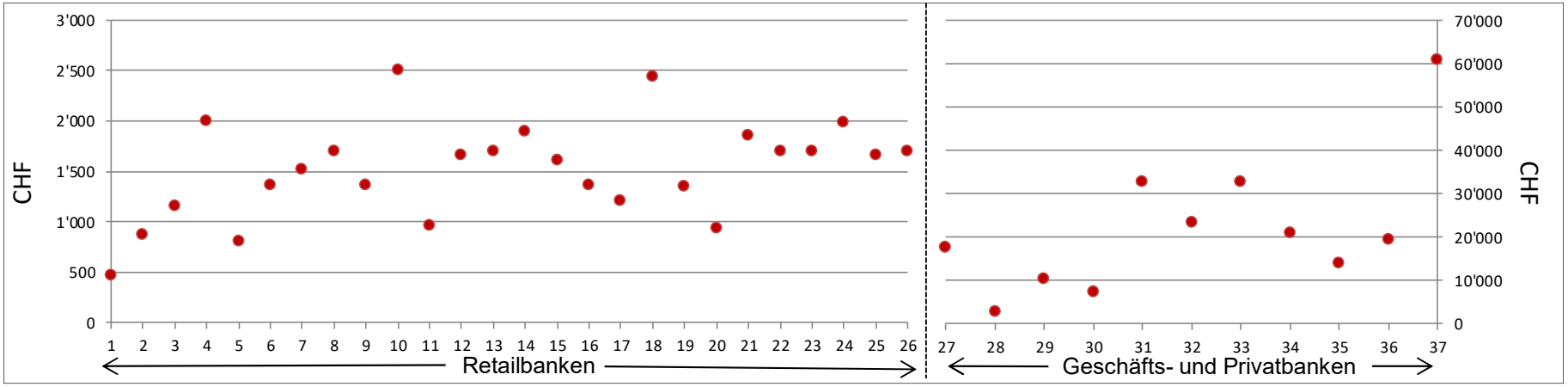


- Die IT Ausgaben pro aktivem Kunden sind bei Retailbanken im Vergleich zu Geschäfts- und Privatbanken deutlich niedriger:
  Die Darstellung erfolgt daher für die beiden Geschäftsmodelle mit unterschiedlicher Skala.
- Der Unterschied zwischen Retail- und Privatbanken findet sich auch beim Ertrag pro aktivem Kunden (siehe Folie 8).

- Bei den **Retailbanken** schwanken die IT Kosten pro aktivem Kunden zwischen fast CHF 80 und CHF 252, mit einer Ausnahme bei CHF 455. Der **Median der IT Kosten pro Kunde liegt bei CHF 170**.
- Bei den **Privatbanken** variieren die IT Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 420 und fast CHF 4'200, mit einer Ausnahme bei CHF 6'960. Der **Median der IT Kosten liegt bei CHF 1'875**.

- Die Varianz hat sich bei allen Banktypen gegenüber 2018 erhöht: **Möglicher Ursprung dieser Entwicklung könnte in unterschiedlicher Geschwindigkeit bei der Digitalisierung liegen.**

Datenbasis 2019
Betriebsertrag pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken

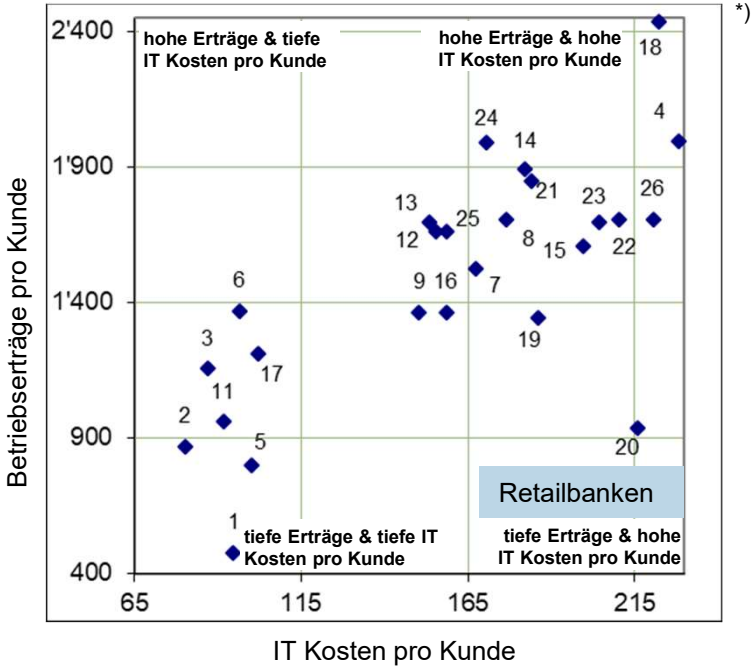


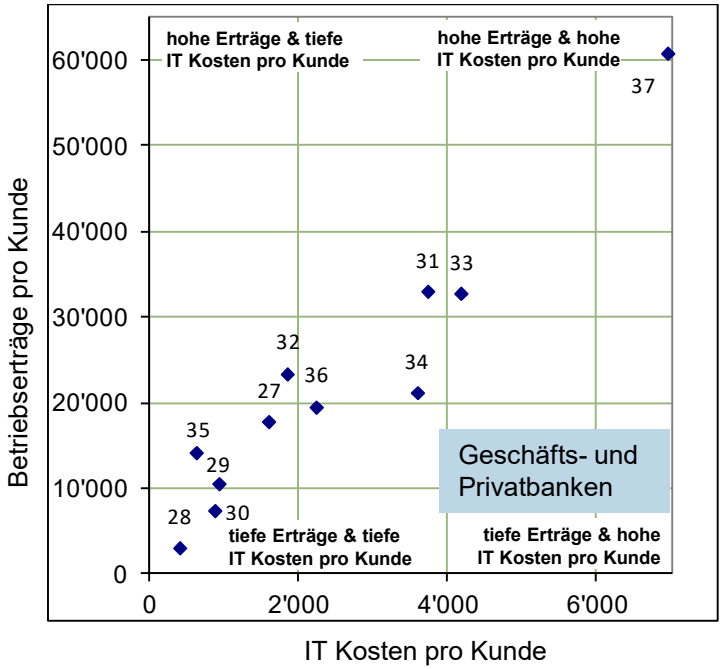
- Die Betriebserträge pro aktivem Kunden sind bei Retailbanken im Vergleich zu Geschäfts- und Privatbanken deutlich niedriger:
  Die Darstellung erfolgt daher für die beiden Geschäftsmodelle mit unterschiedlicher Skala.
- Eine konsolidierte Sicht auf den Betriebsertrag und die IT Kosten pro Kunden finden Sie auf der Folie 9.

- Bei den Retailbanken liegt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 475 und CHF 2’500. Die meisten Retailbanken erzielen zwischen CHF 1'000 und CHF 2'000 pro Jahr und aktivem Kunden. **Der Median liegt für die Retailbanken bei CHF 1’635**.
- Bei den Privatbanken schwankt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 2’950 und CHF 32’800, mit einer Ausnahme bei 61’000. Die Spanne ist analog wie bei den IT Kosten gross. **Der Median liegt für die Privatbanken bei CHF 19’500.**

- Die **Entwicklung der Betriebserträge pro aktivem Kunde bleibt ein wichtiges Thema** für die Banken:
  Während die Privatbanken im Vergleich zum Vorjahr nur 2% einbüssten, waren es bei den Retailbanken ganze 6%. Damit ist es bedeutend, dass **IT Investitionen in die Digitalisierung** auch immer hinsichtlich deren Fähigkeit beurteilt werden, **zusätzlichen Ertrag oder tiefere Kosten pro Kunden** zu generieren.

Datenbasis 2019
Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT Kosten pro Kunde





– Diese Diagramme zeigen die Betriebserträge im Verhältnis zu den IT Ausgaben der Bank, beide pro aktivem Kunden.

*) Die Bank-ID 10 liegt ausserhalb des Wertebereichs; die Werte sind Betriebserträge pro Kunde: CHF 2'505/ IT Kosten pro Kunde: CHF 455.

