

# IT Kostenumfrage für Schweizer Banken 2021

Evaluationsbericht auf Basis effektiver Daten 2020 und Budgetzahlen 2021

Zürich, 31. Mai 2021

[ferhat.geyran@itopia.ch](mailto:ferhat.geyran@itopia.ch)

[benjamin.schlup@itopia.ch](mailto:benjamin.schlup@itopia.ch)



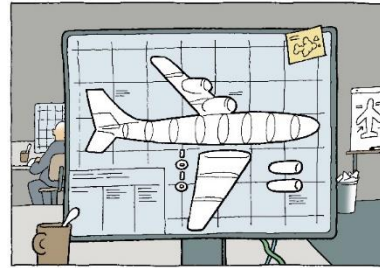
# itopia ist eine IT- und Managementberatungs-Boutique mit dem Fokus auf das Finanzökosystem

## Ideen schmieden



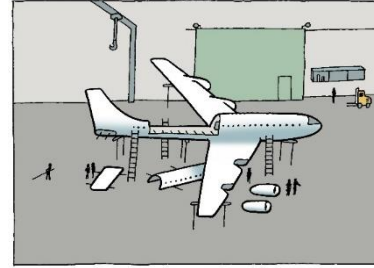
Von der Serviette zum Whiteboard: Wir von itopia unterstützen mit Vorstellungskraft und Erfahrung. Gemeinsam mit Ihnen trennen wir Spreu vom Weizen und verhelfen Ihren Ideen zu Form und Richtung.

## Konkretisieren



Lassen Sie uns konkret werden: Dieser Schritt ist entscheidend für Ihren Projekterfolg. Mit klarem Ziel mobilisieren wir die Kräfte, definieren die Lösung und die Projektstrategie.

## Bauen



Treffen die Teams für den Bau ein, ist Leadership angesagt: Wir orchestrieren die Beiträge und führen zum Ziel. Und damit Fokus nicht zu Tunnelblick führt, gibt's den itopia Projektrisikomanager.

## Abheben



Wir erarbeiten den Flugplan und stellen den Fluglotsen für den Jungfernflug. Denn nur nach erfolgreichem Take-off ist die Transformation abgeschlossen. Und die Früchte können geerntet werden.



# Wesentliche Erkenntnisse 2021

## 1 – Die Digitalisierung führt bei Kantonal- und Retailbanken zu höheren IT Kosten

Während sich IT Kosteneffizienz  $iR_{adj}$  und die Personalproduktivität  $pR_{adj}$  leicht verbesserten, so spiegeln andere Indikatoren die dazu notwendigen Kosten wider: Bei Retailbanken erhöhten sich IT Kosten pro Kunde und pro Bankmitarbeiter. Weiter zu beobachten sind auch die bei der Mehrheit der Institute wieder ansteigenden Mitarbeiterzahlen.

## 2 – Sinkende Profitabilität beider Geschäftsmodelle

Es zeigt sich klarer, dass sich der Trend der seit 2017 sinkenden Bruttoerträge pro Mitarbeiter sowohl bei den Retail- als auch bei den Privatbanken nun weiter fortsetzt.

Ebenfalls bedeutend ist der Rückgang der Betriebserträge pro Kunde: Während Retailbanken im Vergleich zum Vorjahr 10.5% einbüssten, waren es bei Privatbanken ganze 13.1%.

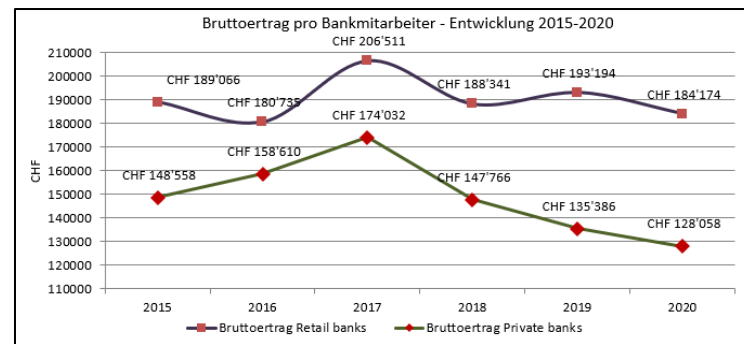
## 3 – Ungleicher Ressourceneinsatz für Data Management und Analytics

Während im Schnitt 1.2% der Mitarbeitenden einer Bank sich hauptsächlich mit Data Management oder Analytics beschäftigen, liegt ein Viertel der Institute unter 0.6% oder über 2%.

## 4 – Der geschäftliche Nutzen von Analytics soll bis 2023 deutlich gesteigert werden

Die Top 5 der Banken planen für 2023 einen Schnitt von 3.5 bis 4.2<sup>1)</sup> über alle Nutzendimensionen, während der aktuelle Mittelwert aller Banken noch bei 2 liegt.

<sup>1)</sup> Skala 1-5





# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Einführung</b>	5
<b>Auswertungen mit Datenbasis 2020</b>	
– 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
<b>Zeitreihen-Auswertungen 2002-2020</b>	
– IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ – Median aller Teilnehmer	12
– IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ & CIR - Median Retail- & Privatbanken	13 - 14
– IT Kosten je Bankmitarbeiter - Retailbanken & Privatbanken	15
– IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ abhängig von der Bankgrösse	16
– IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ abhängig von der IT Beschaffungspolitik	17
<b>Fokus: Datenmanagement und Analytics (DM&amp;A)</b>	18 - 25

# 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 2020/2021**
- 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)

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

- iR<sub>adj</sub>**
- Um die Vergleichbarkeit der Banken untereinander zu ermöglichen, wurde der Faktor "Komplexität der Bank" ( $f_{\text{Bank}}$ ) eingeführt
  - Bankkomplexität wird aus einem von der Bank selbst bewerteten Profil abgeleitet

