

Zunehmende Vielfalt im Cloud- und IT-Sourcing: Eine Standortbestimmung

Bericht auf Basis der itopia-Umfrage 2026

Zürich, 24. Juli 2026, V.1.2

marianne.charaf@itopia.ch

philippe.schaedler@itopia.ch

benjamin.schlup@itopia.ch



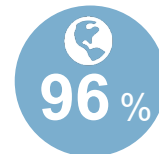


itopia

corporate information technology

Wesentliche Erkenntnisse aus der Fokusumfrage

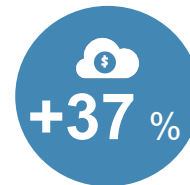
- 1 Cloud- und Sourcing-Modelle verschieben den Fokus der IT in Richtung Provider-Management und Steuerungskomplexität:** Nahezu alle teilnehmenden Banken nutzen mittlerweile internationale Cloud- und Plattformanbieter. Sie arbeiten im Median mit 107 externen IT-Partnern zusammen; bei Banken mit über 900 Mitarbeitenden liegt der Median sogar bei 154 Partnern, darunter 52 SaaS-Anbieter. Dennoch behalten rund 63 % der Banken Governance und Steuerung überwiegend intern.
- 2 Cloud verändert Kostenstrukturen und erhöht die Anforderungen an das Kostenmanagement:** Die separat ausgewiesenen Cloud-Kosten stiegen zwischen 2023 und 2025 bei vergleichbarer Datenbasis um rund 37 %. Gleichzeitig beurteilen 50 % der Banken die Planbarkeit von Cloud-Kosten neutral oder eher kritisch. Variable SaaS-, Consumption- und Subscription-Modelle erschweren Transparenz, Vergleichbarkeit und Steuerbarkeit von IT-Kosten zunehmend.
- 3 In der Regel führen strategische Überlegungen in die Cloud, sie wird nicht als Kostensenkungshebel verstanden:** Die wichtigsten Treiber für Cloud-Nutzung liegen zudem bei fehlenden Alternativen, Flexibilität und fachlicher Funktionalität. Gleichzeitig stiegen bei wiederkehrend teilnehmenden Banken die Anzahl IT-Mitarbeitende (+11 %) und Bank-IT-Kosten (+6.6 %), während sich die IT-Kosteneffizienz verschlechterte ($iR_{adj} +10 \%$). Die Ergebnisse deuten auf weiterhin laufende Transformations- und Hybridphasen hin, deren Ergebnis noch ansteht. Langfristige Effizienz wird von der Fähigkeit der Banken abhängen, die aktuelle Transformations- und Aufbauphase im Kontext von Integrationskompetenz, Governance, Kostensteuerung und Komplexitätsmanagement bestmöglich zu gestalten.



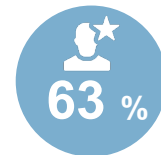
... der Banken nutzen internationale Cloud-Anbieter



... externe IT-Partner zu managen



... Zunahme der Cloud-Kosten in 2 Jahren



... der Banken möchten Services intern steuern



IT-Management wird zum entscheidenden Effizienz- und Kostenfaktor



itopia

corporate information technology

Teilnehmer und Dimensionen der Datenerhebung

Teilnehmer:

An der itopia-Umfrage zum diesjährigen Fokusthema **«Zunehmende Vielfalt im Cloud- und IT-Sourcing: Eine Standortbestimmung»** haben insgesamt **30 Banken (CH und LI, 21 Retailbanken und 9 Privatbanken)** teilgenommen. Die Umfrage erfolgte von März bis April 2026.

Dimensionen und Datenbasis:

Es wurden Kennzahlen zu zwei Dimensionen erhoben:

1. **Teil 1: Historische Entwicklung: Providerlandschaft, Cloud-Provider Nutzung, Kosten**
2. **Teil 2: Treiber zum Sourcing-Modell: Effektive Treiber, Kostensicht, Priorität, Reifegrad, Zielbild & Umsetzungsdetails**

Die Antworten zum Fokusthema wurden mit Daten aus der aktuellen und aus früheren itopia-Umfragen zu IT-Kosten ergänzt.

