itopia
corporate information technology

IT-Kostenumfrage für Schweizer Banken 2023

Evaluationsbericht auf Basis effektiver Daten 2022 und Budgetzahlen 2023

Zürich, 22. Mai 2023

marianne.charaf@itopia.ch

benjamin.schlup@itopia.ch

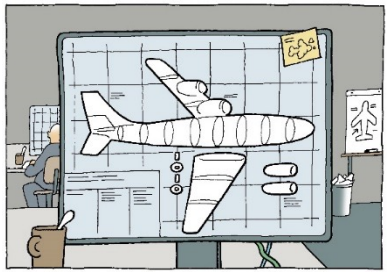
itopia ist eine IT- und Managementberatungs-Boutique mit dem Fokus auf das Finanzökosystem

itopia
corporate information technology

Ideen schmieden

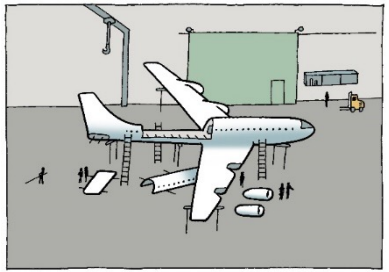
Von der Serviette zum Whiteboard: Wir von itopia unterstützen mit Vorstellungskraft und Erfahrung. Gemeinsam mit Ihnen trennen wir Spreu vom Weizen und verhelfen Ihren Ideen zu Form und Richtung.

Konkretisieren



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

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 Risikomanager.

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 2023

itopia
corporate information technology

1 – IT-Kosteneffizienz der Banken sinkt anhaltend

Über $^{3}/_{4}$ der teilnehmenden Banken erzielten 2022 einen **schlechteren Kostenkoeffizienten iR_{adj}** als im Vorjahr. Mehr als $^{1}/_{3}$ davon mit einer Erhöhung des IT-Aufwands im Verhältnis zum Geschäftsvolumen von über 10%.

Im **Mittel stieg der itopia-Kostenkoeffizient iR_{adj} für 2022 um 6%.** Und gemäss Budgetangaben folgt 2023 ein weiterer Anstieg um +13% - dies wäre ein historischer Höchstwert.

2 – Ertrag pro Bankkunde unter Druck

Der Betriebsertrag pro Kunde sank im Jahr 2022 sowohl bei Retail- als auch bei Privatbanken (4% respektive 5%). Ob ausschliesslich das aktuelle Marktumfeld dafür verantwortlich war, wird sich zeigen müssen.

3 – Mitarbeiterproduktivität bei Banken stagniert

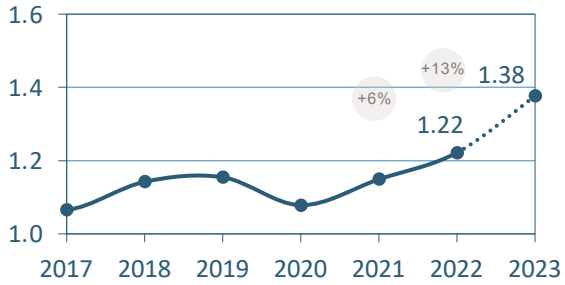
Bei $^{2}/_{3}$ der Banken hat sich der Indikator für **Mitarbeiterproduktivität pR_{adj} verschlechtert**. Einzelne Banken haben bewiesen, dass ein entsprechender Investitionsfokus hilft, diese Schlüsselgrösse nachhaltig positiv zu beeinflussen.

-4 %
… weniger Betriebsertrag pro Kunde

+6 %
… Steigung vom IT-Kostenkoeffizient iR_{adj}

$^{2}/_{3}$
… der Banken mit geringerer Mitarbeiterproduktivität

$^{3}/_{4}$
… der Banken mit höheren IT-Kosten



Inhaltsverzeichnis

itopia
corporate information technology

	Seite
Einführung	5
Auswertungen aufgrund Umfrage 2022	
– IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} (nach Geschäftsmodell gruppiert)	6
– Zeitreihe IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} – Median aller Teilnehmer	7
– IT-Kosten pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken	8
– Betriebsertrag pro Kunde - Retailbanken vs. Privatbanken	9
– Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT-Kosten pro Kunde	10
– IT-Kosten pro Bankmitarbeiter (exkl. IT-Personal) in Bezug auf pR_{adj}	11
– Zeitreihe Mitarbeiterproduktivität pR_{adj}	12
– IT-Kosten in % des Geschäftsaufwands in Bezug auf CIR	13
– Zeitreihe IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} & CIR - Median Retail- & Privatbanken	14 - 15
– Zeitreihe IT-Kosten je Bankmitarbeiter - Retailbanken & Privatbanken	16
– Zeitreihe IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} abhängig von der Bankgrösse	17
– Zeitreihe IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} abhängig von der IT-Beschaffungspolitik	18
ANHANG: Benchmark – Methoden und Anleitung	20 - 26

Einführung

itopia
corporate information technology

itopia IT-Kostenumfrage

- Durchgeführt auf jährlicher Basis seit dem Jahr 2000, mit mehr als 20'000 Datenpunkten[1)]
- Teilnehmer sind kleinere (< 300 VZÄ[2)]) bis grössere (> 900 VZÄ) Retail- und Privatbanken
- Pragmatischer Ansatz: Fragebogen mit neun Bank-Kennzahlen und einem Bank-Komplexitätsprofil (Selbsteinschätzung)

Teilnehmer 2022/2023

- 39 Banken: 27 Retailbanken, 12 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 verwaltetem Vermögen
- Wir sind überzeugt, dass diese Kennzahl aussagekräftiger ist als die volatilen ertragsbasierten Kennzahlen (z.B. Kosten-Ertrags-Verhältnis)

iR_{raw}

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

iR_{adj}

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

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

pR_{adj}

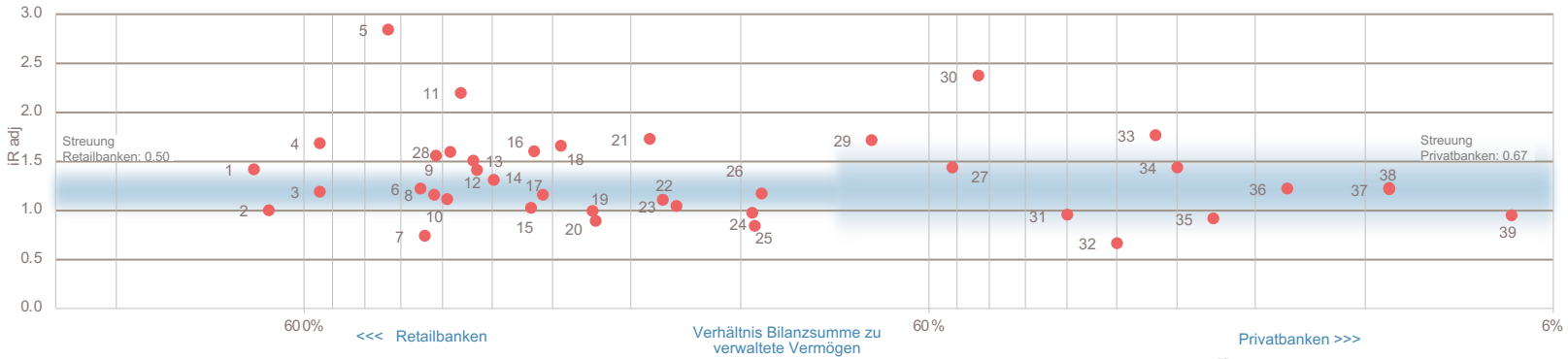
- Die Mitarbeiterproduktivität der Bank wird über die Kennzahl pR_{adj} bewertet
- Diese Kennzahl wird auf der Basis von Bankmitarbeitenden, Bilanzsumme, verwaltetem Vermögen sowie Bankkomplexität berechnet

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

1) Historische Werte können aufgrund nachträglich gemeldeter Korrekturen variieren

2) Vollzeitäquivalent

Datenbasis 2022
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} nach Geschäftsmodell gruppiert



– Generell wird ein Kostenkoeffizient **iR_{adj} von 1.0** als ideal erachtet. Hingegen gibt eine Bank mit einem iR_{adj} von 2.0 entsprechend 100% mehr für IT aus als eine idealtypische Bank mit einem iR_{adj} von 1.0.