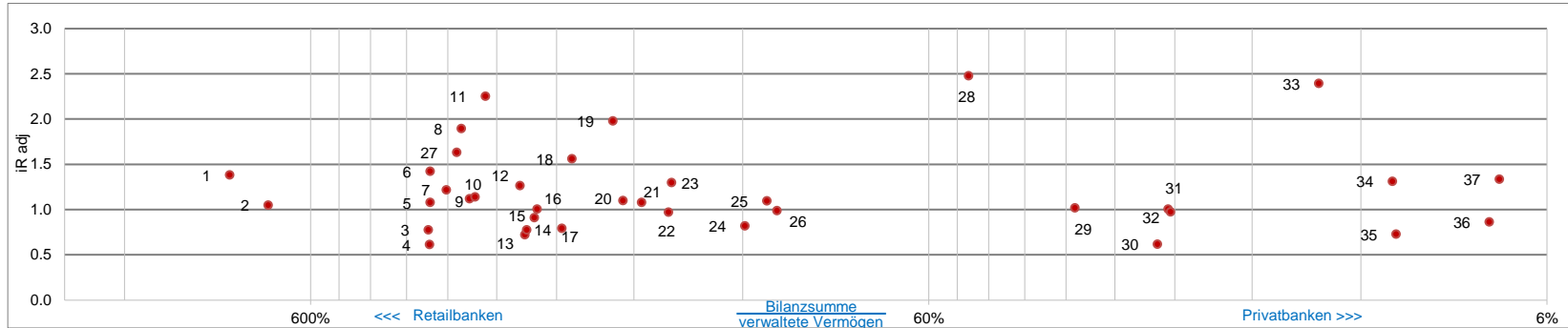
$$iR_{\text{adj}} = \frac{\text{IT Kosten}}{1.1 \times (\text{Bilanzsumme}) + 0.3 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{f_{\text{Bank}}}$$

\*) Vollzeitäquivalent



# Datenbasis 2020

## 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:

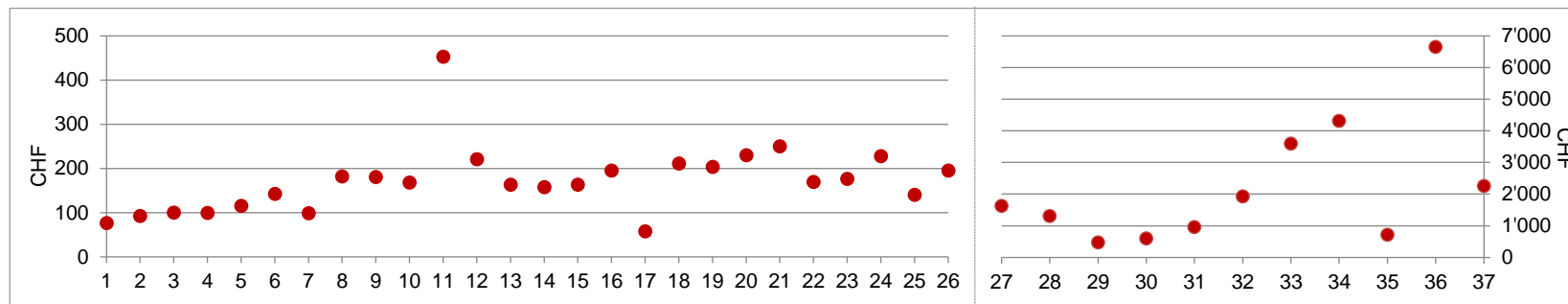
$$iR_{adj} = \frac{IT \text{ Kosten}}{1.1 \times (\text{Bilanzsumme}) + 0.3 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{f_{Bank}}$$

- **15 Banken** (10 Retail- und 5 Privatbanken) haben 2020 einen  $iR_{adj}$  **von 1.0 oder weniger** erreicht. Im Vorjahr lagen ebenfalls 15 Banken (9 Retail-, 6 Privatbanken) in diesem Bereich.
- **3 Banken haben einen  $iR_{adj}$  von 2.0 oder höher** (1 Retailbank, 2 Privatbanken). Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Wert weiter rückläufig: 2019 lagen 4 Banken über einem  $iR_{adj}$  von 2.0 (3 Retail- und eine Privatbank).

- 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.
- Die  $iR_{adj}$  Werte der meisten Banken streuen eng um 1.0, einem im Idealfall anzustrebenden Wert.
- Es zeigt sich eine zunehmend **stabile Situation bezüglich IT Kosten**; der Median senkte sich nur leicht von 1.14 (2019) auf 1.08 (2020); ebenfalls nahezu stabil verhält sich die Streuung.

# Datenbasis 2020

## IT Kosten pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken



← Retailbanken →

← Geschäfts- und Privatbanken →

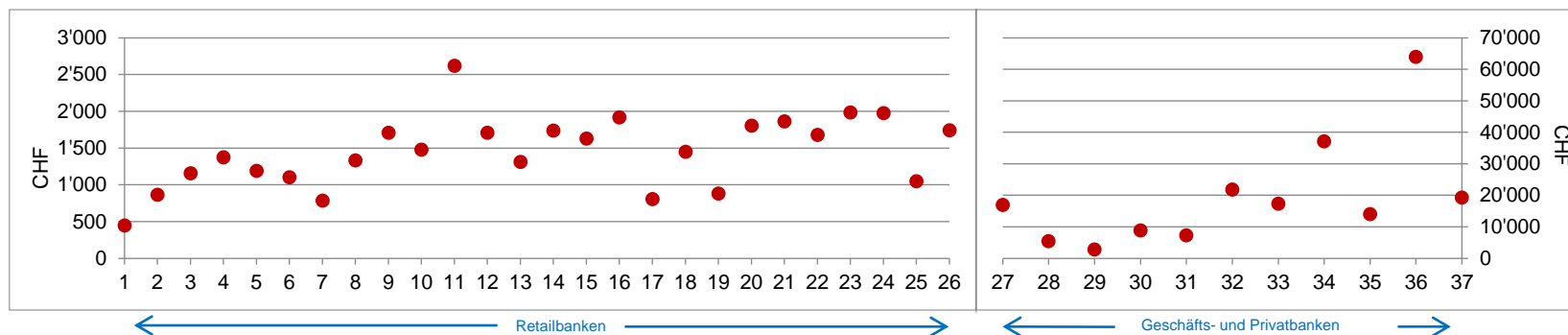
- Die IT Ausgaben pro aktivem Kunden sind bei Retailbanken im Vergleich zu Geschäfts- und Privatbanken deutlich niedriger: Die Darstellung erfolgt daher für die beiden Geschäftsmodelle mit unterschiedlicher Skala.
- Der Unterschied zwischen Retail- und Privatbanken findet sich auch beim Ertrag pro aktivem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

- Bei den **Retailbanken** schwanken die IT Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 57 und CHF 250, mit einer Ausnahme bei CHF 452. Der **Median der IT Kosten pro Kunde liegt neu bei CHF 169.**
- Bei den **Privatbanken** variieren die IT Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 475 und fast CHF 4'314, mit einer Ausnahme bei CHF 6'648. Der **Median der IT Kosten liegt bei CHF 1'628** (2019: CHF 1875).