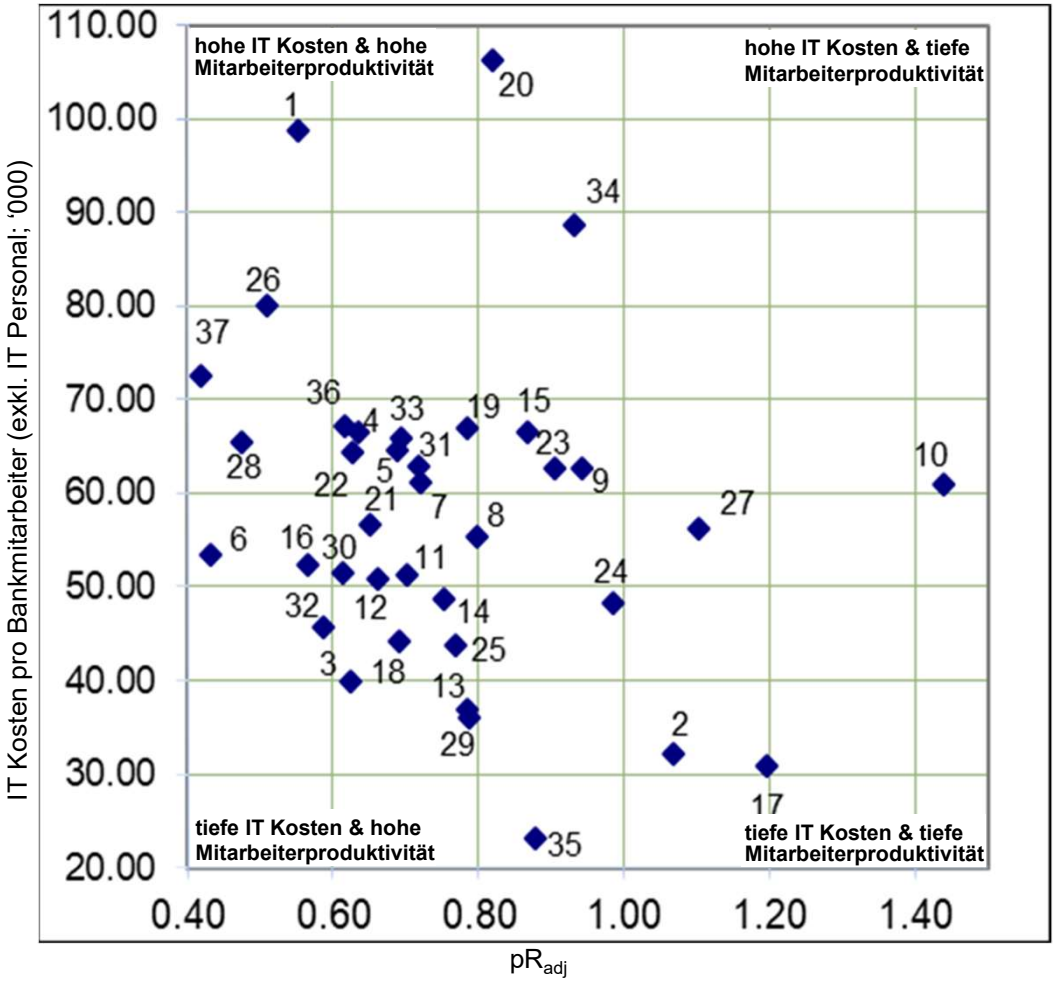
– Die **Retailbanken** zeigen eine konstante, aber **nicht sehr hohe Korrelation** der beiden Werte im Vergleich zum Jahr 2018.

– Ben den **Privatbanken** dagegen zeigte sich bereits früher eine **hohe Korrelation, welche sich 2019 weiter verstärkte**.

– Insbesondere die Retailbanken mit **tiefen Erträgen** und **hohen IT Kosten pro aktivem Kunden** haben Spielraum für strategische und/oder taktische Verbesserungen.

– Wenn Banken mit **hohen IT Kosten** gleichzeitig **hohe Betriebserträge** erzielen, ist eine differenzierte Betrachtung abhängig von Geschäftsmodell und Personalaufwand notwendig.

Datenbasis 2019
IT Kosten pro Bankmitarbeiter (exkl. IT Personal) bezgl. pR_{adj}



$$pR_{adj} = \frac{\#\text{Bankmitarbeiter (exkl. IT Personal)}}{30 \times (\text{Bilanzsumme}) + 10 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{f_{Bank}}$$

Dieses Diagramm zeigt die **IT Kosten pro Bankmitarbeiter** in Relation zur Mitarbeiterproduktivität der Bank **pR_{adj}**.

Die Banken waren 2019 in der Lage, die **Mitarbeiter-produktivität weiter zu erhöhen** und nähern sich an:

– Sowohl Median als auch Varianz von pR_{adj} konnten gegenüber 2018 leicht reduziert werden

Potenzial für strategische und/oder taktische Verbesserungen haben Banken mit:

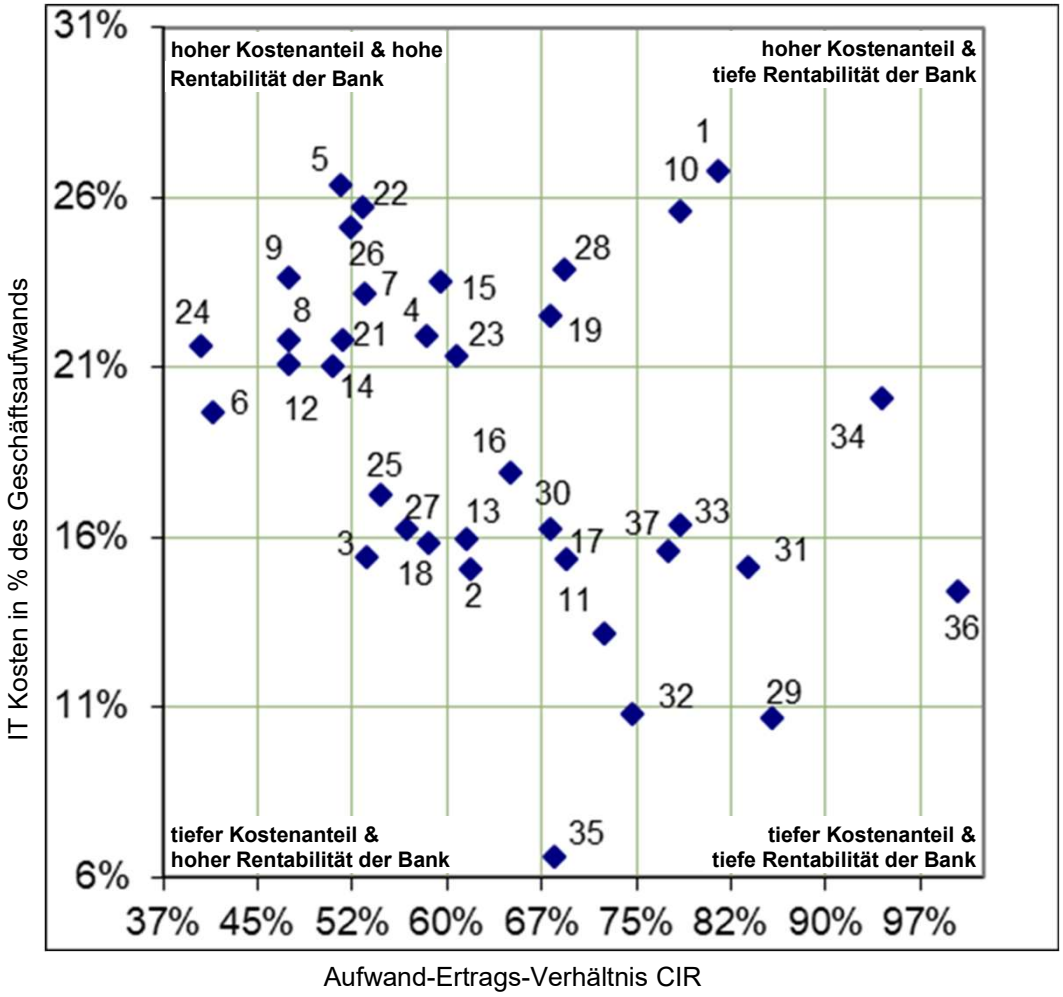
– **hohen IT Kosten pro Bankmitarbeiter und tiefer Mitarbeiterproduktivität**
  Die IT Investitionen sind möglicherweise nicht effektiv auf Produktivitätssteigerung ausgerichtet.

– **tiefe IT Kosten pro Bankmitarbeiter und niedriger Mitarbeiterproduktivität**
  Die IT erhält vom Management möglicherweise nicht genug Aufmerksamkeit und Mittel, um die betriebliche Effizienz der Bank zu unterstützen.

Automatisierung und Digitalisierung führen im Idealfall zu einer überdurchschnittlichen Mitarbeiterproduktivität, welche die höheren IT Kosten mehr als kompensieren.

Banken mit **tiefen IT Kosten pro Bankmitarbeiter** und **einer hohen Mitarbeiterproduktivität** müssen konstant operationelle Risiken und Markttrends im Auge behalten. Auch ist Vorsicht gegenüber dem Aufbau von «Schatten-IT» ohne Governance geboten.

Datenbasis 2019
IT Kosten in % des Geschäftsaufwands in Bezug auf CIR



Dieses Diagramm zeigt die **IT Kosten in Prozent des Geschäftsaufwands** im Verhältnis zum **Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR** der Bank.