– Für das Jahr 2022 ist die **Anzahl der Banken, die einen iR_{adj} von 1.0 oder weniger erreichen**, ähnlich wie 2021 (9 von 39: 5 Retail- und 4 Privatbanken). **Nur noch 3 Banken haben einen iR_{adj} von 2.0 oder höher** (2 Retailbanken, 1 Privatbank).

– Dennoch zeigt sich bei den einzelnen Werten im Vergleich zum Vorjahr eine Verschlechterung.

– Im Vergleich zu 2021 weisen 2022 insgesamt **30 Banken** (20 Retailbanken und 10 Privatbanken) einen **höheren iR_{adj}** auf; 12 davon mit einer Erhöhung über 10%.

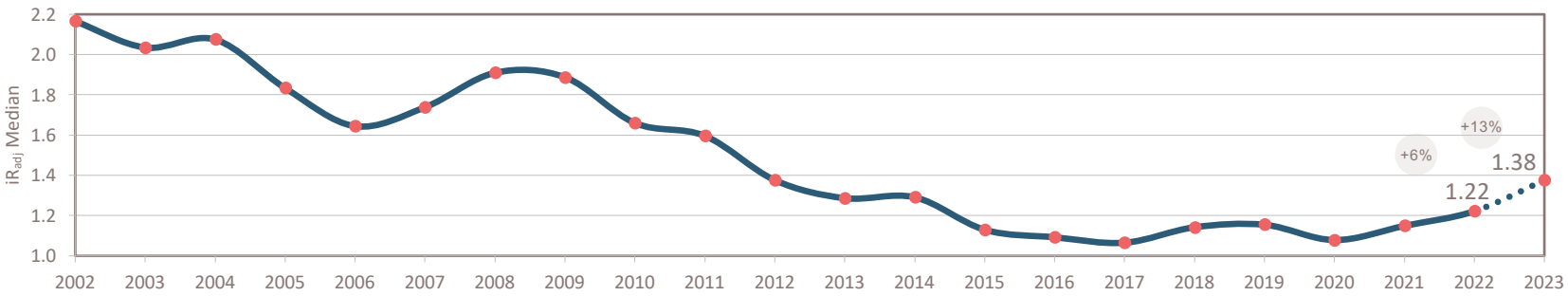
– Nur **6 Retailbanken und 2 Privatbanken** konnten ihren **iR_{adj} im Jahr 2022 senken** oder auf dem gleichen Niveau halten.

– Die Streuung bleibt insgesamt bei Retailbanken und Privatbanken stabil.

Beobachtung

Für das Jahr 2022 ist bei **$^4/_5$ der teilnehmenden Banken** ein **höherer Kostenkoeffizient** iR_{adj} als im Vorjahr zu verzeichnen; $^2/_5$ davon mit einer Erhöhung von über 10%.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} – Median aller Teilnehmer



– Im Jahr 2022 **steigt der Median von iR_{adj}** über alle teilnehmenden Banken **von 1.15 (2021) auf 1.22 (2022).**

– Basierend auf den **Budgets** könnte im Jahr 2023 ein noch stärkerer Anstieg **des itopia IT-Kosten-koeffizienten iR_{adj} auf 1.38** erfolgen.

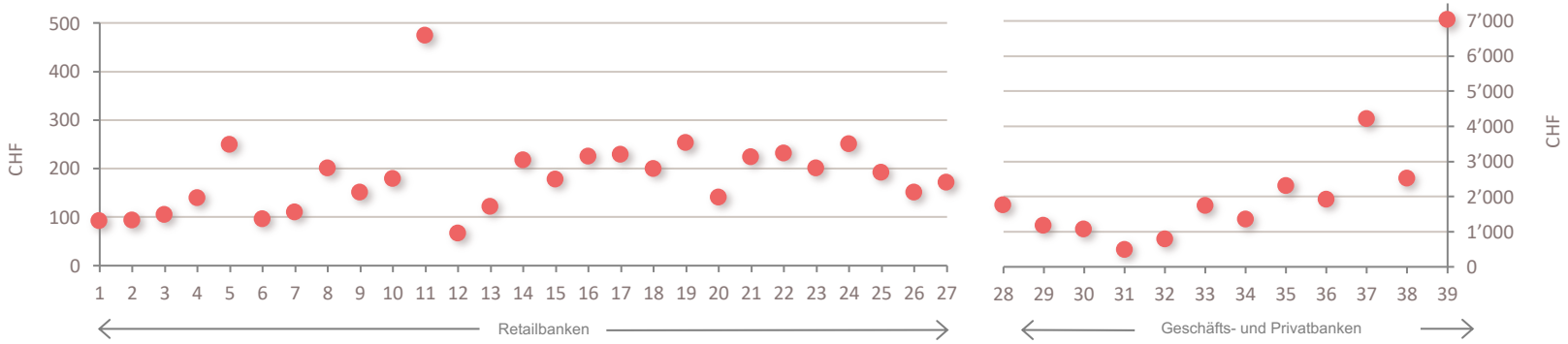
– 2002 bis 2016 verbesserte sich der IT-Kosten-koeffizient laufend. Der Anstieg 2007 und 2008 war eine Konsequenz der Finanzkrise.

– Seit 2017 ist, mit einer Zäsur im pandemie-geprägten Jahr 2020, ein Anstieg festzustellen. Der **Anstieg setzt sich gemäss Budgetangaben 2023 weiter fort**.

Beobachtung

Die Budgettreue bzw. Vorhersage-qualität war im Frühjahr 2022 sehr hoch: Die effektiven Werte bestäti-gen die damalige Annahme eines Kostenanstiegs von 6% gegenüber 2021. Gemäss neuen Budgetan-gaben verstärkt sich der Aufwärts-trend 2023 weiter.

Datenbasis 2022
IT-Kosten pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



– Bei den **Retailbanken** schwanken die IT-Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 66 und CHF 253, mit einer Ausnahme von über CHF 400. Der **Median der IT-Kosten pro Kunde liegt neu bei CHF 178.**

– Bei den **Privatbanken** variieren die IT-Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 476 und CHF 4'210, mit einer Ausnahme bei CHF 7'034. Der **Median bei Privatbanken liegt jetzt bei CHF 1'742**.

– Bei **Retailbanken weisen die IT-Kosten pro Kunde eine Zunahme von 4% gegenüber 2021 auf**. Die Streuung nahm sogar um 29% zu.