1 Entwicklung von Sourcing- und Cloud-Modellen

Providerlandschaft

Cloud-Provider Nutzung

Produktive Cloud-Nutzung

2 Transformation, Reifegrad und Steuerung

Effektive Treiber

Kostensteuerung & Planbarkeit

Governance & Operating Model



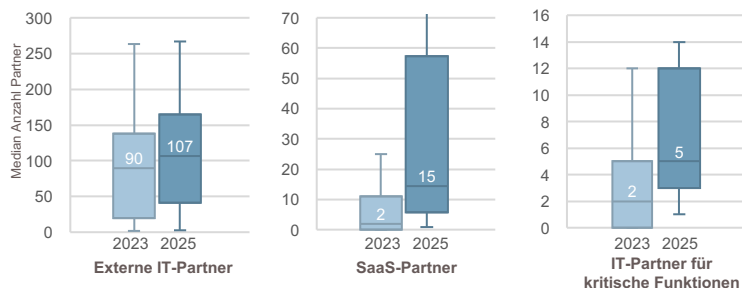
itopia

corporate information technology

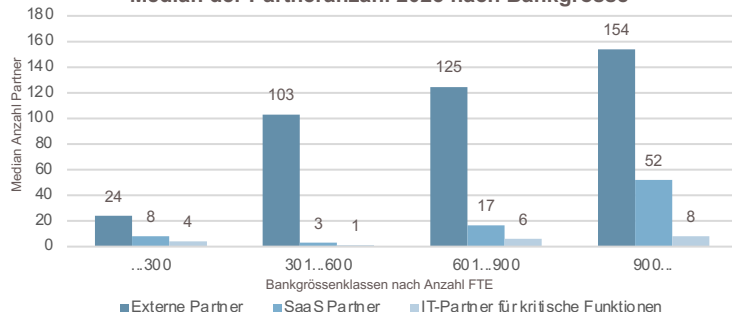
1

Entwicklungen im Sourcing & Cloud: Partnerlandschaften und Steuerungskomplexität wachsen

Partnerwachstum im Vergleich 2023-2025



Median der Partneranzahl 2025 nach Bankgrösse



Bank-Grösse nach Anzahl Mitarbeiter

- Im Umfeld IT-Sourcing spielt die wachsende Abhängigkeit von externen IT-Partnern in Bezug auf Steuerungskomplexität eine wichtige Rolle. Als externe Partner wurde IT-Dienstleister mit IT-Produkten, Services oder Funktionalitäten definiert (keine reine Beratung / Personalverleih).
- Die **Anzahl** der zu verwaltenden externen Partnern nimmt wesentlich zu:
 - Die **Anzahl externer Partner** hat sich seit 2023 **um 18 % erhöht** (von 90 auf 107 externe IT-Partner pro Bank im Median).
 - Die Anzahl der **SaaS-Partner** hat sich in derselben Zeitspanne **von 2 auf 15 Partner** pro Bank **im Median erhöht**.
 - Die Anzahl der geschäftskritischen Partner ist seit dem 2023 **von 2 auf 5 Partner** pro Bank im Median gewachsen. Dabei lagern 97 % der am Fokusthema teilnehmenden Banken **mindestens eine geschäftskritische Funktion** an externe IT-Leistungserbringer aus (2023: 67 %).
- Bei 87 % der Banken wird mindestens ein Service eines SaaS-Partner für **kritische Geschäftsprozesse** eingesetzt. Dies war 2023 nur bei 43 % der Fall.
- Mit zunehmender Bankgrösse steigt auch die Anzahl externer IT-Partner deutlich an. **Banken mit über 900 Mitarbeitenden nutzen im Median 154 externe IT-Partner**, darunter 52 SaaS-Partner und 8 Partner für geschäftskritische Prozesse.



Erkenntnis

Cloud- und Sourcing-Transformationen zeigen eine wesentliche Zunahme an Komplexität. Mit der Anzahl externer Partner und Lösungen steigen die Anforderungen an Governance, Integration, Providersteuerung und regulatorische Kontrolle gleichermassen.