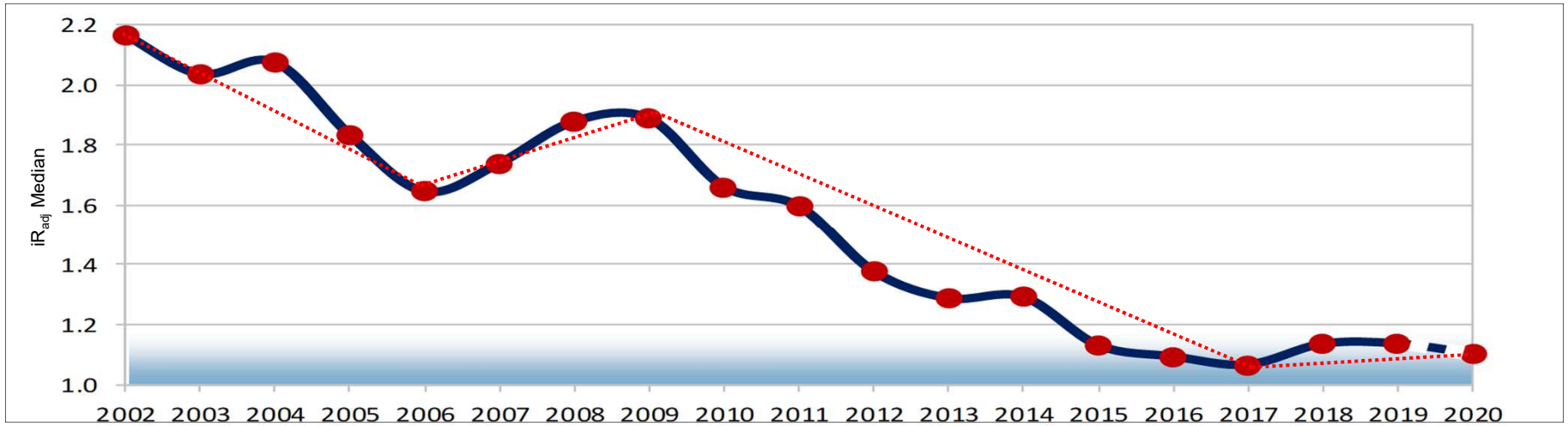
Die **IT Kosten in Prozent des Geschäftsaufwands** haben sich **weiter erhöht**, mit einem Median von 20% im 2019.

Potenzial für strategische und/oder taktische Verbesserungen haben Banken mit folgender Positionierung:

- **Hoher Kostenanteil und tiefe Rentabilität**
  Investitionen in die IT tragen nicht, oder noch nicht zur ausreichend zur Rentabilität bei. Die Bank befindet sich ggf. in einem Investitionszyklus, wobei IT Investitionen die Rentabilität oft erst mit 3-4 Jahren Verzögerung beeinflussen können.
- **Tiefer Kostenanteil und geringe Rentabilität**
  Es wird nicht ausreichend in IT investiert; die Bank befindet sich möglicherweise in einer Konsolidierungsphase. Falls nicht, sollten gezielte IT Investitionen zur Erhöhung der Rentabilität geprüft werden. Banken, die effektiv in ihre IT investieren, haben **einen hohen Kostenanteil**, sind aber **profitabel**.

Banken, die einen **tiefen Kostenanteil** haben, aber dennoch **hochprofitabel** sind, haben möglicherweise erhöhte strategische und operationelle Risiken.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kostenkoeffizient iR_{adj} – Median aller Teilnehmer

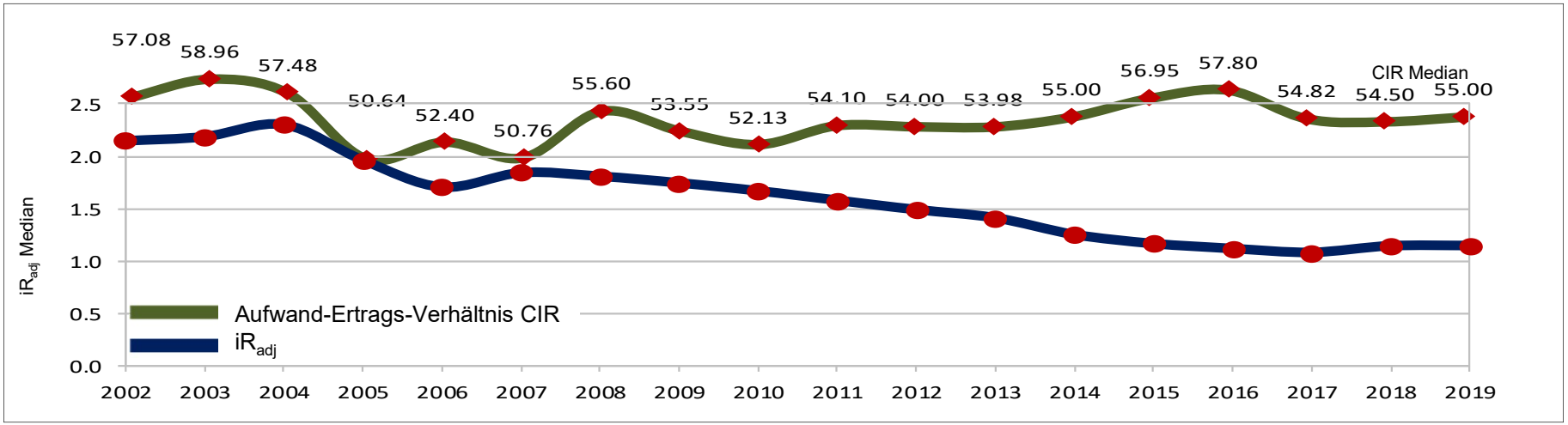


- Rote Punkte:
  IT Kostenkoeffizient iR_{adj} berechnet als Median aller teilnehmenden Banken, mit einem Ausblick auf das Jahr 2020 auf Basis der verfügbaren Budgetzahlen.
- 2002 bis 2006 und 2009 bis 2016 waren Perioden mit einer beschleunigten Verbesserung des iR_{adj} um durchschnittlich etwa 6% p.a. Der Anstieg 2007 und 2008 war Konsequenz der Finanzkrise.

- Der itopia **IT Kostenkoeffizient iR_{adj} bleibt für 2019 stabil bei 1.14**, nachdem er im Jahr 2018 erstmals seit vielen Jahren von 1.07 auf 1.14 gestiegen war.
- Basierend auf den gemeldeten Zahlen für das **Budget 2020** erwarten wir einen **Rückgang des itopia IT Kostenkoeffizienten** iR_{adj} auf 1.10 im Jahr 2020.
- 10 Retailbanken und 6 Privatbanken weisen im Vergleich zu 2018 einen steigenden iR_{adj} auf, während 14 Retailbanken und 5 Privatbanken ihren iR_{adj} im Jahr 2019 wieder senken oder auf dem gleichen Niveau halten konnten.

- Es bleibt abzuwarten, ob der IT Kostenbenchmark den fallenden Trend aus den Jahren 2009 bis 2017 wieder aufnimmt.
- Auch können **Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die tatsächlichen Kosten** noch nicht abgeschätzt werden. Sowohl itopia Modelle als auch die Befragung ausgewählter Banken zeigen ein uneinheitliches Bild. Einige Banken nehmen die Situation als Chance wahr, zusätzliche Digitalisierungsinitiativen voranzutreiben. Andere führen die geplanten Vorhaben weiter, und es kommt zu leichten Budgetverschiebungen oder Anpassungen ausgewählter Projekte im Portfolio.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kostenkoeffizient & Kosten-Ertrags-Verhältnis - Retailbanken

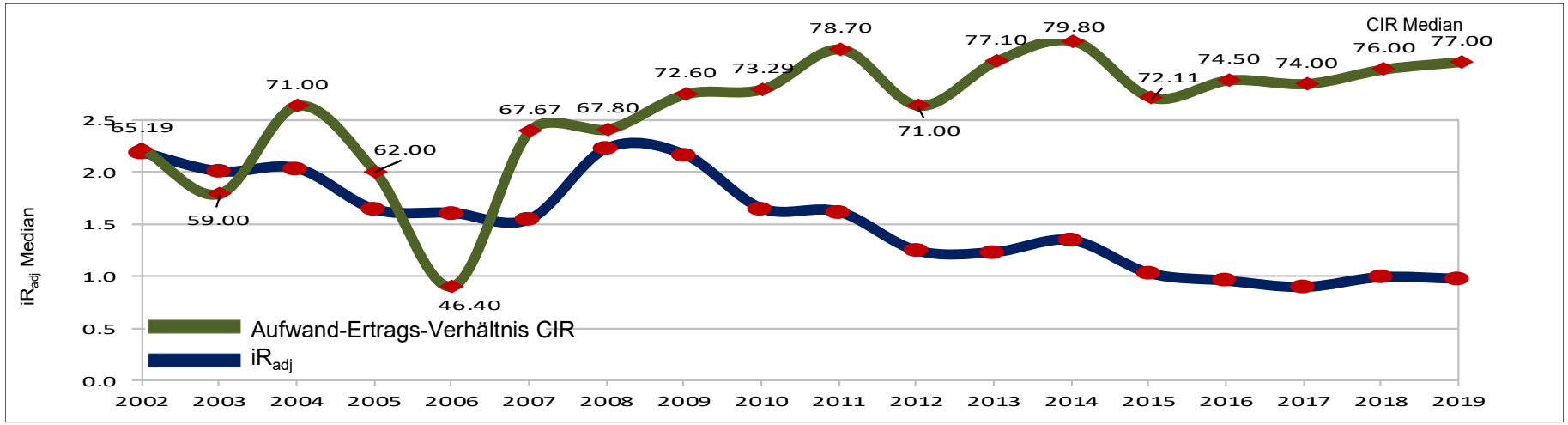


- Die Darstellung zeigt die Entwicklung des Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR im Vergleich zur Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten iR_{adj} für Retailbanken.
- Aufgrund der verzögerten Wirkung von IT Investitionsentscheiden ist iR_{adj} aussagekräftiger als volatilere Metriken wie zum Beispiel IT Kosten im Vergleich zum Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR.