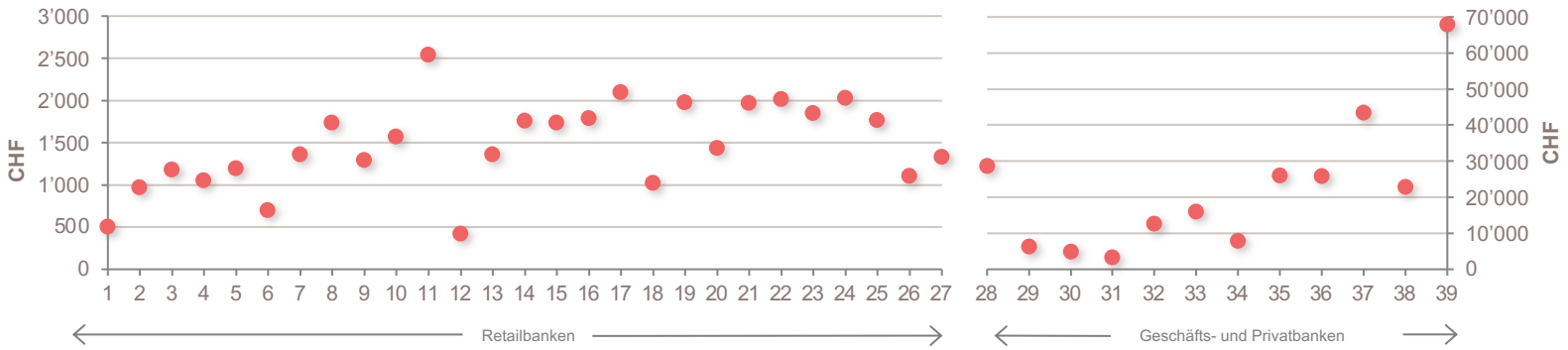
– Im Gegensatz dazu verzeichnen die teilnehmenden **Privatbanken** eine **leichte Reduktion ihrer Kosten pro Kunde um 3%** sowie eine um um 27% reduzierte Streuung.

– Die Kundenzahl bei allen Banken ist zumeist stabil (+1.1% bei Retail-, +0.6% bei Privatbanken).

Interpretation

Die **Zunahme IT-Kosten pro Kunde bei Retailbanken (+4%)** sind das Ergebnis der seit Jahren steigenden **Investitionen in die Digitalisierung**.

Datenbasis 2022
Betriebsertrag pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



– Bei **Retailbanken** liegt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 420 und CHF 2'541. Die Hälfte erzielen zwischen CHF 1'140 und CHF 1'818 pro Jahr und aktivem Kunden. **Der Median liegt für die Retailbanken bei CHF 1'435**.

– Bei den **Privatbanken** schwankt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 3'320 und CHF 43'358, mit einer Ausnahme bei CHF 67'876. **Der Median liegt für die Privatbanken bei CHF 19'314.**

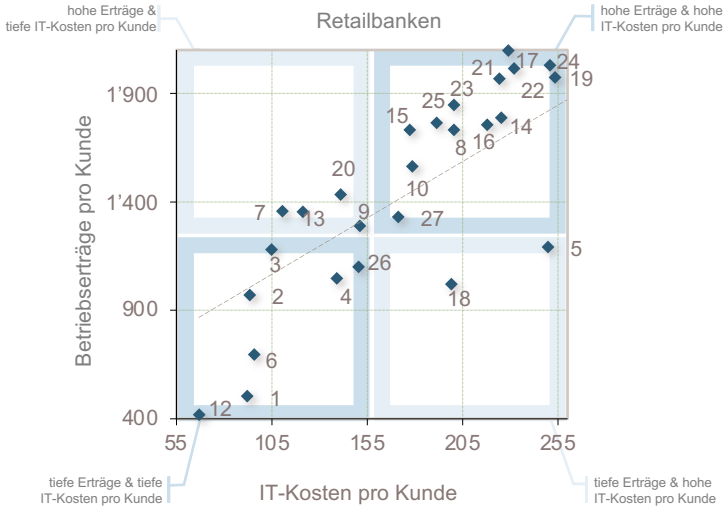
– Bei stabiler Kundenbasis **vermindert** sich der Betriebsertrag pro aktivem Kunden sowohl bei **Retailbanken als auch bei Privatbanken im Vergleich zum Vorjahr um 4% bzw. 5%**.

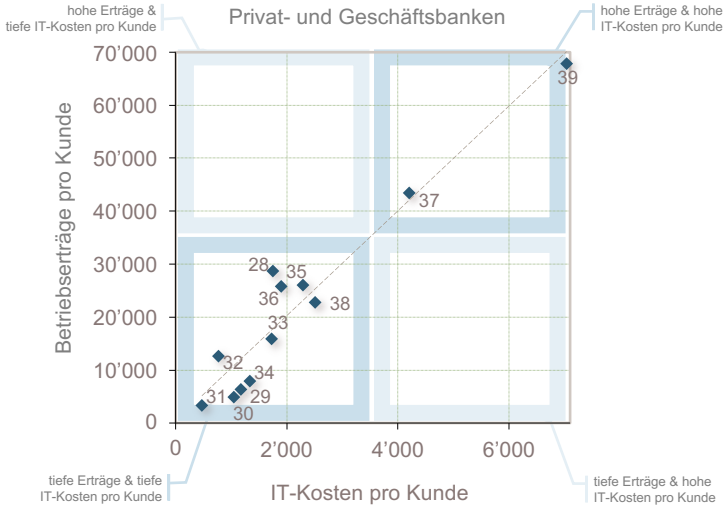
Interpretation

Die **Ertragsseite kommt wieder unter Druck**, was vermutlich dem Marktumfeld geschuldet ist.

Inwiefern mit neu hinzugewonnen Kunden mittelfristig Erträge oder Kosten optimiert werden können, wird sich in zeigen müssen.

Datenbasis 2022
Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT-Kosten pro Kunde





– In 2022 zeigt sich bei den **Retailbanken** mit einem Wert von 0.81 eine geringere Korrelation von IT-Kosten und Betriebsertrag pro Kunde als in 2021 (0.9). Bei den **Privatbanken** erhöhte sich die **Korrelation leicht von 0.93 in 2021 auf 0.96 in 2022**.

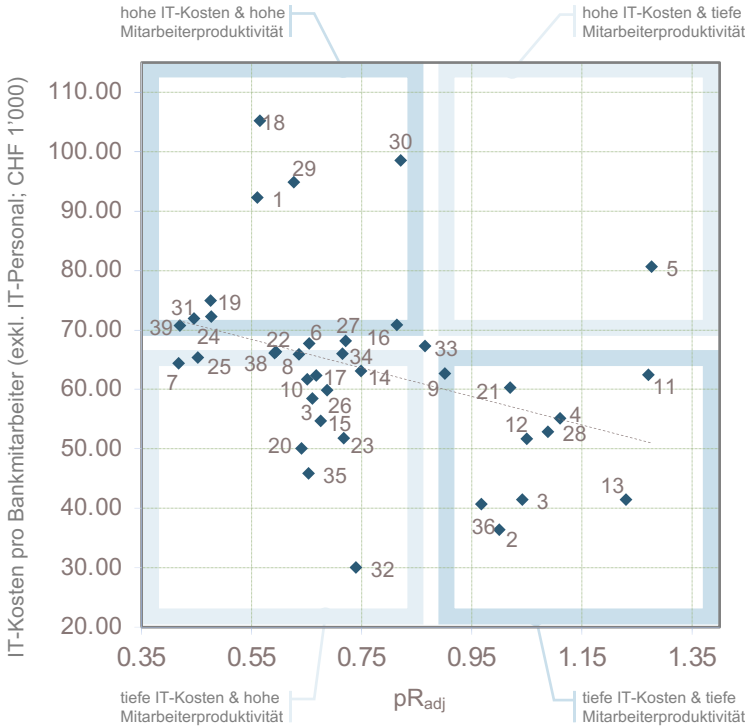
– Die Korrelationswerte von Retail- wie auch Privatbanken bleiben dennoch auf einem hohen Niveau.