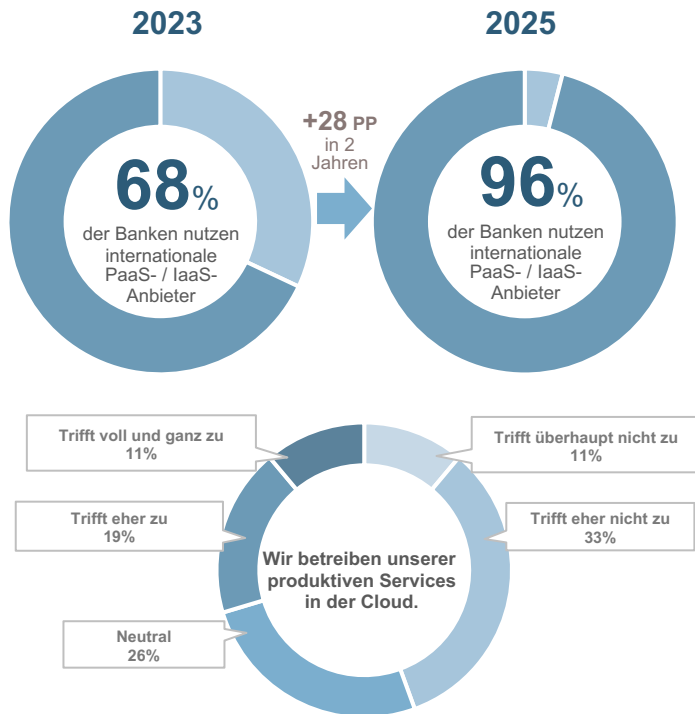


itopia

corporate information technology

1

Entwicklungen im Cloud-Umfeld: Internationale Anbieter nehmen zu; produktive Nutzung ist heterogen



- Die Nutzung **internationaler Cloud-Anbieter** hat seit 2023 deutlich zugenommen. Insbesondere **globale IaaS- und PaaS-Anbieter** gewinnen stark an Bedeutung.
- Während der Anteil der Banken mit lokalen oder regionalen IaaS-/PaaS-Anbietern seit 2023 weitgehend stabil blieb (64 % auf 68 %), **stieg der Anteil der Banken mit internationalen Anbietern** im selben Zeitraum von **68 % auf 96 %**.
- Zudem zeigt die qualitative Einschätzung zur **produktiven Cloud-Nutzung ein heterogenes Bild**: 30 % der teilnehmenden Banken stimmen der Aussage zu, dass produktive Services in der Cloud betrieben werden («Trifft eher zu» oder «Trifft voll und ganz zu»). **Gleichzeitig lehnen 44 % diese Aussage eher oder vollständig ab.**



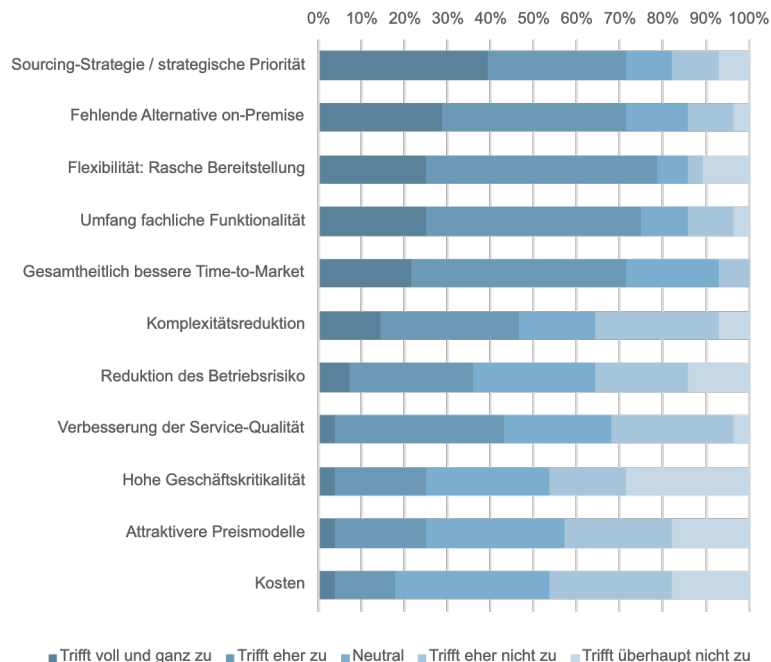
Erkenntnis

Internationale Cloud- und Plattformanbieter etablieren sich zunehmend im Betrieb.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass produktive Cloud-Nutzung zwar bereits verbreitet ist, sich jedoch stark zwischen den Banken unterscheidet, da sie sich weiterhin in unterschiedlichen Transformations- und Reifephasen befinden.