- Für Retailbanken war der IT Kostenkoeffizient iR_{adj} und das Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR in den Jahren 2002 bis 2009 positiv korreliert (mit 0.70).
- **2010 bis 2017 waren iR_{adj} und Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR negativ korreliert**.
- Von 2010 bis 2016 stieg der CIR-Median der Retailbanken von 52% auf fast 58%. Im Jahr 2017 konnte der Trend gebrochen werden und der **CIR-Median liegt seither zwischen 54.50% und 55%**.

- Verbesserungen in der Governance der Kern-IT Bereiche zeigten von 2010 bis 2017 ihre Wirkung.
- Ohne **Anpassung der Governance-Modelle** bergen nun zunehmend **dezentrale Entscheide** Risiken in Bezug auf IT Gesamtkosten und Produktivität.
- Auch langfristig können gegebenenfalls durch fragmentierte Lösungen Zusatzaufwand und operationelle Risiken entstehen.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kostenkoeffizient & Kosten-Ertrags-Verhältnis - Privatbanken

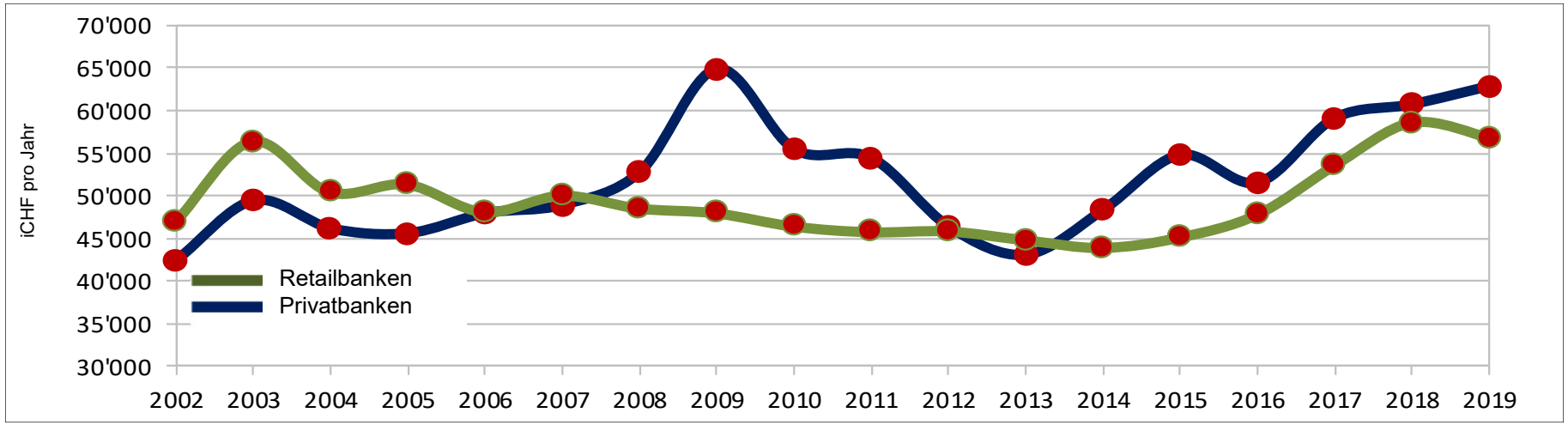


- Die Darstellung zeigt die Entwicklung des Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR im Vergleich zur Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten iR_{adj} für Geschäfts- und Privatbanken.
- Aufgrund der verzögerten Wirkung von IT Investitionsentscheiden ist iR_{adj} aussagekräftiger als volatilere Metriken wie zum Beispiel IT Kosten im Vergleich zum Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR.

- Bei den Privatbanken waren der IT Kostenkoeffizient iR_{adj} und das Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR 2002 bis 2009 ebenfalls positiv korreliert, wenn auch weniger ausgeprägt.
- Die Werte für 2019 zeigen, dass die CIR für das Feld der teilnehmenden Banken von 76% auf 77% gestiegen ist. Dabei blieb der **IT Kostenkoeffizient iR_{adj} auf gleichem Niveau (0.99)**.

- Privatbanken hatten gegenüber Retailbanken mehr Spielraum für Verbesserungen in der IT Steuerung:
  Insbesondere 2009 bis 2015 hat sich die IT Kosteneffizienz bei den Privatbanken gegenüber den Retailbanken noch stärker verbessert. Stringenter gesteuerte IT unterstützte die Banken darin, die Gesamtprofitabilität zu stabilisieren.
- Der **seit 2015 stabile Wert für iR_{adj}** kann darauf hinweisen, dass nun ein **erhöhter Fokus auf Digitalisierung und Mitarbeiterproduktivität notwendig wird**.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kosten pro Bankmitarbeiter - Retailbanken vs. Privatbanken

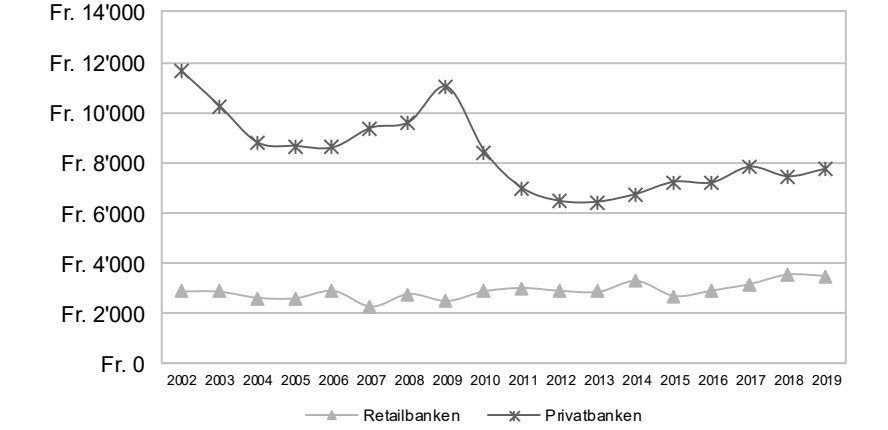


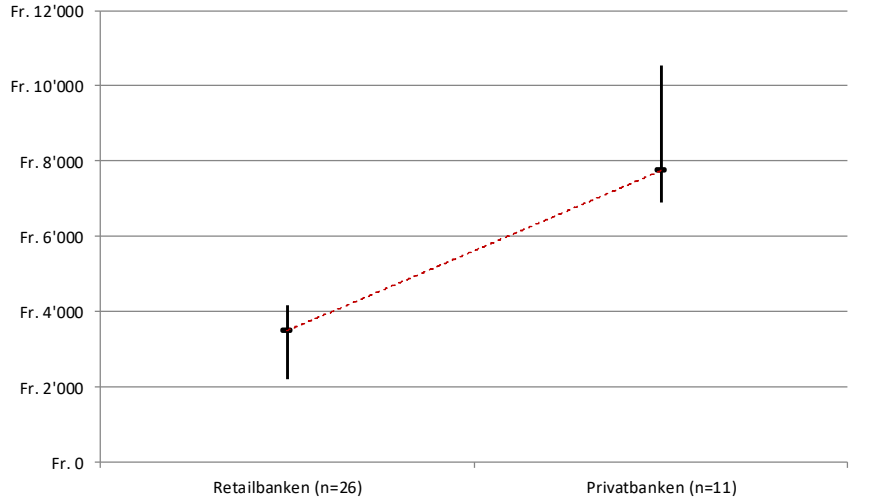
- Die Darstellung zeigt die Entwicklung der IT Kosten pro Bankmitarbeiter für die beiden Gruppen der teilnehmenden Banken.

- Bis 2006 waren die IT Kosten pro Bankmitarbeiter bei Retailbanken deutlich höher als bei Privatbanken (bis zu 10%).
- Im **Jahr 2019 investierten die Privatbanken pro Mitarbeiter weiterhin mehr in die IT** (+3.5%), **während sich die Retailbanken zurückhielten** (-3.1%).
- Über die Periode 2017 bis 2019 haben sich die IT Kosten pro Mitarbeiter f**ür die beiden Geschäftsmodelle im selben Mass erhöht** (ca. +6%). Während die Retailbanken 2017 und 2018 deutlich investierten, haben die Privatbanken einen kontinuierlicheren Anstieg verzeichnet.