- Bei **Retailbanken erhöhte** sich der Median gegenüber 2019 **um CHF 6 pro Kunde**, trotz einer im Schnitt leicht steigenden Kundenzahl. Dabei könnte es sich um erste Auswirkungen zunehmender Digitalisierung im Retailbereich handeln.
- Die teilnehmenden **Privatbanken** waren trotz ebenfalls leicht steigender Kundenzahl in der Lage, ihre **Kosten um CHF 247 pro Kunde zu senken.**

# Datenbasis 2020

## 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 Seite 9.

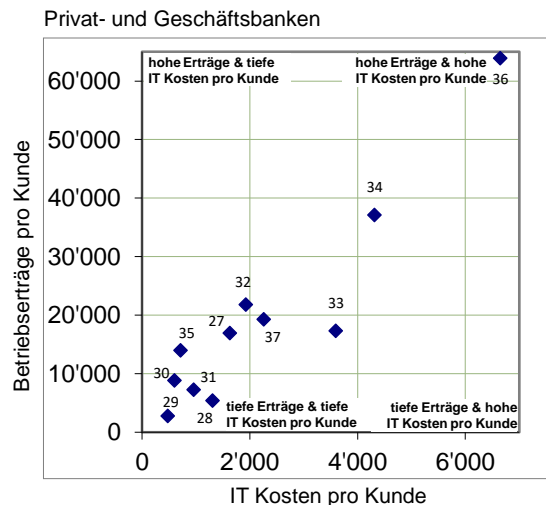
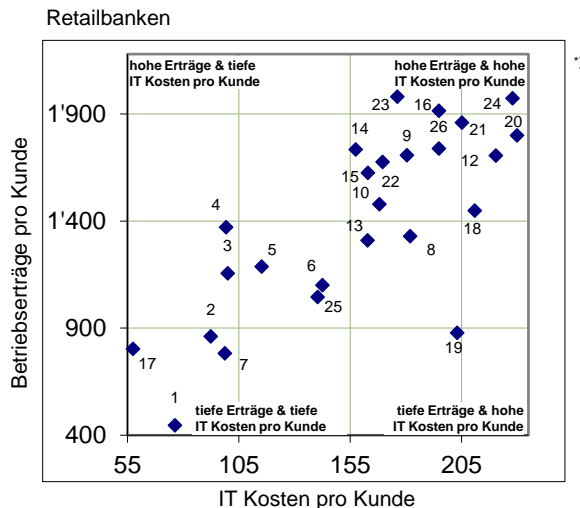
- Bei den Retailbanken liegt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 447 und CHF 2'619. Die meisten Retailbanken erzielen zwischen CHF 1'000 und CHF 2'000 pro Jahr und aktivem Kunden. **Der Median liegt für die Retailbanken bei CHF 1'464.**
- Bei den Privatbanken schwankt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 2'794 und CHF 37'127, mit einer Ausnahme bei CHF 63'912. Die Spanne ist analog wie bei den IT Kosten gross. **Der Median liegt für die Privatbanken bei CHF 16'953.**

- Die **Entwicklung der Betriebserträge pro aktivem Kunden bleibt ein wichtiges Thema** für die Banken: Während die teilnehmenden Retailbanken im Vergleich zum Vorjahr 10.5% einbüssten, waren es bei den Privatbanken sogar 13.1%.
- Damit ist es bedeutend, dass **IT Investitionen in die Digitalisierung** auch immer hinsichtlich deren Potential beurteilt werden, **zusätzlichen Ertrag oder tiefere Kosten pro Kunde** zu generieren.



# Datenbasis 2020

## 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 **Retailbanken** zeigten bisher eine konstante, aber nur etwa mittelstarke Korrelation der beiden Werte. **Im Jahr 2020 hat sich der Wert nun weiter auf 0.8 erhöht.**

– Bei den **Privatbanken** dagegen zeigte sich bereits früher eine **hohe Korrelation, welche in 2020 mit einem Wert von 0.94 konstant hoch blieb.**

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

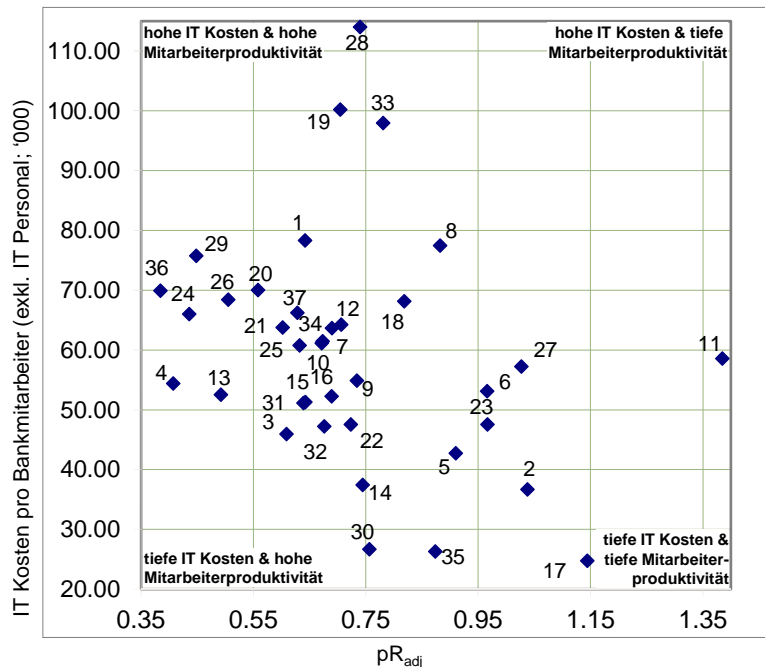
– Wenn Banken mit **hohen IT Kosten** gleichzeitig **hohe Betriebserträge** erzielen, ist eine differenzierte Betrachtung abhängig von Geschäftsmodell und Personalaufwand notwendig.