Cloud wird primär durch fachliche Funktionalität, Flexibilität und fehlende Alternativen getrieben

Treiber zur Nutzung von Cloud -Services



- Die Nutzung von Cloud-Services hat immer noch bei einem Grossteil der Schweizer Banken strategische Priorität: **71 % der Banken** stimmten dieser Aussage zu («Trifft eher zu» bzw. «Trifft voll und ganz zu»).
- Fehlende Alternativen (71 %), Flexibilität (79 %), Umfang fachlicher Funktionalität (75 %), sowie besseres Time-to-Market (71 %) sind die **primären Treiber** zur Nutzung von Cloud-Services.
- Themen wie Kosten (46 %) oder attraktivere Preismodelle (43 %) sind für die **wenigsten ein Grund in die Cloud** (Prozentangaben für: «Trifft eher nicht zu» bzw. «Trifft überhaupt nicht zu»).



Erkenntnis

Die Treiber sind sowohl intern als auch extern.

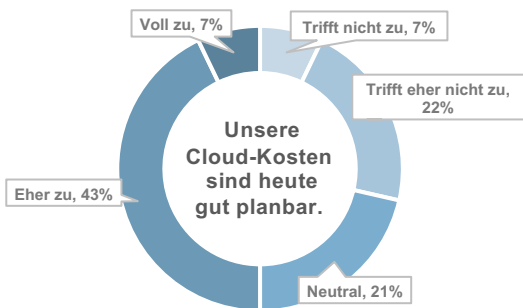
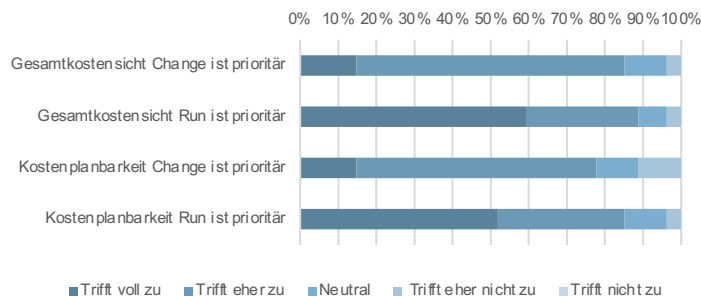
- **Externe Treiber:** Der Umfang fachlicher Funktionalität und fehlende gleichwertiger Alternativen für einen Betrieb «on-premise» sind starke externe Treiber.
- **Interne Treiber:** Hier werden hauptsächlich die durch Cloud gewonnene Flexibilität bzw. raschere Bereitstellung von Services, Time-to-Market sowie die Komplexitätsreduktion genannt.

Es wird hingegen nicht erwartet, dass Cloud direkt oder indirekt in tieferen Kosten oder weniger Risiken mündet.

Angaben in V.1.2 aufgrund einer Datenkorrektur angepasst.

Cloud verändert Transparenz, Planbarkeit und Kostensteuerung

Relevanz von Kostensteuerung



- Cloud- und Sourcing-Kosten entwickeln sich zunehmend zu einem zentralen Governance- und Steuerungsthema der Banken.
- Sowohl im Run- als auch im Change-Bereich wird der Kostensteuerung in der IT hohe Priorität eingeräumt, da sich Kostenstrukturen durch Cloud- und Subscription-Modelle deutlich verändern und einen wesentlichen Einfluss auf die Gesamtkosten haben: **89 %** der teilnehmenden Banken bewerten die **Gesamtkostensicht im Run** als wichtig oder sehr wichtig, im **Change-Bereich** sind es **85 %**.
- Auch die **Planbarkeit von Kosten** wird als hoch relevant eingestuft: **85 %** der Banken bewerten die Kostenplanbarkeit im Run als wichtig oder sehr wichtig; im Change-Bereich sind es **78 %**.
- Hingegen bleibt die konkrete heutige **Planbarkeit von Cloud-Kosten herausfordernd**. Lediglich 7 % der Banken stimmen einer guten Planbarkeit voll zu, **43 %** stimmen eher zu. Die übrigen 50 % der Banken beurteilen die Planbarkeit neutral oder eher kritisch.