- Der Effekt der Finanzkrise auf die Anzahl Mitarbeiter war bei Privatbanken stärker. Der darauf folgende Fokus auf die IT Steuerung verhalf Privatbanken, ihre IT Investitionen auf die Mitarbeiter- und Geschäftsentwicklung auszurichten.
- Bei den **Retailbanken scheint eine Konsolidierung** stattzufinden, und insbesondere die umgesetzten **Digitalisierungsvorhaben müssen nun ihre beabsichtigte Wirkung beweisen**.
- Privatbanken mit (durchschnittlich) kleinerer Mitarbeiterzahl müssen weiterhin höhere Basiskosten pro Mitarbeiter tragen.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
Datenfeed Kosten/Bankmitarbeiter in Abhängigkeit vom Banktyp



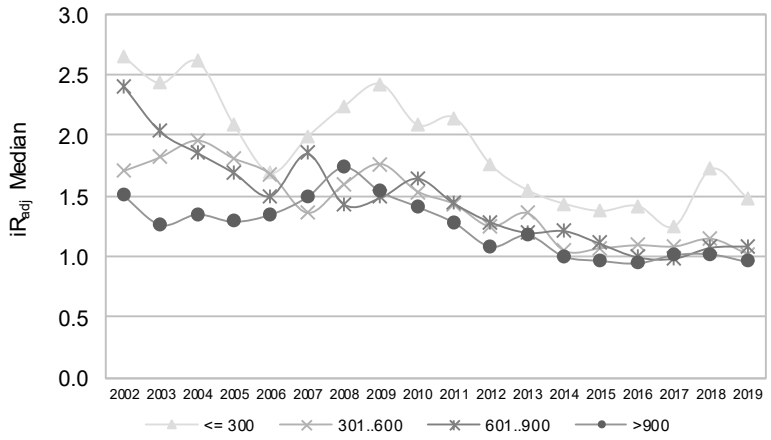


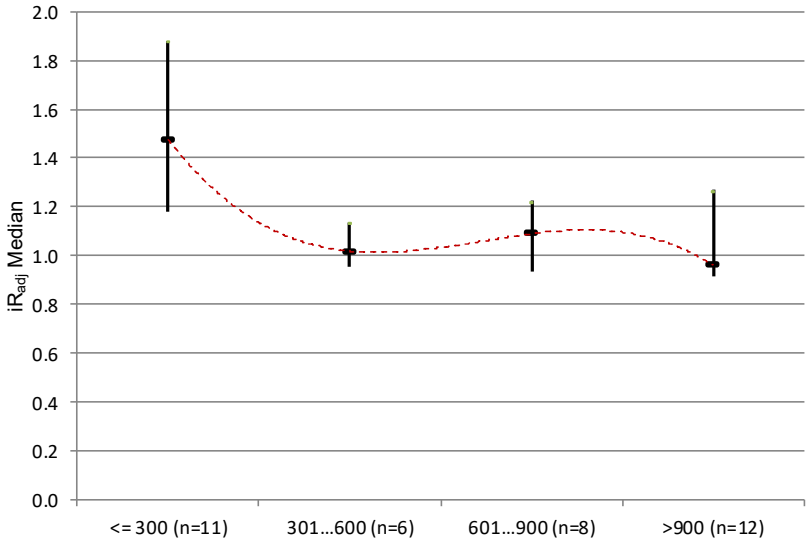
- itopia betrachtet die Kosten für den Datenfeed als "Geschäftskosten". Aus diesem Grund werden in allen anderen Betrachtungen diese Kosten nicht mit als IT Kosten berücksichtigt.

- Bei den Retailbanken fallen die Kosten für den Datenfeed pro Bankmitarbeiter erstmals nach 3 Jahren leicht (-1.7%).
- Bei den Privatbanken hingegen steigen die Kosten für den Datenfeed pro Bankmitarbeiter wieder (+4.1%) und liegen damit nahezu wieder auf dem Niveau von 2017.
- Im Vergleich zu den Retailbanken weisen die Privatbanken eine deutlich höhere Bandbreite bei den Kosten für den Datenfeed auf. Im Vergleich zum letzten Jahr ist allerdings die Bandbreite bei den Privatbanken von CHF 4'765 auf CHF 3'636 gefallen, während sie bei den Retailbanken von CHF 1'680 auf CHF 1'989 gestiegen ist.

- Die **Verfügbarkeit von Informationen zu tieferen Kosten** und die Optimierungen hinsichtlich beschaffter Daten scheint über die **letzten Jahre nicht mehr zu wesentlichen Verbesserungen** zu führen.
- Spezifische Aspekte des Geschäftsmodells haben insbesondere bei Privatbanken einen grossen Einfluss auf die Kosten des Datafeeds. Deshalb sind allgemeingültige Schlussfolgerungen unabhängig von einer konkreten Betrachtung nicht zielführend.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kostenkoeffizient iR_{adj} in Abhängigkeit von der Bankgrösse



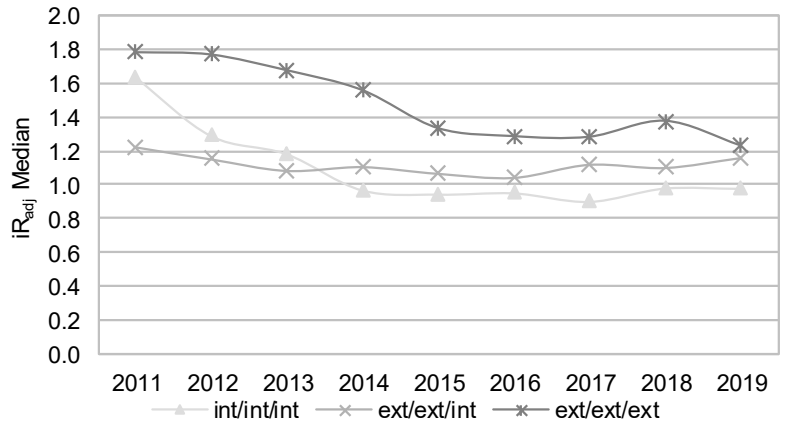


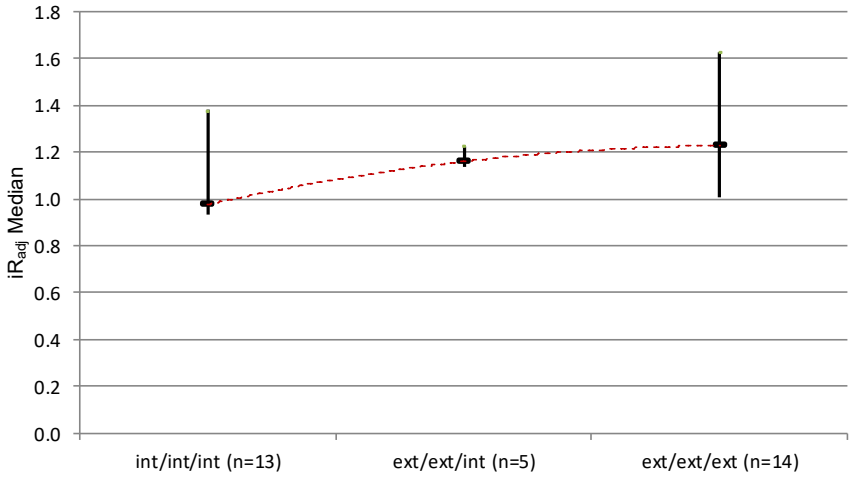
- Die Darstellungen zeigen die Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten iRadj für Banken unterschiedlicher Grössenklassen:
  - Banken mit bis zu 300 Vollzeitstellen
  - Banken mit 301 bis 600 Vollzeitstellen
  - Banken mit 601 bis 900 Vollzeitstellen
  - Banken mit über 900 Vollzeitstellen

- Im Jahr 2019 konnten **Banken mit 601-900 Bankmitarbeitenden auf einem ähnlichen iR_{adj}-Niveau** bleiben (1.09).
- Banken der grössten Klasse konnten leichte Verbesserungen erzielen und bleiben mit einem Median von iR_{adj} bei 0.96 führend.
- Banken mit 301-600 Mitarbeitenden konnten sich spürbar auf den iR_{adj} Idealwert von 1.02 verbessern.
- Die Klasse **kleiner Banken konnte den hohen Wert von 1.72 aus dem Jahr 2018 wieder etwas korrigieren** und erreichten einen iR_{adj} von 1.48

- **Skaleneffekte scheinen bei grossen Banken die Kosten komplexerer Strukturen und Prozesse zu kompensieren**. Dazu wirkt der höhere Anteil interner IT positiv auf die gesamten IT Kosten aus. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass sich bei einigen grösseren Banken ein dämpfender Effekt durch die Berücksichtigung von f_{bank} in der Berechnung von iR_{adj} ergibt.
- Während **Banken mit mehr als 300 Mitarbeitenden alle ähnliche IT Kosteneffizienz** erreichen, zeigen die Werte für **kleine Banken die Limiten bezüglich den Skaleneffekten aktueller Sourcing-Modelle auf**.

Zeitliche Entwicklung 2002-2019
IT Kostenkoeffizient iR_{adj} in Abh. von der IT Beschaffungspolitik





- Die Darstellungen zeigen den Einfluss des IT Sourcing-Modells auf die IT Kosteneffizienz.
- Es werden drei Bereiche unterschieden, welche intern oder extern bereitgestellt werden können:
  - Bereich 1: Infrastrukturbetrieb (ITO)
  - Bereich 2: Applikationsbetrieb (AO)
  - Bereich 3: Applikationsmanagement (AM)
- Es werden drei Klassen von Sourcing-Modellen dargestellt.
  - **Vollständig interner Bezug von IT** (int/int/int)
  - **Externer Infrastruktur- und Applikationsbetrieb** (ext/ext/int)
  - **Vollständiges Outsourcing** (ext/ext/ext)
- 5 Banken mit unterschiedlicher IT Beschaffungspolitik sind in zu kleiner Anzahl vertreten und aus statistischen Gründen nicht dargestellt.

- Die **Klasse von Banken mit vollständig interner IT konnte sich auch 2019 weiter verbessern**.
- Die **Bandbreite zeigt sich weiterhin bei externem Infrastruktur- und Applikationsbetrieb und internem Applikationsmanagement als ideal** in Bezug auf die Kostenkontrolle.
- Auch weiterhin zeigt sich, dass Banken mit **vollständig externem Bezug von IT Leistungen die grössten Herausforderungen bezüglich IT Kostenkontrolle** haben.