\*) Die Bank-ID 11 liegt ausserhalb des Wertebereichs.



# Datenbasis 2020

## IT Kosten pro Bankmitarbeiter in Bezug auf pR<sub>adj</sub>



Dieses Diagramm zeigt die **IT Kosten pro Bankmitarbeiter** (exkl. IT Personal) in Relation zur Mitarbeiterproduktivität der Bank **pR<sub>adj</sub>**.

Die Banken waren 2020 in der Lage, die **Mitarbeiterproduktivität weiter zu erhöhen** und nähern sich an:

- Sowohl Median als auch Varianz von pR<sub>adj</sub> konnten gegenüber 2019 wiederum 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.
- **tiefen 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.

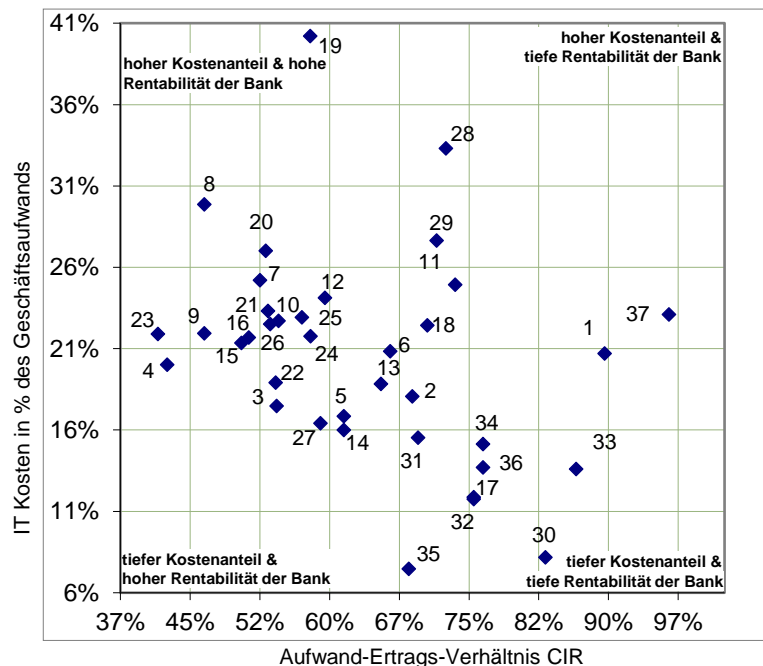
**Automatisierung und Digitalisierung führen im Idealfall zu einer verbesserten Mitarbeiterproduktivität**, welche die höheren IT Kosten mehr als kompensieren.

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

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

# Datenbasis 2020

## 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 erneut **weiter erhöht**, mit einem Median von 21.4% im 2020. Dies kann als Zeichen fortschreitender Digitalisierung interpretiert werden.

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 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.

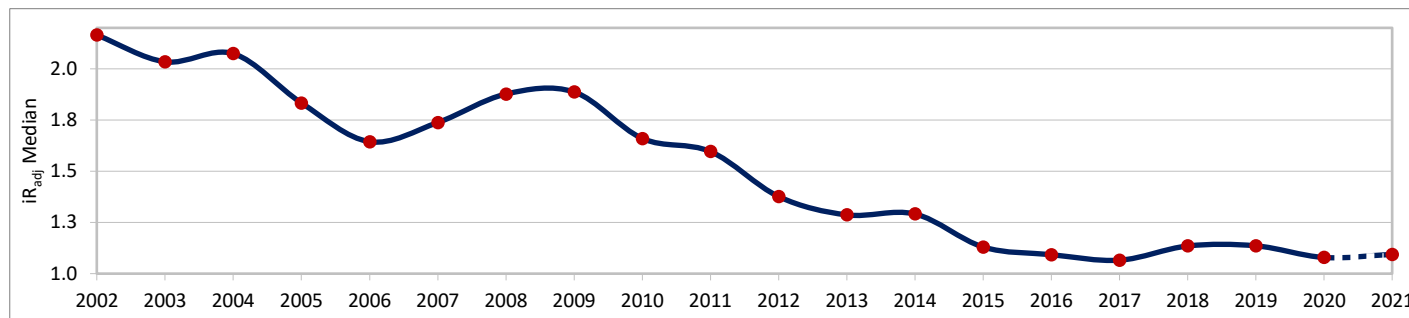


**itopia**

corporate information technology

# Zeitliche Entwicklung 2002-2020

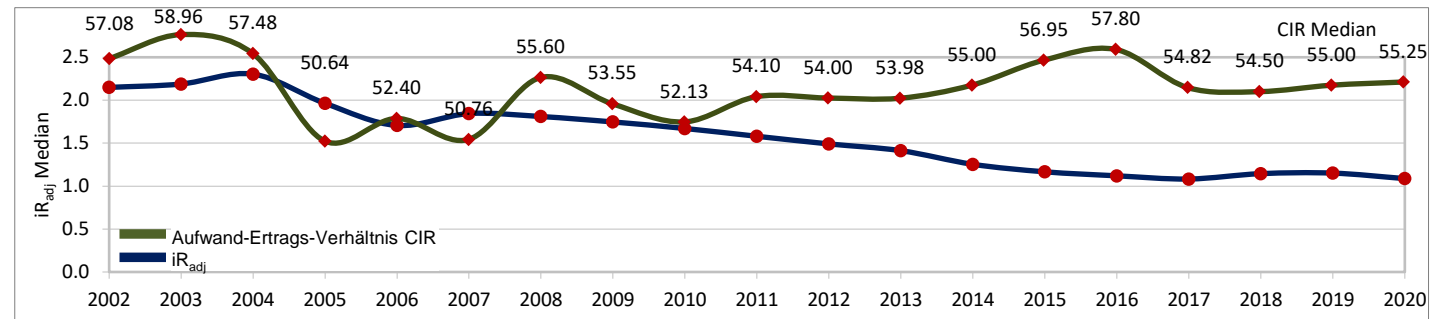
## IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ - Median aller Teilnehmer