Potenziale

Banken **mit tiefen Erträgen und hohen IT-Kosten** pro aktivem Kunden haben **Spielraum für** strategische und/oder taktische **Verbesserungen**.

Bei gleichzeitig hohen IT-Kosten und Betriebserträgen ist eine Detailbetrachtung von Geschäftsmodell und Personalaufwand notwendig.

Datenbasis 2022
IT-Kosten pro Bankmitarbeiter in Bezug auf pR_{adj}



Die effektive Nutzung von IT führt im Idealfall zu einer verbesserten Mitarbeiter-produktivität, welche die höheren IT-Kosten mehr als kompensiert.

Weiterhin liegt eine grosse Zahl der Institute im Quadranten «tiefe IT-Kosten & hohe Mitarbeiterproduktivität». Auch die Trendlinie verläuft analog wie im Vorjahr. Dennoch haben sich die Werte bei den einzelnen Banken verschlechtert:

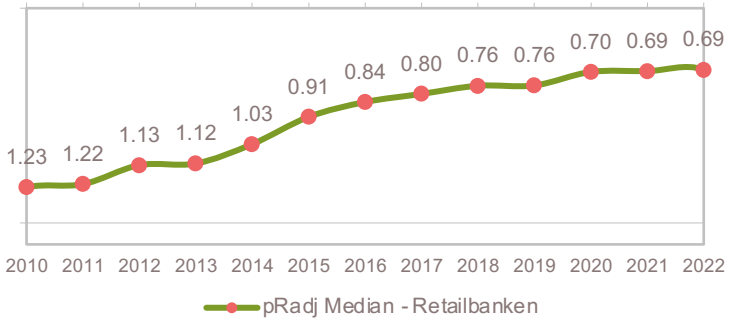
- **IT-Kosten pro Mitarbeiter:** Von 2021 auf 2022 waren nur 14 Banken in der Lage, diese **Kosten zu senken (8 Retail- und 6 Privatbanken).** Hingegen haben sich diese bei **23 Banken** (18 Retail- und 5 Privatbanken) **verschlechtert.**
- **Mitarbeiterproduktivität (pR_{adj}):** Auch hier konnten von 2021 auf 2022 nur 11 Banken die **Mitarbeiterproduktivität erhöhen** (9 Retail- und 2 Privatbanken). Bei **26 Banken** (17 Retail- und 9 Privatbanken) hat sich der Wert **verschlechtert.**

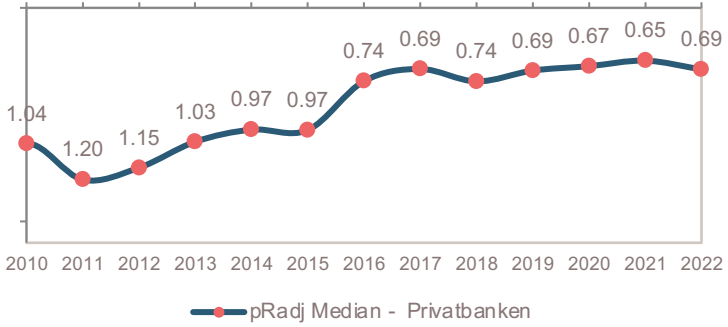
Interpretation

Steigende IT-Kosten bei stabiler oder gar rückläufiger Mitarbeiter-produktivität müssen individuell betrachtet werden.

Die **Wirkung von IT-Investitionen entfaltet sich erst über Zeit**. Daher sind neben dem Investitionsfokus und der Gestaltung effektiver Lösungen vor allem auch den langfristigen **Massnahmen zur Nutzenrealisierung** Beachtung zu schenken.

Zeitliche Entwicklung 2010-2022
Mitarbeiterproduktivität über Zeit





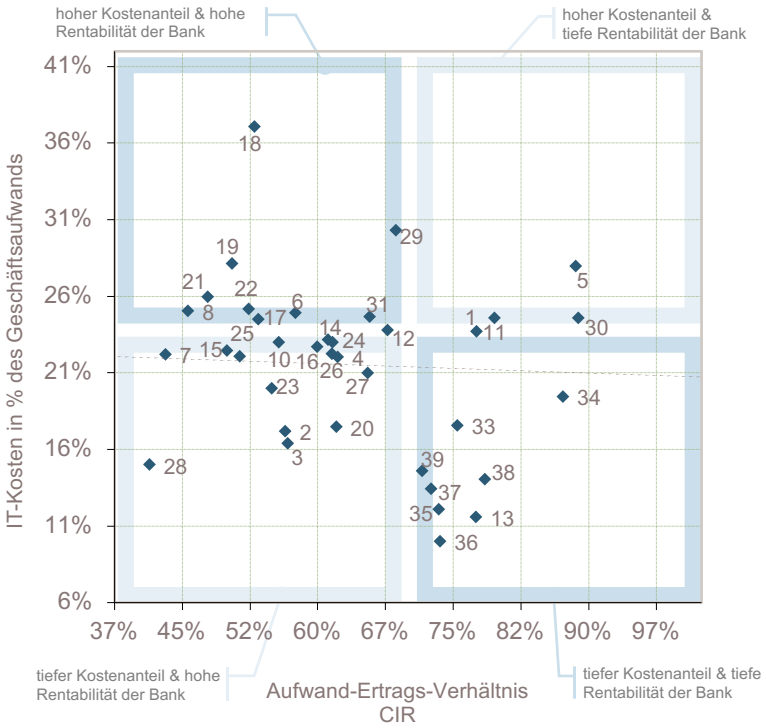
- Die Mitarbeiterproduktivität gemessen an der Bilanzsumme und den verwalteten Vermögen pro Bankmitarbeiter ist bei Retailbanken bis 2020 kontinuierlich gestiegen.
- Während der **Median des pR_{adj} bei Retailbanken in 2022** gegenüber dem Vorjahr **stabil bleibt (0.69)**, liegt der pR_{adj}-Wert der Hälfte der Banken jedoch zwischen 0.61 und 1.01 was eine relative **Senkung der Mitarbeiterproduktivität um 8%** verglichen mit 2021 (0.57 – 0.93) bedeutet.

- Bei Privatbanken sind bei der Mitarbeiterproduktivität über längere Zeit teilweise grössere Schwankungen zu verzeichnen.
- In 2022 hat sich der **Median des pR_{adj}** mit einem Wert von **0.69 bei Privatbanken** gegenüber dem Vorjahr **um 6% verschlechtert**.

Interpretation

Die vermutet durch Digitalisierung in vergangenen Jahren gesteigerte **Mitarbeiterproduktivität hat ein Plateau erreicht**; **möglicherweise** ist auch ein **veränderter Investitionsfokus** dafür mitverantwortlich.

Datenbasis 2022
IT-Kosten in % des Geschäftsaufwands in Bezug auf CIR



Die Erfahrung der letzten Jahre zeigte, dass Banken, die effektiv in ihre IT investieren, einen hohen IT-Kostenanteil haben, im Vergleich aber auch profitabler sind. In 2022 ist dieser Zusammenhang weniger stark ausgeprägt.

Zu beachten ist, dass bei vielen IT-Initiativen der Einfluss auf die Rentabilität erst mit 3-4 Jahren Verzögerung sichtbar wird.