Agilität und Time-to-Market
Beweggründe und Vorgehen für die Untersuchung

These

Banken, die sich als Gesamtunternehmen rascher an veränderte Marktumgebungen anpassen können, sind erfolgreicher in Bezug auf Profitabilität, Effektivität und Effizienz.

Vorgehen

Im Fokusthema 2020 wurden zur Untersuchung dieser These von den teilnehmenden Banken zwei Werte erhoben:

1. **Agilität in der Organisation**
   Als Indikator wurde die **Zeitspanne für eine Funktionsänderung** "mittlerer Grösse« (entsprechend finanziell ungefähr CHF 150'000 an Kosten oder ungefähr 100 Personentagen an Aufwand) von der Idee bis zur Einführung in der Produktion gewählt. (Sogenannte «Time-to-Market»)

2. **Fitness des IT Betriebs**
   Als Indikator wurden die **Anzahl Zeitpunkte pro Jahr zur Einführung neuer Funktionalität in die Produktion** gewählt, getrennt für Kernbank- und Front-Systeme

Die oben erhobenen Angaben der Banken wurden mit den erhobenen oder durch itopia berechneten Kennzahlen der Banken in Beziehung gesetzt:

Profitabilität:	Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR
Effektivität:	Gewinn/Mitarbeiter, IT Kosten in % der Betriebskosten
Effizienz:	IT Kosten/Mitarbeiter, pR_{adj}, iR_{adj}

Erwartete Ergebnisse zur Bestätigung der These:

1. Positive Wirkung auf die aufgeführten Kennzahlen mit zunehmender Anzahl Einführungszeitpunkte pro Jahr
2. Positive Wirkung auf die aufgeführten Kennzahlen bei abnehmender Time-to-Market

> **Keine der untersuchten Kennzahlen korreliert mit hinreichender Signifikanz mit den erhobenen Angaben zur Time-to-Market bzw. Anzahl Einführungszeitpunkte pro Jahr** für Kernbanken- oder Front-Systeme.
>
> Es muss deshalb angenommen werden, dass **Agilität in der Bereitstellung von Funktionalität per se** (ohne Berücksichtigung von Inhalten) **nicht zwingend einen positiven Beitrag zur Profitabilität der Banken leistet.**

Agilität und Time-to-Market
Zusammenfassung der Ergebnisse

Für die Erhebung wurde eine Funktionsänderung «mittlerer Grösse» angenommen. Diese wurde finanziell mit Kosten von ungefähr CHF 150'000 oder als Aufwand mit ungefähr 100 Personentagen definiert.

Die Banken beabsichtigen, die Zeitspanne für eine **Funktionsänderung** "mittlerer Grösse" **von der Idee bis zur Einführung in der Produktion von aktuell 10 Monaten bis 2023 auf 5.5 Monate** fast zu halbieren. Dabei gehen sie in Bezug auf die Bereitstellung von Einführungsfenstern differenziert vor.

Die Anzahl **Einführungszeitpunkte pro Jahr beträgt für das Kernbankensystem aktuell 4** und soll bis 2023 nur geringfügig auf 4.5 erhöht werden. Bei den **Front-Systemen hingegen beträgt die durchschnittliche Anzahl Releases aktuell 5 und soll bis 2023 auf einen Zielwert von 9 nahezu verdoppelt werden**.

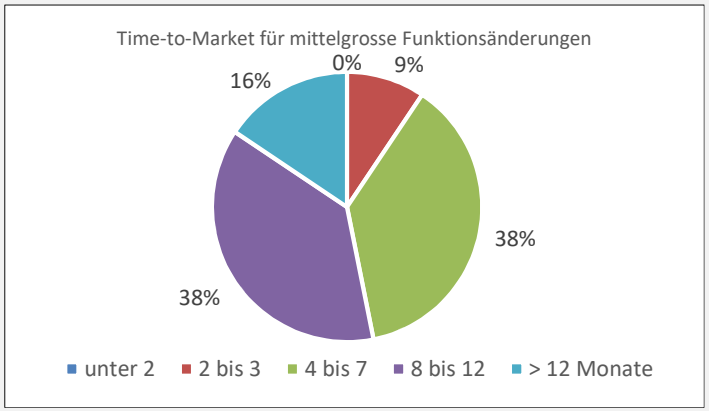
Die Begründungen der Banken sind übereinstimmend:

- **Kernbankensysteme** sind bei den Banken schon länger im Einsatz, so dass dort primär auf **Minimierung von Changes, Kostensparen sowie Qualitätserhöhung** fokussiert wird.
- Die **Front-Systeme** sind aufgrund wachsender Digitalisierungsinitiativen neuer und sind, um den Banken am Markt **mehr Agilität** zu verschaffen, häufigen Änderungen unterworfen.
- Gleichzeitig werden **bei Front-Systemen primär kleinere Releases** geplant, um die Komplexität zu reduzieren sowie die Stabilität zu erhöhen. Dies weil die Sichtbarkeit von allfälligen Einführungspannen am Markt gross ist und zu Reputationsschaden führen könnte.
- Schliesslich führt auch die Einbindung von Drittanbieter-Produkten zu Anforderungen an eine höhere Anzahl von Einführungszeitpunkten pro Jahr.

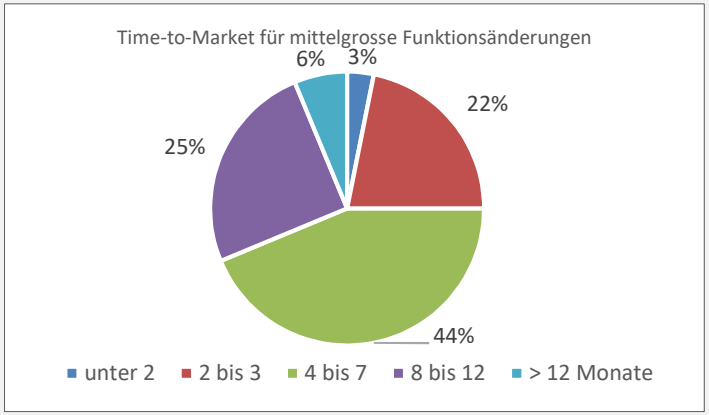
> Eine mittelgrosse Funktionsanpassung hat eine erwartete optimale Laufzeit von 3 Monaten für reine Analyse und Entwicklung.
> Verglichen mit der Anzahl Einführungszeitpunkte pro Jahr (4) ist **die aktuelle Time-to-Market von durchschnittlich 10 Monaten ein Hinweis auf noch unzureichend abgestimmte Entwicklungs- und Einführungsprozesse bei vielen Banken**

Agilität und Time-to-Market
Die Ergebnisse im Überblick über alle Banken (1)

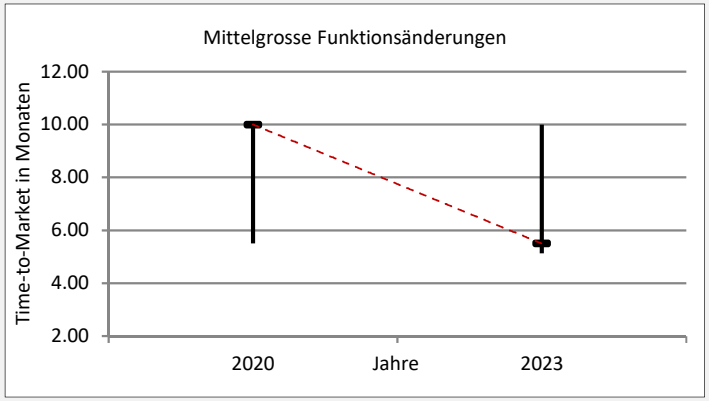
2020



2023



- 2020 dauert bei der Mehrheit der Banken eine Funktionsänderung zwischen 4 bis 12 Monaten.
- Bis 2023 ist generell eine Verkürzung der durchschnittlichen Time-to-Market für Funktionsänderungen zu erwarten

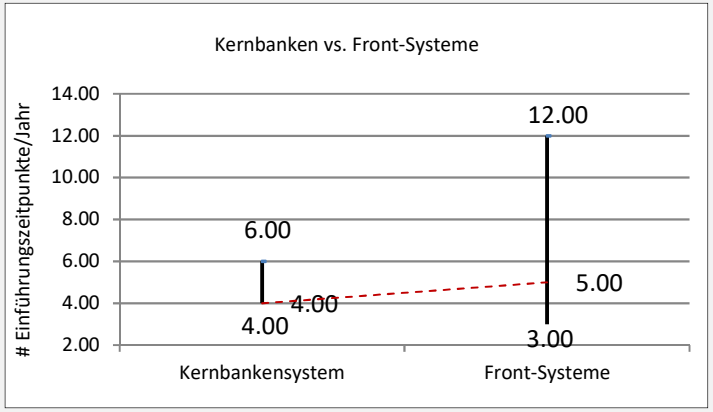


- Obwohl die Bandbreite der Time-to-Market gleich bleibt, verschiebt sich der Median über alle Banken im Zeitraum von 2020 bis 2023 vom Maximum zum Minimum.
- Das bedeutet nahezu eine **Halbierung der Time-to-Market** für Funktionsänderungen mittlerer Grösse bei einem Grossteil der Banken.