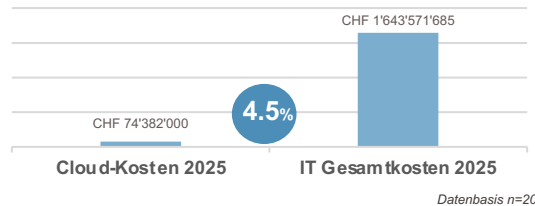
Erkenntnis

Mit Cloud verändern sich insbesondere im Run-Betrieb die Kostenstrukturen wesentlich. Variable Consumption- und Subscription-Modelle erhöhen die Komplexität und erschweren die finanzielle Steuerung, Transparenz, Vergleichbarkeit und aktive Steuerbarkeit von Cloud-Kosten. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich Governance- und Steuerungsmodelle vieler Banken noch in einer Übergangs- und Standardisierungsphase befinden.

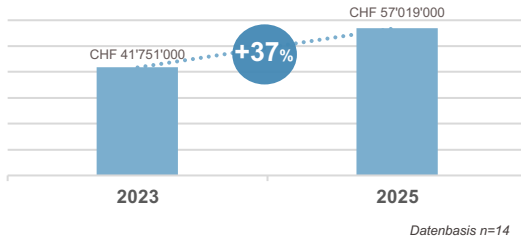
2 Entwicklung und Einordnung ausgewiesener Cloud-Kosten

Aggregationsanalyse mit Datenbasis 14 bzw. 20 Banken mit Angaben zu IT-Cloud-Kosten:

Anteil Cloud-Kosten an IT-Kosten 2025



Entwicklung Cloud-Kosten 2023 - 2025



- Die folgenden Kosten-Auswertungen basieren auf aggregierten Cloud-Kostenangaben von 14 Banken (2023/2025) beziehungsweise 20 Banken (2025). Nicht alle Teilnehmer konnten konkrete Cloud-Kosten separat ausweisen.
- Für 2025 ergab die aggregierte Analyse einen **Anteil separat ausgewiesener Cloud-Kosten** an den **gesamten IT-Kosten** von rund **4.5 %**.
- Die Anmerkungen der Banken zeigen zudem, dass Definition, Abgrenzung und Erfassung von Cloud-Kosten bei den Banken unterschiedlich erfolgen und herausfordernd ist. Einerseits durch die Struktur der Kosten mit Service-Fokus. Andererseits erschwert auch die weiterhin laufende Transformation eine konsistente Datenbereitstellung und Zuordnung. Zudem war eine rückwirkende Datenbereitstellung für 2023 entlang derselben Dimensionen teilweise schwierig.
- Mit Fokus auf die **Entwicklung 2023-2025** konnte bei den 14 Banken mit separat ausgewiesenen Cloud-Kostenangaben in beiden Jahren **ein Anstieg der Cloud-Kosten** zwischen 2023 und 2025 um rund **37 %** beobachtet werden.



Interpretation

Obwohl Cloud operativ zunehmend genutzt wird, machen separat ausgewiesene Cloud-Kosten bislang nur einen begrenzten Anteil der gesamten IT-Kosten aus. Der deutliche Kostenanstieg zwischen 2023 und 2025 deutet darauf hin, dass Cloud-Nutzung zunehmend produktiv erfolgt. Zusammen mit den dominierenden Nutzungstreibern wie Funktionalität, Flexibilität und Time-to-Market spricht dies dafür, dass steigende Cloud-Kosten von vielen Banken bewusst im Rahmen laufender Transformations- und Modernisierungsvorhaben in Kauf genommen werden.