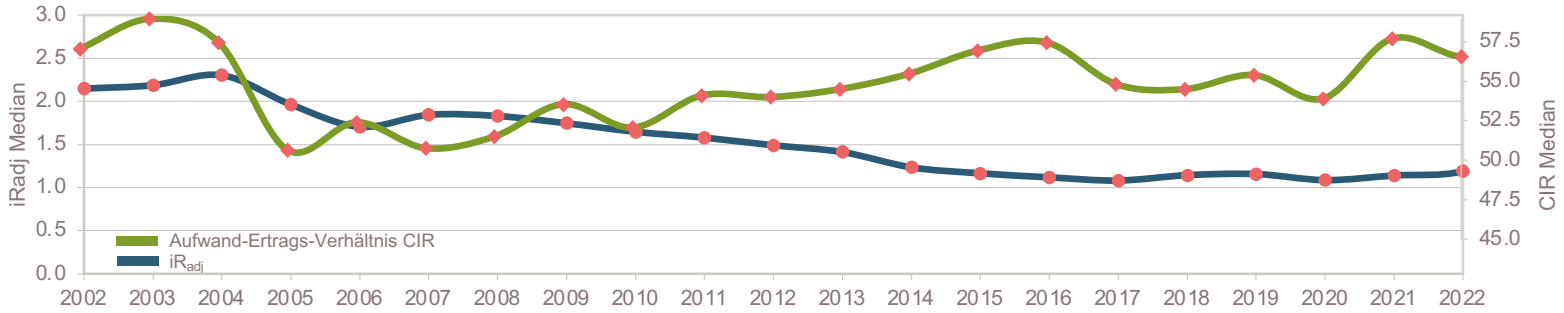
In 2022 hat sich der **IT-Kostenanteil am Geschäftsaufwand weiter erhöht**, mit einem Median bei nun **22.5%** (2021: 22%). Bei **22 Banken** (16 Retail- und 6 Privatbanken) veränderte sich der Ressourceneinsatz in Richtung IT; auch die Streuung nahm zu.

Potenziale

Bei Instituten mit **hohem IT-Kostenanteil und tiefer Rentabilität trägt die IT nicht** - oder noch nicht ausreichend - **zur Rentabilität bei.**

Bei tiefem IT-Kostenanteil und geringer Rentabilität wird möglicherweise **nicht ausreichend in IT investiert.** Falls die Bank sich nicht in einer Konsolidierungsphase befindet, sollten gezielte IT-Investitionen zur Erhöhung der Rentabilität geprüft werden.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} & CIR – Median Retailbanken



– Über eine lange Betrachtungsperiode ist keine klare Korrelation der Entwicklungen von iR_{adj} (als Indikator von IT-Kosten) und dem CIR (als Indikator der Gesamtbankprofitabilität) erkennbar.

– Nachdem 2017 bis 2019 der CIR-Median zwischen 54.50% und 55.40% lag und 2020 wieder sank, zeigte sich 2021 eine Steigerung auf einen Höchstwert von 57.70%. In **2022 ist der Wert mit 56.56%** im langjährigen Vergleich weiterhin hoch, jedoch etwas weniger ausgeprägt als im Jahr zuvor.

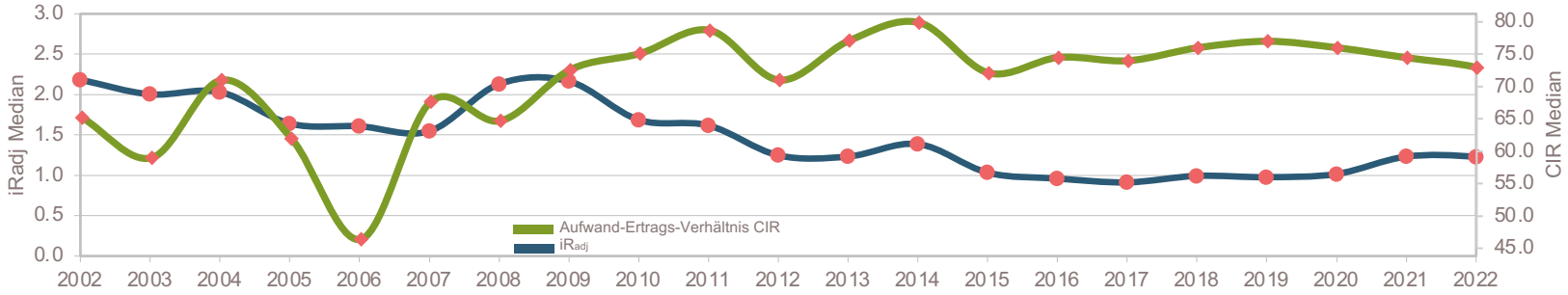
– Beim IT-Kosten-Indikator iR_{adj} ist die Entwicklung weniger volatil. Verbesserungen in der Governance der IT-Kernbereiche zeigten ab 2010 bis 2017 ihre Wirkung.

– Aufgrund der starken Abhängigkeit des CIR von der ausgeprägt volatilen Ertragsseite der Bank ist das Kosten-Ertragsverhältnis für eine langfristige Steuerung der IT nicht geeignet.

Interpretation

Entweder zeigen die in den letzten Jahren getätigten IT-Investitionen nicht die gewünschte Wirkung, oder es wurde ein anderer Investitionsfokus verfolgt. Wenn langfristig von tieferen Erträgen ausgegangen wird, so sind die Investitionsprioritäten möglicherweise zu überprüfen.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} & CIR – Median Privatbanken



– 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.

– Die Privatbanken sind seit 2016 bis zum heutigen Zeitpunkt in der Lage, Kosten und Erträge im Gleichgewicht zu halten.

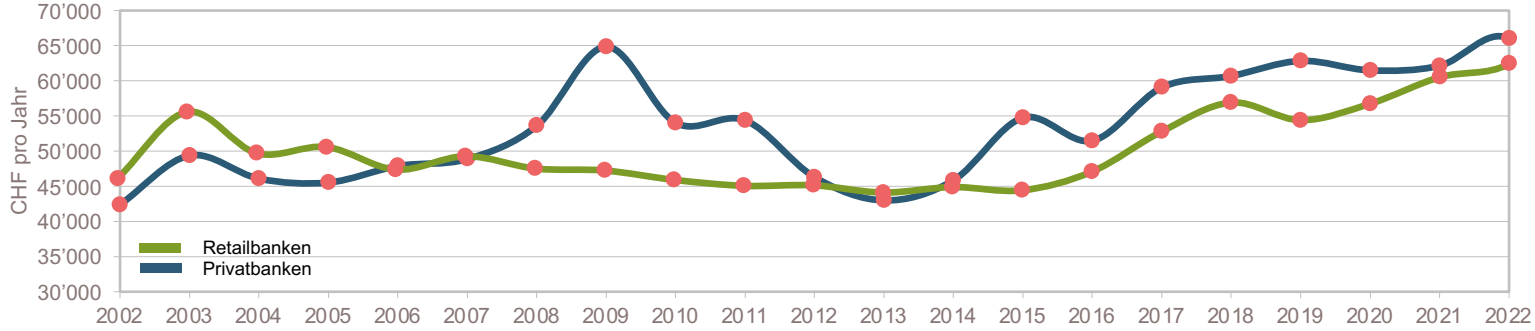
– Die Ergebnisse zeigen seit **2019 leicht tiefere CIR-Werte** für das Feld der teilnehmenden Privatbanken. Seit 2019 ist ein Rückgang von 77% **auf 72.9%** zu verzeichnen.