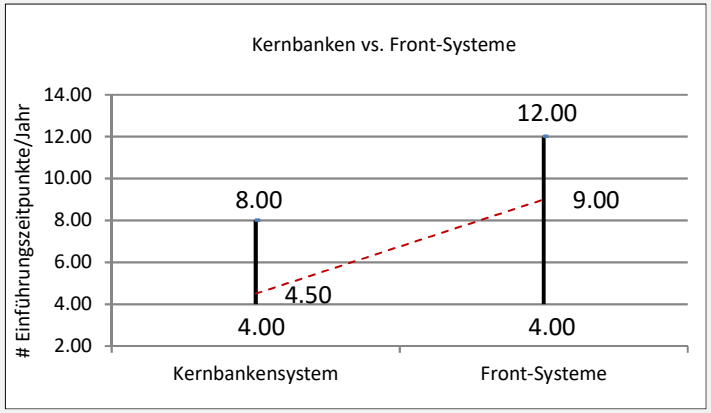
Agilität und Time-to-Market
Die Ergebnisse im Überblick über alle Banken (2)

- Aktuell ist der **Unterschied der Anzahl Einführungszeitpunkte pro Jahr bei den verschiedenen Systemen** noch gering:
  Im Jahr 2020 stehen 4 Einführungszeitpunkten für Kernbanken-Releases durchschnittlich 5 jährlichen Releases bei den Front-Systemen gegenüber. Allerdings ist die Bandbreite bei den Front-Systemen beachtlich.
- Bis **2023 soll sich hauptsächlich bei den Front-Systemen die Anzahl Einführungsfenster pro Jahr fast verdoppeln**,
  mit 9 gegenüber aktuell 5. Auch 2023 wird weiter mit einer grossen, nur leicht verringerten Bandbreite gegenüber 2020 gerechnet.
- Bei den Kernbankensystemen scheinen sich die meisten Banken dagegen für eine Konsolidierung entschieden zu haben. Die durchschnittliche Anzahl Einführungszeitpunkte erhöht sich nur leicht von 4 im Jahr 2020 auf 4.5 im Jahr 2023.

2020



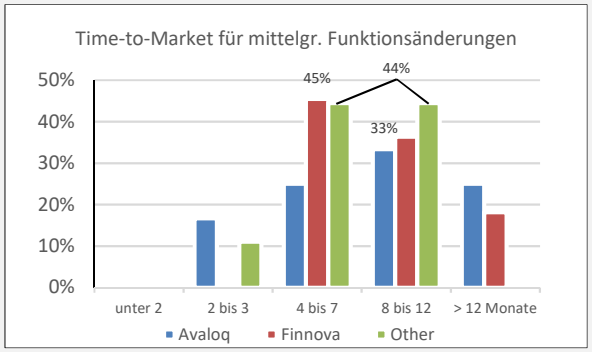
2023



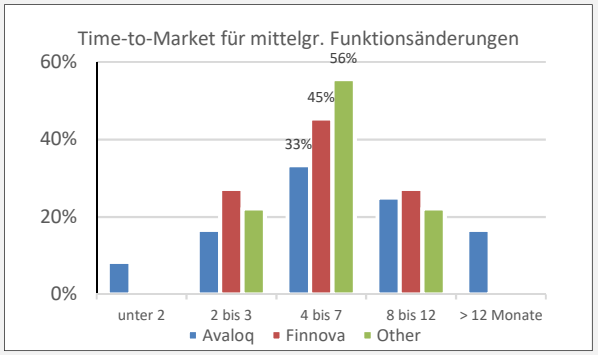
- Sowohl in 2020 und vermehrt in 2023 sind **grosse Unterschiede zwischen den Teilnehmerbanken** zu beobachten. Dies wird auf den nächsten Folien detailliert dargestellt.

Agilität und Time-to-Market
Systembezogene Beobachtungen

2020



2023

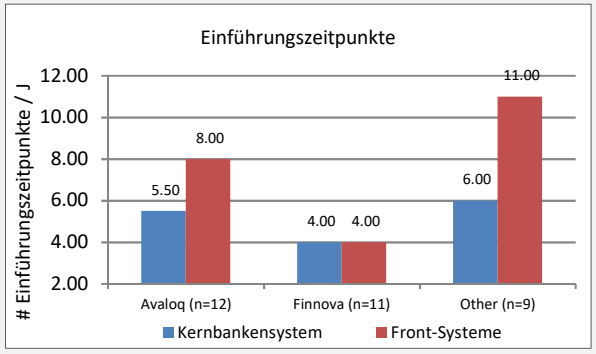


Bei der **Time-to-Market** ist eine geplante Beschleunigung der Entwicklungsprozesse **unabhängig vom eingesetzten Kernbankensystem**.

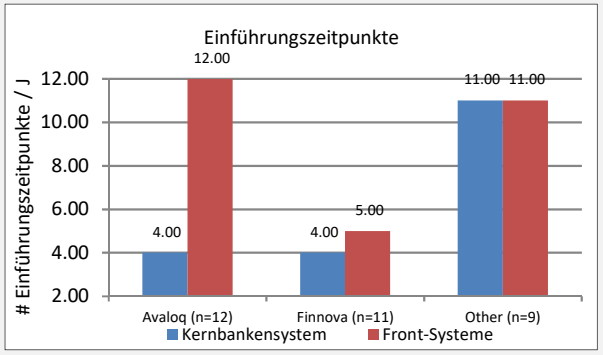
Banken mit Avaloq benötigen dabei aktuell vergleichsweise länger als Banken mit Finnova im Einsatz; die Pläne sehen eine Angleichung vor.

Banken mit anderen Systemen*) im Einsatz haben teilweise ambitioniertere Pläne und zielen auch im Kernbankensystemumfeld auf eine Time-to-Market von unter 2 Monaten.

2020



2023



Nur die Nutzer anderer Systeme beabsichtigen, die Anzahl Einführungszeitpunkte im Kernbankensystem auf das Niveau der Front-Systeme anzuheben.

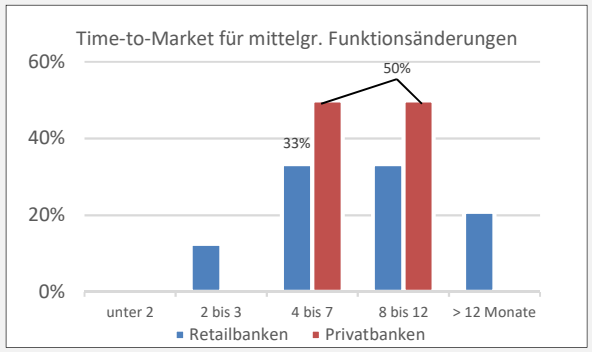
Avaloq-Banken konzentrieren sich offensichtlich auf **die Agilität an der Front.**

Insbesondere bei Banken mit **Finnova** scheint es noch Abstimmungsbedarf zu geben: Mit den **nur leicht erhöhten Taktraten wird es anspruchsvoll werden,** die geplanten Time-to-Market Verbesserungen in jedem Fall zu erreichen.

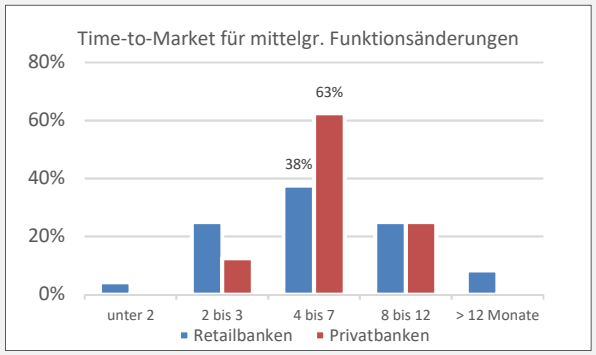
*) Unter "Other" befinden sich Temenos/T24, Olympic sowie proprietäre Systeme.

Agilität und Time-to-Market
Beobachtungen in Bezug auf den Banktyp

2020



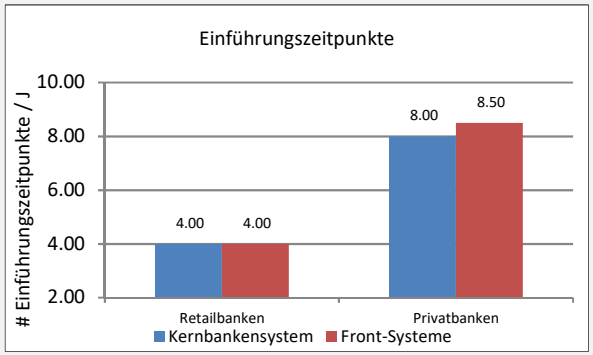
2023



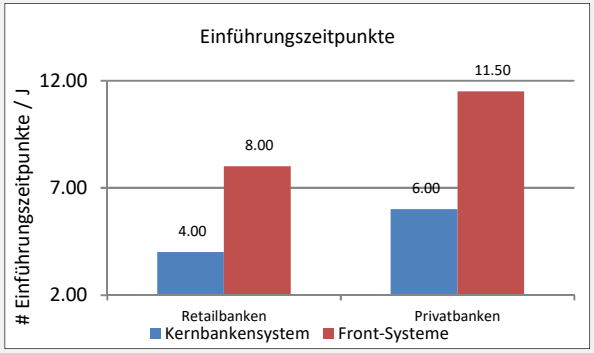
Nur bei den Privatbanken ist bei der Time-to-Market eine beabsichtigte Verkürzung deutlich ausgeprägt .