- Rote Punkte:  
IT Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  berechnet als Median aller teilnehmenden Banken, mit einem Ausblick auf das Jahr 2021 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  $iR_{adj}$  senkt sich für 2020 auf 1.08**, nachdem er im Jahr 2019 stabil bei 1.14 blieb.
- Basierend auf den gemeldeten Zahlen für das **Budget 2021** erwarten wir eine **geringfügige Erhöhung des itopia IT Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  auf 1.09** im Jahr 2021.
- 5 Retailbanken und 4 Privatbanken weisen im Vergleich zu 2019 einen steigenden  $iR_{adj}$  auf, während 21 Retailbanken und 6 Privatbanken ihren  $iR_{adj}$  im Jahr 2020 wieder senken oder auf dem gleichen Niveau halten konnten.
- Mit geringen Schwankungen dazwischen wird sich  $iR_{adj}$  auf Budgetbasis in 2021 mit 1.09 auf dem gleichen Niveau befinden wie in 2016.



# Zeitliche Entwicklung 2002-2020 IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ & CIR - Median Retailbanken

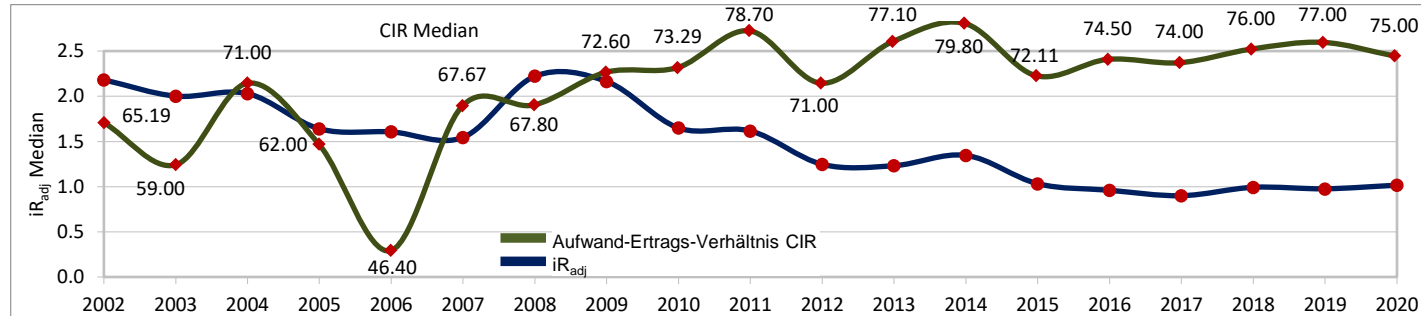


- Die Darstellung zeigt die Entwicklung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses CIR im Vergleich zur Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  für Retailbanken.
- Aufgrund der verzögerten Wirkung von IT Investitionsentscheidungen ist  $iR_{adj}$  aussagekräftiger als volatilere Metriken wie 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 55.25%.**

- Verbesserungen in der Governance der Kern-IT Bereiche zeigten von 2010 bis 2017 ihre Wirkung.
- Nur gesamtheitliche **Governance-Modelle** reduzieren das Risiko, dass nun zunehmend **dezentrale Entscheide** in Bezug auf IT die Gesamtkosten und Produktivität verschlechtern.
- Die weiterhin zunehmende Fragmentierung der IT Landschaft, z.B. durch Sourcing spezialisierter Services von weiteren Partnern, führt zu höherer Komplexität und langfristig gegebenenfalls zu Zusatzkosten und operationellen Risiken.

# Zeitliche Entwicklung 2002-2020 IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ & CIR - Median Privatbanken



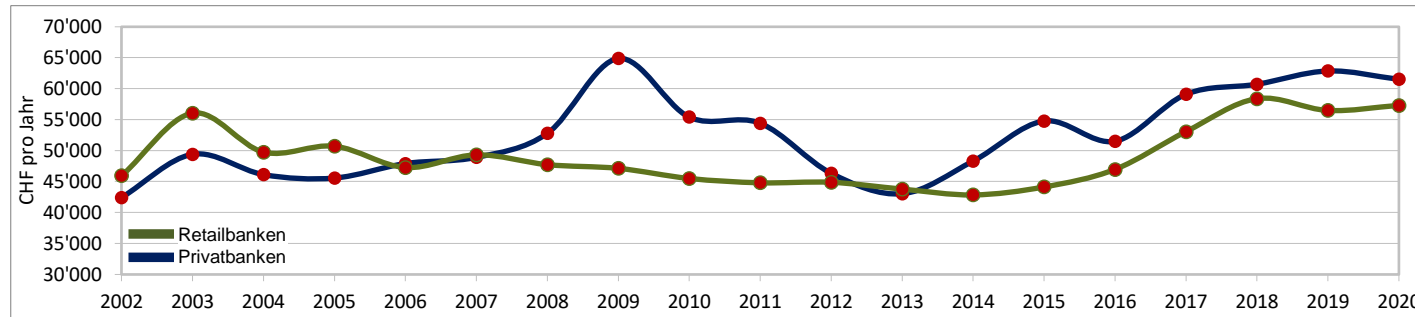
- Die Darstellung zeigt die Entwicklung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses CIR im Vergleich zur Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  für Geschäfts- und Privatbanken.
- Aufgrund der verzögerten Wirkung von IT Investitionsentscheidungen ist  $iR_{adj}$  aussagekräftiger als volatilere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

- Der IT Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  und das Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR waren bei den Privatbanken 2002 bis 2009 ebenfalls positiv korreliert, wenn auch weniger ausgeprägt.
- Die Werte für 2020 zeigen, dass die CIR für das Feld der teilnehmenden Banken von 77% auf 75% gefallen ist. Dabei **stieg der IT Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  geringfügig von 0.98 auf 1.02**.

- 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 nunmehr stabile Wert für  $iR_{adj}$**  kann darauf hinweisen, dass der Fokus mittlerweile auf **Digitalisierung und Mitarbeiterproduktivität gelegt wird**.