– Der IT-Kostenkoeffizient **iR_{adj} stiegt** über die Periode **von 2019 bis 2021 von 1.02 auf 1.23** und blieb auch **im 2022 auf diesem Wert.**

Interpretation

Die Privatbanken sind möglicherweise weniger unter Druck, was die Digitalisierungserwartungen ihrer Kunden angeht - und können damit ihre IT-Initiativen verstärkt auf die Verbesserung der Kosteneffizienz der Gesamtbank ausrichten.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
IT-Kosten je Bankmitarbeiter – Retailbanken & Privatbanken



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

– Bei **Privatbanken** hat die Investition in IT von 2021 auf 2022 deutlich zugenommen (+6.2%), **bei Retailbanken ist diese Entwicklung von 2019 bis heute** deutlich (+15%).

– Sowohl bei Retail- als auch bei Privatbanken sind die Werte in 2022 auf dem **höchsten Niveau in der jeweiligen gesamten Zeitreihe.**

– Die erhöhten Kosten bei Retailbanken könnten eine Auswirkung von fortschreitender digitaler Transformation sein (siehe itopia Fokusthema Digitalisierung), ggf. verstärkt durch zunehmenden Aufwand im Bereich Risk und Compliance wegen Datenschutzauflagen und Cloud-Initiativen.

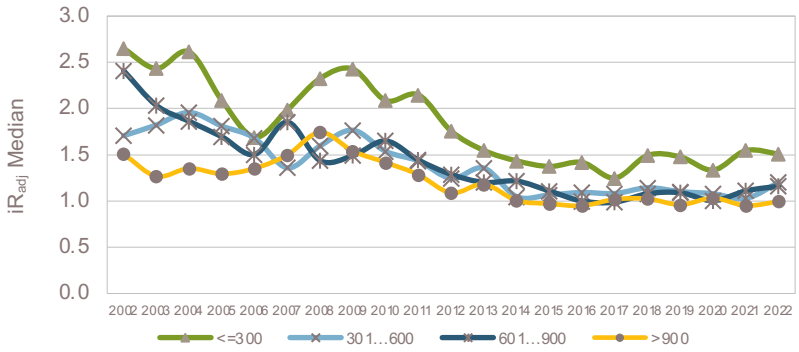
– Ebenfalls könnte zunehmendes Sourcing von Business Prozessen und Produkten höhere IT-Kosten pro Mitarbeiter erklären. Dagegen sprechen allerdings die gleichzeitig ebenfalls leicht steigenden Mitarbeiterzahlen.

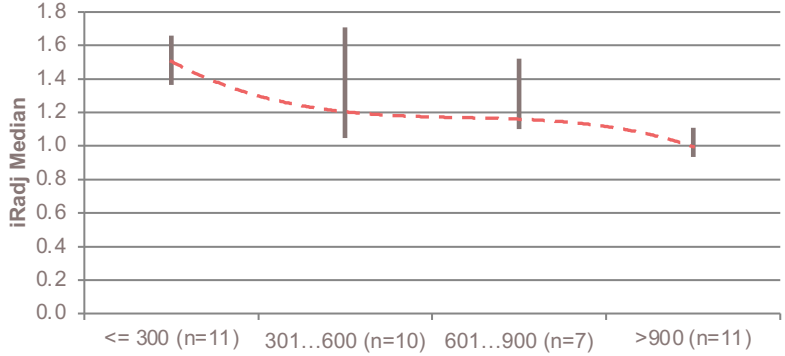
Beobachtung

Insgesamt ist die Entwicklung mit den anderen Indikatoren konsistent und deutet insgesamt auf höhere IT-Aufwände hin.

Allerdings können IT-Kosten pro Bankmitarbeiter nur in Zusammenhang mit einer Bank- bzw. Sourcing-Lösung abschliessend beurteilt werden.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} abhängig von der Bankgrösse



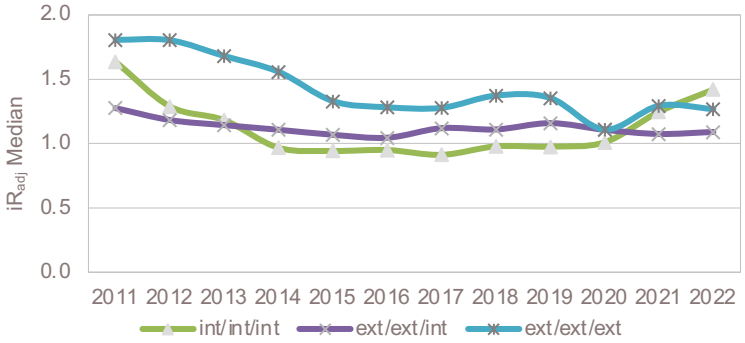


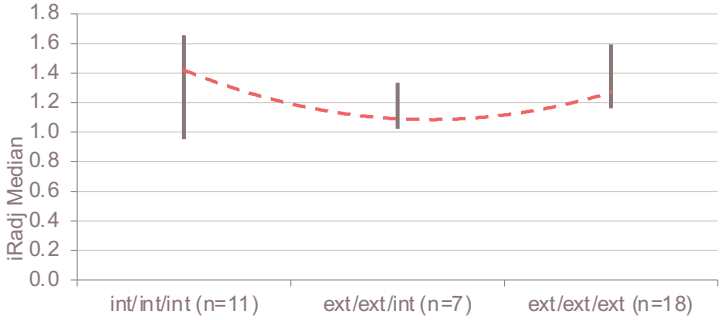
- Die **Klasse kleiner Banken (<=300 Vollzeitstellen)** hat sich mit einem **iR_{adj} Wert von 1.51** (-3%) im Vergleich zu 2021 leicht verbessert . Die Kosten bleiben im Vergleich mit anderen Grössenklassen am höchsten.
- Banken mit **301-600 Vollzeitstellen** zeigen mit einem **iR_{adj} von 1.2** einen höheren Wert als 2021 (+17%). Sie verzeichnen im Vergleich mit anderen Grössenklassen die grösste Steigerung.
- Banken mit **601-900 Vollzeitstellen** mussten mit 1.16 (Vorjahr: 1.11) eine **leichte Effizienzreduktion** hinnehmen.
- Banken der **grössten Klasse** (**>900 Vollzeitstellen**) mussten die in 2021 gewonnene Effizienz (8%) wieder einbüssen. Das **iR_{adj}**-Niveau in 2022 ist mit 1.00 dennoch sehr gut. Damit erzielen grosse Banken erneut den **besten Wert** für alle Grössenklassen.

Interpretation

Insbesondere mittelgrosse Banken mit ausgelagertem Betrieb der Kernbankensysteme investieren aufgrund Digitalisierung oft zusätzlich in weitere Initiativen und bauen selbst wieder IT-Ressourcen auf. Dies macht sich zunächst in den Kosten bemerkbar, mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsvolumen folgen erst später.

Zeitliche Entwicklung 2002-2022
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)
- Der Vergleich erfolgt nur für die drei vorherrschenden Kombinationen:
  - Vollständig interner Bezug von IT (int/int/int)
  - Externer Infrastruktur- und Applikationsbetrieb (ext/ext/int)
  - Vollständiges Outsourcing (ext/ext/ext) der Kernbankenlösung
- Die **Klasse von Banken mit vollständig interner IT** (**int/int/int**) hat sich in Bezug auf ihren Kostenkoeffizienten iR_{adj} **substanziell verschlechtert** (1.25 auf 1.42 in 2022)
- Die Klasse mit **vollständig externem Bezug von IT Leistungen** (**ext/ext/ext**) hat sich in Bezug auf ihren Kostenkoeffizienten iR_{adj} **leicht verbessert** (1.29 auf 1.27 in 2022), jedoch bei einer höheren Varianz.
- Banken mit externem **Infrastruktur- und Applikationsbetrieb und internem Applikationsmanagement** (**ext/ext/int**) zeigen sich weiter robust, in 2022 jedoch mit leichter Erhöhung des iR_{adj} von 1.07 in 2021 auf 1.09 in 2022. Weiterhin weist sie die besten IT-Kosteneffizienten auf.