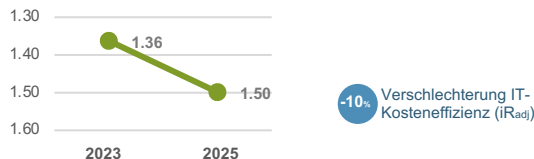
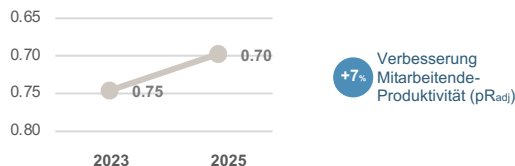
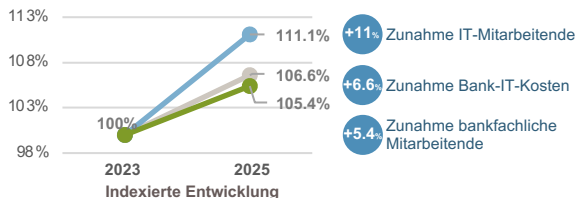


itopia

corporate information technology

2 Cloud trägt zu Gesamt-IT-Kosten-Wachstum bei

Entwicklung 2023 – 2025 mit Datenbasis 35 wiederkehrende Banken mit zentralen Kennzahlen in beiden Jahren:



- Ergänzend zur Cloud-Kostenanalyse wurde die Entwicklung zentraler Kennzahlen zwischen 2023 und 2025 auf Basis von 35 wiederkehrenden Banken untersucht.
- Bei den 35 wiederkehrenden Banken nahmen die gesamten **Bank-IT-Kosten um 6.6 % zu**.
- Auch konnte ein Anstieg der **IT-Mitarbeitenden um 11 %** sowie ein **Anstieg der bankfachlichen Mitarbeitenden um 5 %** verzeichnet werden.
- Zudem konnte beobachtet werden, dass während sich die **Produktivität der Bankmitarbeitenden verbesserte** (Median des pR_{adj} reduzierte sich um 7 %), **sich die IT-Kosteneffizienz wiederum verschlechterte** (Anstieg Median iR_{adj} um 10 %).



Erkenntnis

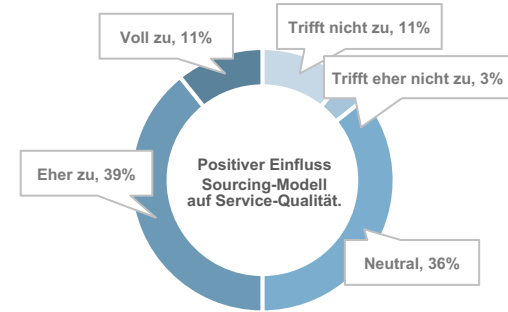
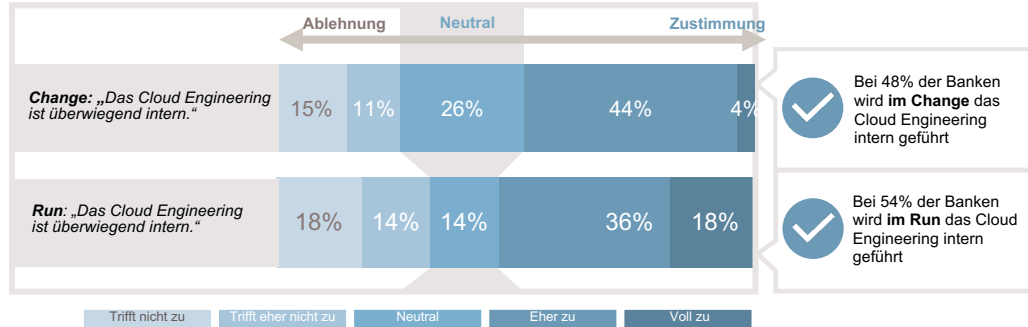
IT-Cloud-Kosten wachsen mit 37 % deutlich schneller als die Gesamt-IT-Kosten. Gleichzeitig steigen interne IT-Ressourcen weiter an, während sich die IT-Kosteneffizienz verschlechtert. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Cloud- und hybride Betriebsmodelle zumindest kurzfristig zusätzliche Integrations-, Steuerungs- und Betriebsaufwände mit sich bringen.

Damit die künftigen Cloud- und Run-Kosten gegenüber dem Nutzen nicht weiter überproportional steigen, sind Fähigkeiten für den effizienten Betrieb und die Steuerung der zunehmend hybriden Leistungsbereitstellung entscheidend.