# Zeitliche Entwicklung 2002-2020

## IT Kosten je Bankmitarbeiter - Retailbanken & 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%).

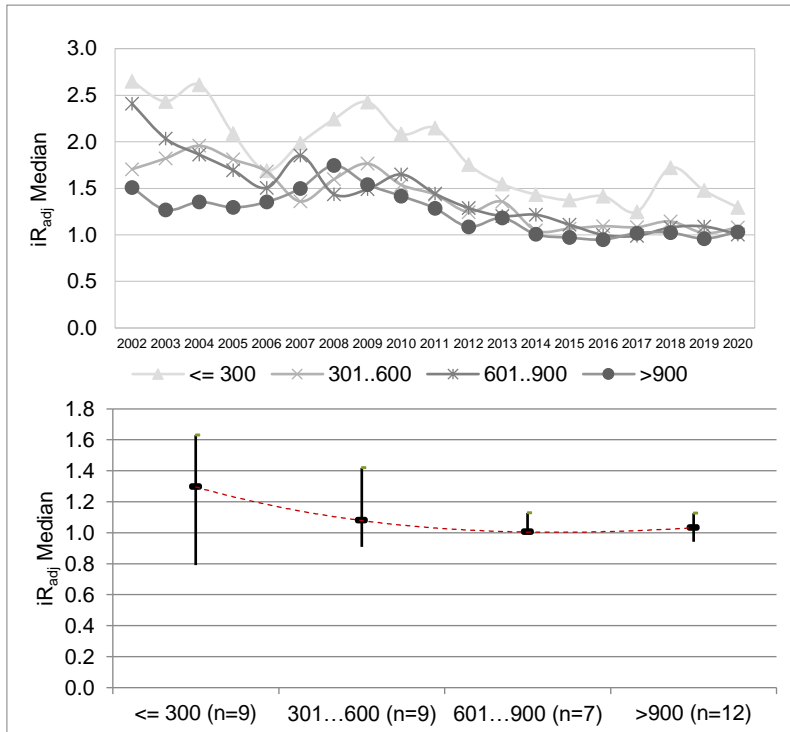
– Über die Periode 2013 bis 2018 haben sich die IT Kosten pro Mitarbeiter für **beide Geschäftsmodelle erhöht** (RBs: +31%, PBs: +41%).

– Im Jahr 2020 investierten die Retailbanken pro Mitarbeiter wieder mehr in die IT (+1.4%), während sich die Privatbanken zurückhielten (-2.1%).

– **Die erhöhten Kosten** pro Bankmitarbeiter bei Retailbanken **könnten Auswirkungen der laufenden Digitalisierung sein**. Allerdings haben eine Mehrzahl der Institute ebenfalls steigende Mitarbeiterzahlen, was den Erwartungen widerspricht.

– Privatbanken mit (durchschnittlich) kleinerer Mitarbeiterzahl müssen weiterhin höhere Basiskosten pro Mitarbeiter tragen. Der Unterschied ist jedoch rückläufig.

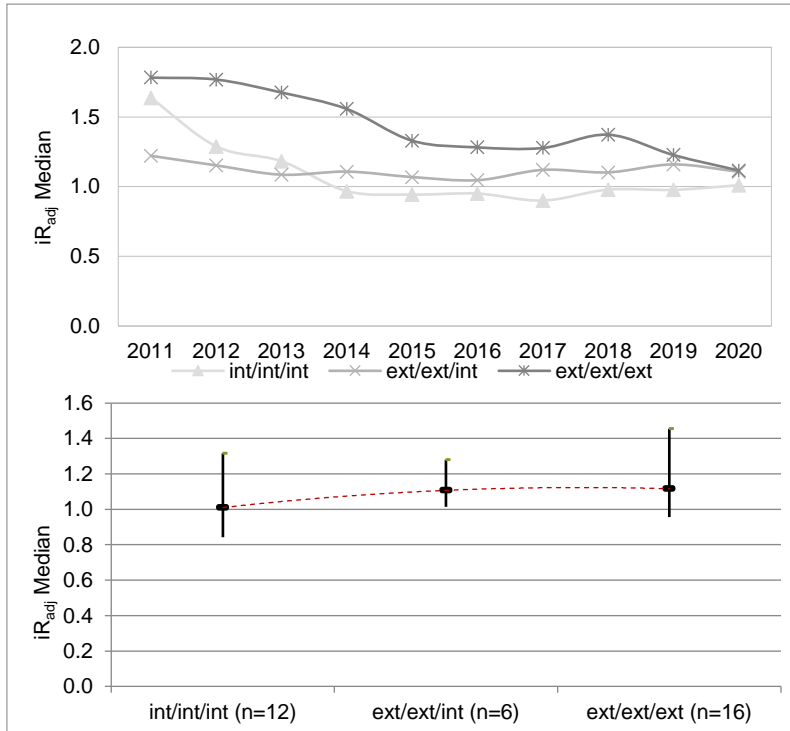
# Zeitliche Entwicklung 2002-2020 IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ abhängig von der Bankgrösse



- Die Darstellungen zeigen die Entwicklung des itopia IT Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  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
- **Die Klasse kleiner Banken** konnte den hohen Wert von 1.48 aus dem Jahr 2019 wiederum etwas korrigieren und **erreichte einen  $iR_{adj}$  Wert von 1.30**.
- **Banken mit 301-600 Mitarbeiter** haben die Verbesserungen vom Vorjahr teilweise wieder eingebüsst und **weisen einen  $iR_{adj}$  Wert von 1.08 auf**.
- **Banken mit 601-900 Mitarbeiter konnten ihr  $iR_{adj}$ -Niveau auf exakt 1.00 verbessern** (Vorjahr: 1.09) und weisen nun einen Tiefstwert auf.
- **Banken der grössten Klasse** mussten eine leichte Verschlechterung hinnehmen und **büssen ihre Führungsposition mit einem  $iR_{adj}$  von 1.03 ein**.
- **Skaleneffekte scheinen bei grösseren 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.
- Weiterhin **schaffen es kleine Banken mit weniger als 300 Mitarbeitern nicht, die IT Kosteneffizienz grösserer Institute zu erreichen.**



# Zeitliche Entwicklung 2002-2020 IT Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ 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)
- 3 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 blieb in 2020 stabil mit einem  $iR_{adj}$  Wert von 1.01** (Vorjahr 0.98).
- Die **tiefe Varianz bei externem Infrastruktur- und Applikationsbetrieb und internem Applikationsmanagement zeigt weiterhin Vorteile** bzgl. Kostenkontrolle (Senkung des  $iR_{adj}$  von 1.16 auf 1.11 in 2020).
- Banken mit **vollständig externem Bezug von IT Leistungen** haben sich von 1.23 auf 1.12 verbessert. Dies ist eine Indikation für **eine Verbesserung der Maturität im externen Application Management**.