Offenlegung der IT-Kosten-Kennzahlen
Banken, die sich bereit erklärt haben, ihre Daten offenzulegen

itopia
corporate information technology

Bank #	Bankname	Kernanwendung	IT-Beschaffungspolitik in Bezug auf Kernanwendung*), ext. Partner

Wenn die teilnehmende Bank der Offenlegung ihrer Daten zustimmt, werden die folgenden Informationen denjenigen Banken zur Verfügung gestellt, die ihrerseits der Offenlegung zugestimmt haben:

Banknummer, Bankname, Kernanwendung (Paketname), IT-Beschaffungspolitik*), ext. Partner

Aktuell tauschen 15 Banken ihre Daten aus, die der Offenlegung zugestimmt haben.

*)

IT-Beschaffungspolitik	Infrastrukturbetrieb	Anwendungsbetrieb	Anwendungsmanagement
Outsourcing	ausgelagert	ausgelagert	ausgelagert
In-house	intern	intern	intern
IT Operations	intern	ausgelagert	ausgelagert
Ext. Applic.Mgmt.	intern	intern	ausgelagert
Int. Applic.Mgmt.	ausgelagert	ausgelagert	intern

itopia
corporate information technology

ANHANG: Methodische Hinweise und Anleitung zum Verständnis des Berichts

marianne.charaf@itopia.ch

benjamin.schlup@itopia.ch

Einführung IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} und Datenbasis, Auswertung iR_{adj} nach Geschäftsmodell gruppiert

itopia
corporate information technology

Einführung iR_{adj}

iR = itopia Ratio

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

iR_{raw}

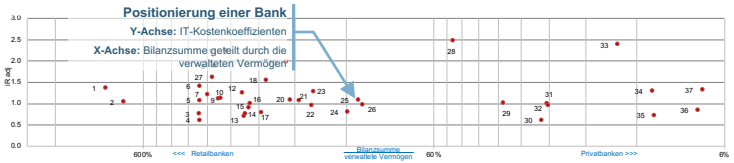
$$iR_{raw} = \frac{IT - Kosten}{1.1 \times (Bilanzsumme) + 0.3 \times (verwaltete\ Vermögen)}$$

iR_{adj}

- Um die Vergleichbarkeit der Banken untereinander zu ermöglichen, wird ein Bankkomplexitätsfaktor (f_{Bank}) eingesetzt
- Die Bankkomplexität wird aus einem von der Bank selbst deklarierten Profil abgeleitet

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

Auswertung iR_{adj} nach Geschäftsmodell gruppiert

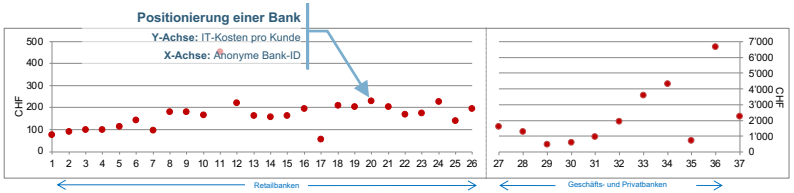


- Das Sortierkriterium auf dieser Darstellung (**X-Achse**) ist die Bilanzsumme geteilt durch die verwalteten Vermögen. Der horizontale Abstand wird in Prozenten gemessen.
- Auf der **Y-Achse** ist der IT-Kostenkoeffizienten iR_{adj} dargestellt. Die roten Punkte stellen die Positionierung einer Bank dar.
- Je **näher zwei Banken auf der X-Achse positioniert sind**, desto ähnlicher ist ihr Verhältnis von Bilanzvermögen zu verwalteten Vermögen und damit auch ihr Geschäftsmodell. Abweichungen auf der Y-Achse hingegen zeigen unterschiedliche Kostenstrukturen. Dies betrifft insbesondere Retailbanken zwischen 300-400%.
- 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.

Datenbasis Auswertungen mit Fokus «Kunde»

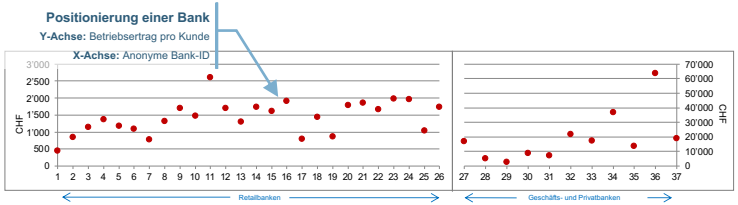
itopia
corporate information technology

IT-Kosten pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



- Auf der **X-Achse** sind die teilnehmenden Banken mit ihrer anonymen ID gekennzeichnet.
- Die **Y-Achse** zeigt die IT-Kosten pro Kunde.
- Die IT-Ausgaben pro aktivem Kunden sind bei Retailbanken im Vergleich zu Geschäfts- und Privatbanken *generell* deutlich niedriger: Die Darstellung erfolgt daher für die beiden Geschäftsmodelle mit *unterschiedlicher Skala*.

Betriebsertrag pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



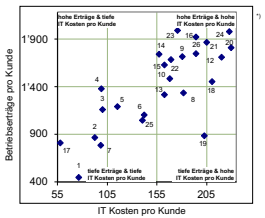
- Die Betriebserträge pro aktivem Kunden (**Y-Achse**) sind bei Retailbanken im Vergleich zu Geschäfts- und Privatbanken (**X-Achse**) deutlich niedriger: Die Darstellung erfolgt daher für die beiden Geschäftsmodelle mit *unterschiedlicher Skala*.
- Eine konsolidierte Sicht auf den Betriebsertrag und die IT-Kosten pro Kunden befindet sich ebenfalls im Standard-Bericht.
- Die **Entwicklung der Betriebserträge pro aktivem Kunden ist ein wichtiges Thema** für die Banken. Diese Kennzahl ist bedeutend, beispielsweise um **IT-Investitionen in die Digitalisierung** auch immer hinsichtlich deren Potential zu beurteilen, **zusätzlichen Ertrag oder tiefere Kosten pro Kunde** zu generieren.

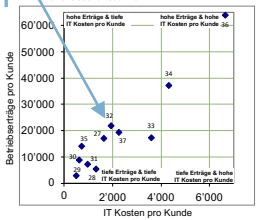
Datenbasis Auswertungen mit Fokus «IT-Kosten»

itopia
corporate information technology

Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT-Kosten pro Kunde

Positionierung einer Bank
Y-Achse: Betriebsertrag pro Kunden
X-Achse: IT-Kosten pro Kunde

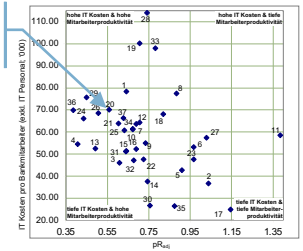




- Diese Diagramme zeigen die Betriebserträge pro Kunde (**Y-Achse**) im Verhältnis zu den IT-Ausgaben der Bank (**X-Achse**), beide pro aktivem Kunden.
- In der Regel wird hier auf die Korrelation geachtet. Diese ist mehr oder weniger hoch, je nachdem, ob es **Retailbanken** oder **Privatbanken** sind.
- Im Idealfall kann eine Bank ihre IT-Ausgaben in eine mindestens proportionale Steigerung des Geschäftswerts, hier des Betriebsergebnisses, umwandeln.

IT-Kosten pro Bankmitarbeiter in Bezug auf pR_{adj}

Positionierung einer Bank
Y-Achse: IT-Kosten pro Bankmitarbeiter
X-Achse: Mitarbeiterproduktivität pRadj.