2

Operating Model: Banken behalten Engineering überwiegend intern



- Das aktuelle Sourcing-Modell wird mehrheitlich hinsichtlich des Einflusses auf die Service-Qualität positiv bewertet (50 %). Der hohe neutrale Anteil von 36 % deutet jedoch auf unterschiedliche Reifegrade hin.
- Cloud Engineering bleibt mehrheitlich innerhalb der eigenen Organisation – insbesondere im Change, aber auch im Run-Betrieb.
- Besonders bei grösseren Banken ab 900 Mitarbeitenden ist die interne Verantwortung stark ausgeprägt: Im Run stimmen rund 67 % zu, im Change rund 50 %.



Erkenntnis

Cloud-Nutzung führt nicht automatisch zu stärkerer Auslagerung von Engineering-Kompetenzen. Dies deutet darauf hin, dass Banken Cloud-Kompetenzen zunehmend als strategische Kernfähigkeit verstehen und insbesondere Engineering-, Integrations- und Steuerungswissen bewusst intern aufbauen bzw. behalten.

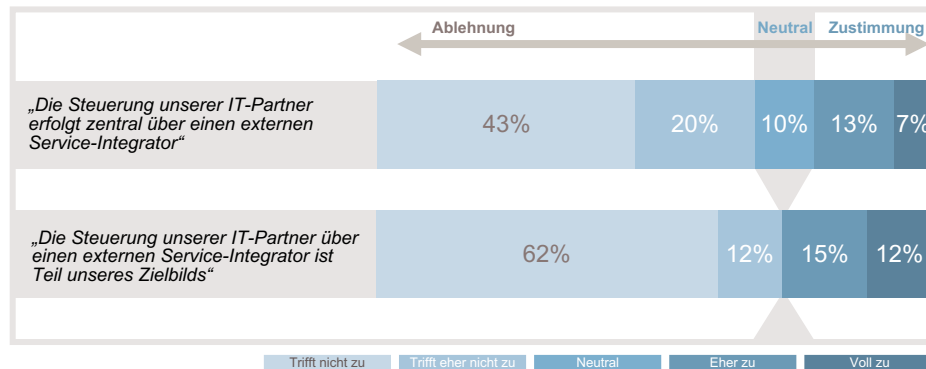


itopia

corporate information technology

2

Service Integration und Steuerung: Externe Integratoren spielen nur begrenzte Rolle



- Die Mehrheit der Banken steuert IT-Partner **nicht zentral über externe Service-Integratoren** (63 % der Banken).
- Dies gilt insbesondere für **Banken mit mehr als 600 Mitarbeitenden**: 72 % dieser Banken sprechen sich **gegen eine externe Steuerung** über Service-Integratoren aus.
- Lediglich **20 %** geben an, die **Steuerung der IT-Partner mehrheitlich extern** zu vergeben.
- Auch im Zielbild spielen externe Service-Integratoren nur eine begrenzte Rolle, **66 % der Banken** sehen diese Aufgabe demnach **direkt bei der Bank**. Diese Aussage gilt ungeachtet der Grösse.



Erkenntnis

Die Ergebnisse legen nahe, dass viele Banken direkte Steuerungs- und Eskalationswege gegenüber Cloud-, SaaS- und Outsourcing-Providern bevorzugen, um Kontrolle und regulatorische Steuerbarkeit sicherzustellen.

Banken modernisieren ihre Plattformen, behalten zentrale Steuerungs- und Integrationsfähigkeiten jedoch bewusst intern. Trotz steigender Hybrid- und Provider-Komplexität setzen Banken primär auf eigene Steuerungsfähigkeit statt auf externe Orchestrierungspartner.

Insgesamt ist dieser Fokus auf die interne Rolle der Bank positiv zu bewerten: Er stärkt die Verantwortung für Integration, Kostenmanagement, regulatorische Steuerbarkeit und die nachhaltige Weiterentwicklung hybrider IT- und Sourcing-Modelle.



itopia

corporate information technology



Kontakt



itopia ag
corporate information technology
technoparkstrasse 1
ch-8005 zürich

tel. +41 44 355 56 00

www.itopia.ch