# Data Management & Analytics Umfrage bei Finanzdienstleistern 2020

**Bericht auf Basis effektiver Daten 2020 und Planung/Tendenz 2023**

Zürich, 31. Mai 2021

[benjamin.schlup@itopia.ch](mailto:benjamin.schlup@itopia.ch)

[reto.maibach@itopia.ch](mailto:reto.maibach@itopia.ch)



# Die drei Bereiche der Datenerhebung für die Umfrage bei Finanzdienstleistern 2020

Mit der Umfrage wurden Daten zum **Aufwand** (Personal- und Sachkosten), zum **Reifegrad** der DM&A Fähigkeiten und zum **Einsatz** von DM&A in den verschiedenen Nutzengebieten erhoben.

## 1 Aufwand

Erhebung von Personal- und Sachkosten in IT und Business (effektiv und Tendenz 2023)

*Optional:  
Breakdown Personal, Sourcing,  
Applikationen, Infrastruktur,  
Projekte*

## 2 Reifegrad

Erhebung des Reifegrads der Fähigkeiten in den verschiedenen DM&A Dimensionen (aktuell und Ziel 2023)

## 3 Einsatz

Erhebung des Einsatzes von DM&A in verschiedenen Nutzengebieten (aktuell und geplant 2023)



## DM&A Personal sowie DM&A Sach- und Personalkosten



Bei **80%** der Banken wird das für **DM&A eingesetzte Personal**, je zur **Hälfte** aus dem **Business** und der **IT** rekrutiert.



Über alle Banken betrachtet arbeiten im Durchschnitt **1.2%** der **Bankangestellten** im **Bereich DM&A**. Die Unterschiede sind jedoch beträchtlich: Ein Viertel der teilnehmenden Institute liegt unter 0.6% oder über 2.0%

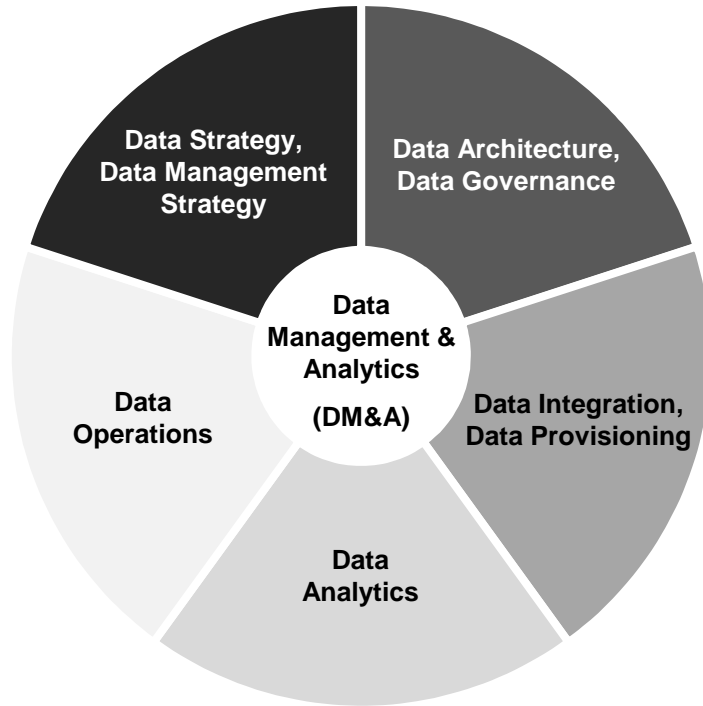


90% der Banken planen den Reifegrad in allen DM&A Dimensionen zu erhöhen, **70%** der Banken berücksichtigen dabei auch eine entsprechende **Erhöhung der aktuellen Sach- und Personalkosten**.



Die **DM&A Ausgaben** machen bei **grösseren Banken** (> 900 Mitarbeiter) im Mittel **1.6%** des gesamten Geschäftsaufwandes aus, bei **kleinen Banken** (<= 300 Mitarbeiter) liegen die DM&A Ausgaben bei **0.6%** des gesamten Geschäftsaufwandes .

# Die 5 DM&A Dimensionen für die Erhebung des Reifegrades



Der Reifegrad der Fähigkeiten in den verschiedenen DM&A Dimensionen wird mit einer von 5 Reifegradstufen bewertet.

Beispiele von Eckwerten zum Reifegrad von „Data Integration, Data Provisioning“:

- 1 Hauptsächlich Insellösungen ohne übergreifende Datenintegration
- 3 Wesentliche Daten integriert und zeitnah zentral zugänglich
- 5 Umfassende Verfügbarkeit interner Daten und systematische Erschliessung externer Daten zuhanden aller Prozesse in Echtzeit

# Die Mehrzahl der Banken geben an, bis 2023 den Fokus und entsprechend auch den Reifegrad für alle 5 DM&A Dimensionen zu erhöhen



**itopia**

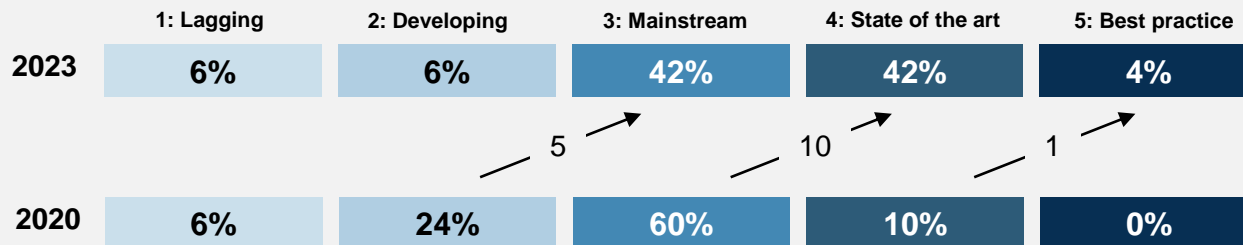
corporate information technology

**60%** der Banken sind **heute** bezüglich aktuellem Reifegrad, über alle DM&A Dimensionen gesehen, im **Mittelfeld** positioniert d.h. **Reifegradstufe 3: Mainstream.**

**55%** der Banken haben die Ambition bis 2023 die Fähigkeiten in allen DM&A Dimensionen signifikant zu verbessern und so den **DM&A Reifegrad** um **eine Stufe** zu erhöhen.