Bei den Retailbanken ist geplant, dass die langen Dauern stark abnehmen und neu auch vermehrt kurze Laufzeiten möglich werden.

2020



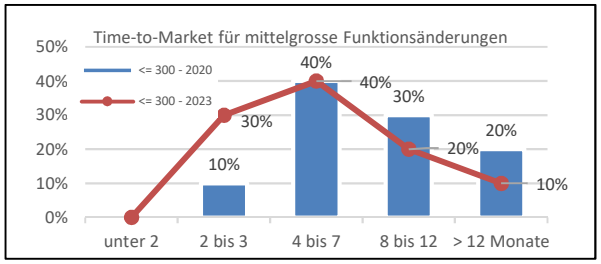
2023

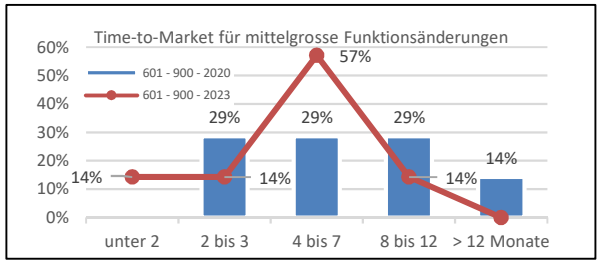


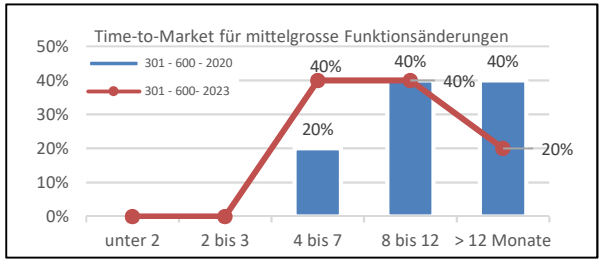
Bei den Einführungsfenstern ist der generelle Trend der geplanten Verdoppelung bei den Front-Systemen und eine erwünschte Stabilisierung bei den Kernbanken-systemen bei beiden Banktypen erkennbar.

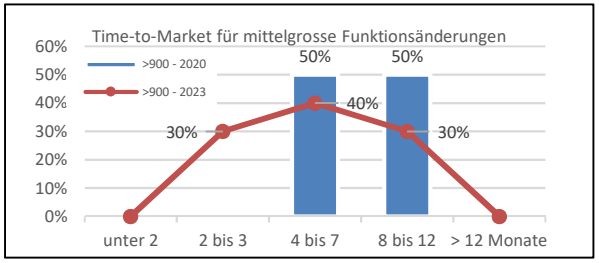
Generell sind aber Privatbanken offenbar in der Lage öfter neue Funktionalität in die Produktion einzuführen als die Retailbanken.

Agilität und Time-to-Market
Bankgrösse bezogene Beobachtungen





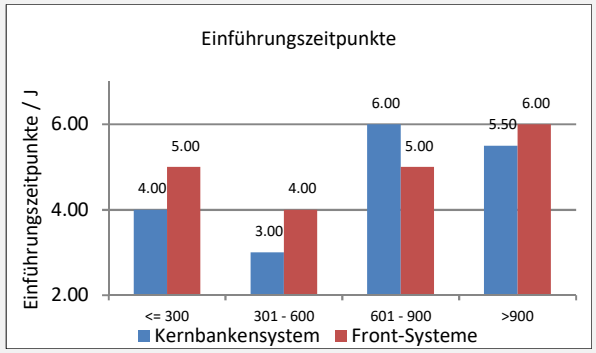




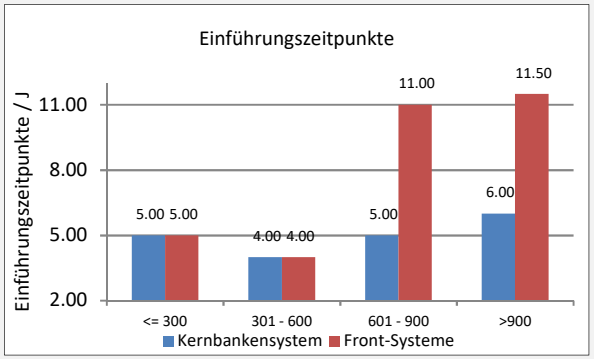
Die Pläne der Banken weisen in unterschiedlichem Masse auf kürzere Entwicklungs- und Einführungsprozesse im 2023 hin.

4 bis 7 Monate scheinen eine Grosszahl der Banken für **mittelgrosse Vorhaben als anzustrebendes Ziel** zu sehen.

2020



2023

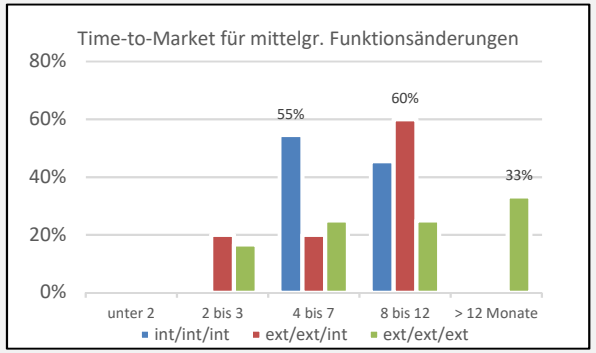


Der Fokus auf die Front-Systeme ist gerade bei Banken ab 601 Mitarbeitenden deutlich zu erkennen.

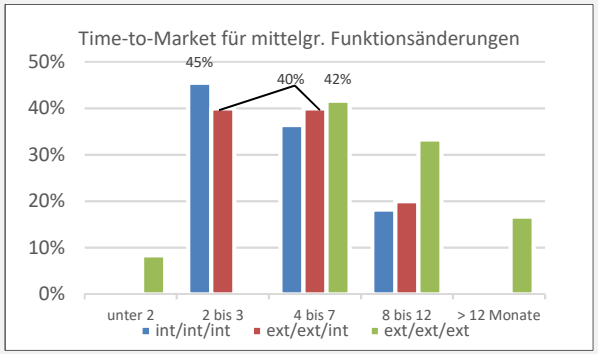
Die kleineren Banken zielen auf längere Zyklen sowohl im Front- als auch im Kernbankensystembereich. Dies wird es besonders herausfordernd machen, wenn gleichzeitig die Time-to-Market verkürzt werden soll.

Agilität und Time-to-Market
Beobachtungen mit Bezug auf das Sourcing-Modell

2020



2023

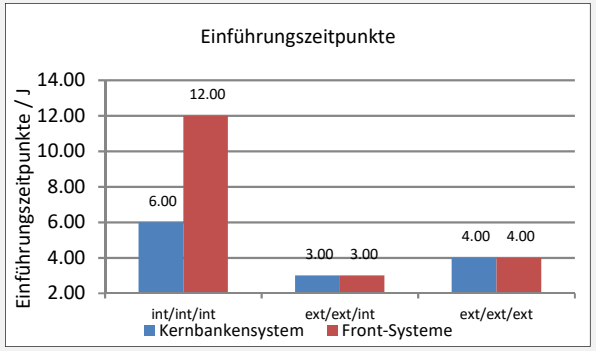


Die Mehrheit der Banken mit rein **interner IT Bereitstellung** planen die Entwicklungsprozesse **auf 2-3 Monate zu verkürzen.**

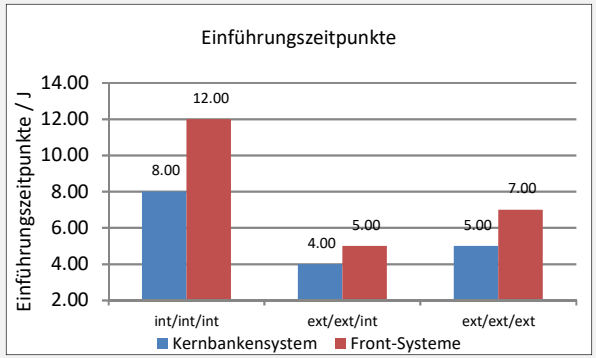
Banken mit **eigener Applikations-entwicklung und externem Betreib**er beabsichtigen eine **Verkürzung auf 2-7 Monate.**

Die Banken mit **vollständig ausgelagerter IT** sind hinsichtlich ihren Ambitionen breit gestreut, wobei die Mehrzahl ihre Time-to-Market **auf 4-12 Monate verkürzen** möchte.

2020



2023



Bei den Banken mit interner IT haben mehrheitlich ihre Ziele hinsichtlich Agilität bei den Front-Systemen bereits erreicht, der Fokus liegt sogar eher auf dem Kernbankensystem.

Bei Banken mit anderen Sourcing-Modellen soll die Anzahl Releases für die Frontsysteme in unterschiedlichem Ausmass erhöht werden.

Vielen Dank.

itopia
corporate information technology