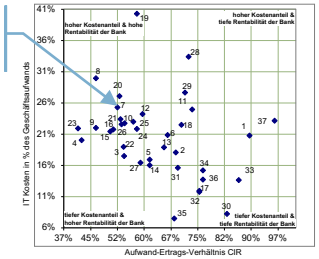
- Dieses Diagramm zeigt die **IT-Kosten pro Bankmitarbeiter** (exkl. IT-Personal) (**Y-Achse**) in Relation zur **Mitarbeiterproduktivität der Bank pR_{adj}** (**X-Achse**) .

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

- Als Ziel gilt, dass IT die Mitarbeiterproduktivität unterstützt. Eine tiefe Mitarbeiter-Produktivität verbunden mit hohen IT-Kosten deutet darauf hin, dass IT-Investitionen möglicherweise nicht effektiv auf Produktivitätshebel abzielen.

IT-Kosten in % des Geschäfts-aufwands in Bezug auf CIR

Positionierung einer Bank
Y-Achse: IT-Kosten in Prozent des Geschäftsaufwands
X-Achse: CIR

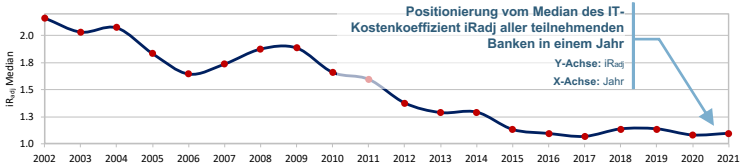


- Dieses Diagramm zeigt die **IT-Kosten in Prozent des Geschäftsaufwands** (**Y-Achse**) im Verhältnis zum **Aufwand-Ertrags-Verhältnis CIR** (**X-Achse**) der Bank.
- Banken, die es verstehen, IT zu nutzen, um neue Marktchancen zu erschliessen, haben zwar höhere IT-Kosten, sind aber rentabel.
- Banken, die alle Kosten gut ausbalancieren und gleichzeitig eine hohe Rentabilität erzielen, sind die Besten ihrer Klasse.

Zeitliche Entwicklung IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} und IT-Kostenkoeffizient iRadj & CIR – Median

itopia
corporate information technology

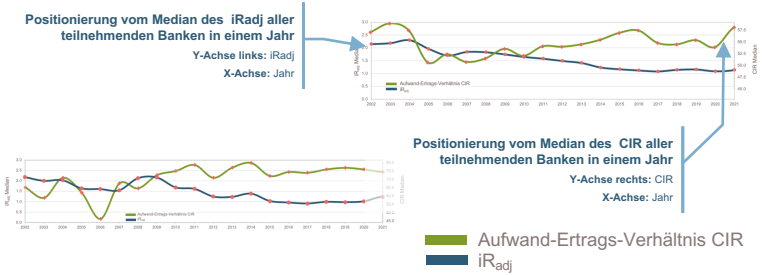
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} – Median aller Teilnehmer



– Der **IT-Kostenkoeffizient iR_{adj}** (**Y-Achse**) wird als Median aller teilnehmenden Banken über die Jahre (**X-Achse**) berechnet, mit einem Ausblick auf das Folgejahr auf Basis der verfügbaren Budgetzahlen.

– Die Grafik gibt einen Anhaltspunkt für die Entwicklung der IT-Kosten der Banken im zeitlichen Verlauf.

IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} & CIR – Median Retailbanken und Privatbanken



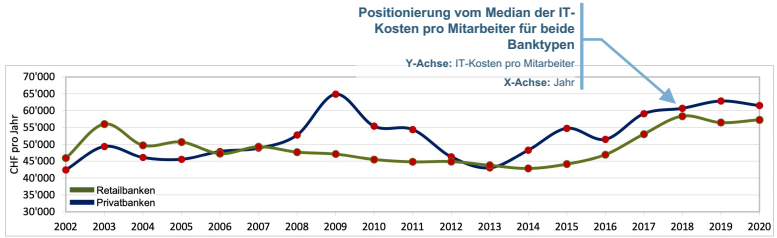
– Die Darstellung zeigt die Entwicklung des Aufwand-Ertrags-Verhältnisses CIR (**Y-Achse, rechts**) im Vergleich zur Entwicklung des itopia IT-Kostenkoeffizienten iR_{adj} (**Y-Achse, links**) für Retail- und Privatbanken. Es handelt sich ebenfalls um einen zeitlichen Verlauf über die Jahre (**X-Achse**).

– 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.

Zeitliche Entwicklung IT-Kosten je Bankmitarbeiter

itopia
corporate information technology

IT-Kosten je Bankmitarbeiter - Retailbanken & Privatbanken

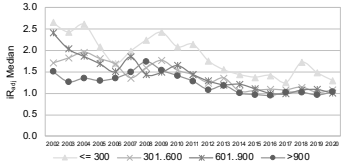


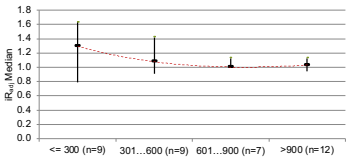
– Die Darstellung zeigt die Entwicklung der IT-Kosten pro Bankmitarbeiter (**Y-Achse**) für die beiden Gruppen der teilnehmenden Banken über die Jahre (**X-Achse**).

Zeitliche Entwicklung iRadj und Bankgrösse oder IT-Beschaffungspolitik

itopia
corporate information technology

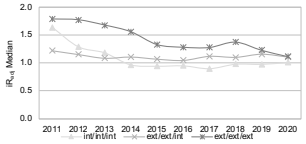
IT-Kostenkoeffizient iR_{adj} abhängig von der Bankgrösse

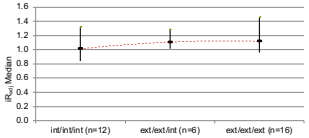




- Die Darstellungen zeigen die Entwicklung des **itopia IT-Kostenkoeffizienten iR_{adj}** für Banken unterschiedlicher **Grössenklassen** (**Y-Achse**):
  - Banken mit bis zu 300 Vollzeitstellen
  - Banken mit 301 bis 600 Vollzeitstellen
  - Banken mit 601 bis 900 Vollzeitstellen
  - Banken mit über 900 Vollzeitstellen
- Es handelt sich bei der ersten Grafik um einen zeitlichen Verlauf über die Jahre (X-Achse).
- Bei der zweiten Grafik wird der Fokus auf das aktuelle Auswertungsjahr gesetzt. Die **Grössenklassen** werden auf der **X-Achse** aufgezeigt.

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)
- Der Vergleich erfolgt nur für die drei vorherrschenden Kombinationen:
  - **Vollständig interner Bezug von IT** (int/int/int)
  - **Externer Infrastruktur- und Applikationsbetrieb** (ext/ext/int)
  - **Vollständiges Outsourcing** (ext/ext/ext) der Kernbankenlösung
- Banken mit unterschiedlicher IT-Beschaffungspolitik können in zu kleiner Anzahl vertreten sein und werden aus statistischen Gründen nicht dargestellt.
- Es handelt sich bei der ersten Grafik um einen zeitlichen Verlauf über die Jahre.
- Bei der zweiten Grafik wird der Fokus auf das aktuelle Auswertungsjahr gesetzt. Die **Grössenklassen** werden auf der **X-Achse** aufgezeigt.

Danke

itopia
corporate information technology

Kontakt

itopia ag
corporate information technology
technoparkstrasse 1
ch-8005 zürich

tel. +41 44 355 56 00

www.itopia.ch