Die **Top 5 Banken**, bezüglich aktuellem **Einsatz von DM&A**, haben **durchgängig**, bei jeder DM&A Dimension, einen **Reifegrad** von **3 bis 4**. Dies vor allem auch bei der DM&A Dimension «**Data Architecture & Governance**», zu welcher aktuell **45%** der Banken nur über einen **geringen Reifegrad** von **1 bis 2** verfügen.

Prozentuale **Verteilung** der 29 teilnehmenden Banken nach **DM&A Reifegrad** über alle 5 DM&A Dimensionen



**16 Banken (55%)** erhöhen DM&A Reifegrad um eine Stufe

# Die 8 Nutzengebiete für die Erhebung des Einsatzes von DM&A

Der Einsatz von DM&A wurde für jeden der 8 Nutzengebiete bzw. Wertschöpfungsbereiche erhoben und mit einer einheitlichen Bewertungsskala (siehe Folie 7) bewertet. Es wurde dabei der aktuell geschätzte und der für 2023 geplante Einsatz von DM&A erhoben.



**Strategische Entscheidungsfindung und strategische Führung**



**Finanzielle Führung**



**Produktmanagement** (inkl. Entwicklung datenbasierter Produkte und Pricing)



**Produktion**

(Kontrolle und Optimierung des operativen Geschäftes, inkl. operatives Risikomanagement)



**Marketing und Vertrieb**



**Service und Support**



**Unterstützende Funktionen** (HR, Administration, Einkauf)



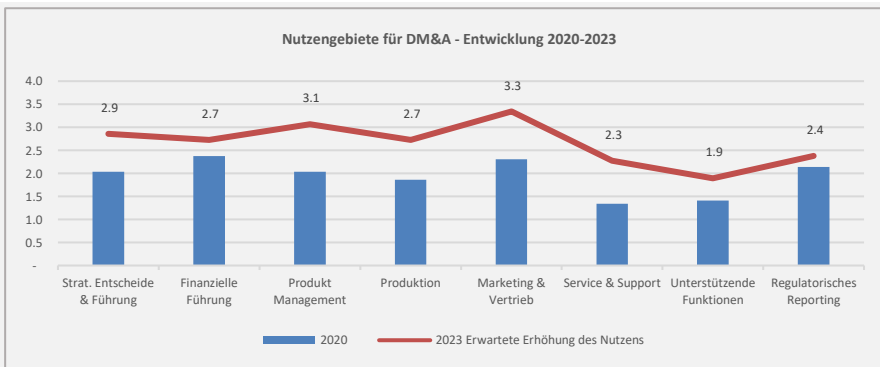
**Regulatorisches Reporting**

# Die Banken planen den Einsatz von DM&A in allen 8 Nutzengebieten bis 2023 massiv zu erhöhen

**90%** der Banken planen eine **Erhöhung des Einsatzes von DM&A** d.h. eine Erhöhung des **Mittelwertes** von **2.0 auf 2.8**. Die **Top 5 Banken** bezüglich Nutzung von DM&A, streben sogar einen Durchschnitt über alle Nutzengebiete von **3.5 bis 4.2** an.

Die von den Banken angestrebte Erhöhung des Einsatzes von DM&A von **12% bis zu 100%** ist nur mit entsprechendem Reifegrad (**Stufe 3 bis 4**) in allen DM&A Dimensionen realisierbar. Für **30%** der Banken sind, basierend auf dem aktuellen DM&A Reifegrad, die hoch gesteckten Ziele vermutlich nur **sehr schwer zu erreichen**.

Das Nutzengebiet «**Service & Support**» ist aktuell stark vernachlässigt. **60%** der Banken haben dazu die **tiefste Bewertung (1)** angegeben, was keinen funktionierenden «Closed Loop» von Marketing, Vertrieb, Service & Support möglich erscheinen lässt.



Bewertungsskala für den Einsatz von DM&A in den verschiedenen Nutzengebieten:

- 1 Minimale, komplementäre Unterstützung durch ad hoc Datenanalysen
- 2 Systematische Unterstützung durch Reporting
- 3 Reporting ergänzt mit einfachen prädiktiven Modellen
- 4 Ad hoc Einsatz fortgeschrittener analytischer Werkzeuge (basierend auf AI Ansätzen, Big Data etc.)
- 5 Systematischer Einsatz fortgeschrittener analytischer Werkzeuge



# Kommentare insbesondere grösserer Teilnehmerbanken zeigen Herausforderungen und Schwerpunkte

«Es ist eine umfassende Datenstrategie auf Konzernebene erforderlich, um wesentliche Investments zu tätigen.»

*Grosse Kantonalbank*

«Die Datenqualität ist ein übergreifendes Thema.»

*Grosse Retailbank*

«Es sollen massgeschneiderte Produkte entstehen [...]; Upselling/Crossselling, der Einsatz von Big Data und AI umgesetzt werden.»

*Grosse Kantonalbank*

«Aktuell keine Realtime bzw. Near-Realtime Daten, was in Zukunft aber nötig ist.»

*Grosse Retailbank*

«Prozesse im DWH [...] benötigen häufig noch manuelle Eingriffe»

*Mittelgrosse Kantonalbank*

«Clustering von Kundengruppen und gezielte Kundenselektion mithilfe Machine Learning...»

*Grosse Kantonalbank*

# Danke



# Kontakt

*itopia ag*  
*corporate information technology*  
*technoparkstrasse 1*  
*ch-8005 zürich*  
  
*tel. +41 44 355 56 00*  
  
*www.itopia.ch*

