

IT Kosten kleiner und mittlerer Schweizer Banken – immer zu hoch?

Research Paper

Dr. Andreas Merbecks

itopia AG, 8005 Zürich, E-Mail: andreas.merbecks@itopia.ch

Abstract

Niedrige Kosten erscheinen im von intensivem Verdrängungswettbewerb geprägten Bankenumfeld immer positiv. IT Kosten sollten als beachtlicher Kostenblock von circa einem Sechstel der Gesamtkosten davon keine Ausnahme machen: Je weniger, desto besser. Doch halt! Dieser Beitrag propagiert eine andere Hypothese:

Der für eine möglichst niedrige Cost Income Ratio (CIR) optimale Anteil von IT Kosten an den Gesamtkosten ist bei kleinen und mittleren Schweizer Banken im Durchschnitt zu *niedrig* und nicht zu *hoch*!

Auch wenn niedrige Kosten per se vorteilhaft sind, ist unmittelbar einleuchtend, dass IT Kosten von 0 („alles von Hand“) nicht erstrebenswert sein können. Ein IT Anteil von 100% an allen Kosten ist genauso wenig praktikabel wie erwünscht. Damit liegt nahe, dass es ein Optimum innerhalb dieser Grenzen geben könnte. Die Analyse einer 12jährigen Datenhistorie von über 30 Schweizer Regional-, Kantonal- und Privatbanken stützt diese These und kommt ferner zum überraschenden Schluss, dass dieses Optimum *über* empirisch beobachtbaren Durchschnitts liegt.

1 Einleitung

Der Wettbewerbsdruck unter Banken ist hoch, die Rahmenbedingungen mit ständig steigenden regulatorischen Anforderungen, konstantem Margendruck und dem möglichen Eintritt neuer Wettbewerber machen die Situation nicht besser. Die IT stellt in Banken einen nicht zu vernachlässigenden Kostenblock dar. Daher liegt es nahe, IT Kosten zu analysieren und deren Höhe kritisch zu betrachten.

Vor diesem Hintergrund werden in Teil 2 die Grundlagen der Untersuchung, d.h. Methodik (2.1) und Zielsetzung (2.2) beschrieben. Teil 3 befasst sich mit den deskriptiven Ergebnissen 2014. Diese werden unterteilt in einen Überblick und die absoluten Grössen (3.1) sowie ausgewählte Relationen (3.2). Teil 4 geht auf die Entwicklung über die Zeit ein. Teil 5 befasst sich mit relevanten Schlussfolgerungen.

Ein Ausblick mit Hinweisen auf weitere Forschungsnotwendigkeiten (6) bildet den Abschluss dieses Research Papers.

2 Grundlagen der Untersuchung

2.1 Methodik

In der vorliegenden Langzeitstudie (vgl. Geyran F; Stierli R [8]) wurden von 2002 an bis und mit 2014 jeweils 30-40 kleinere und mittlere Schweizer Regional-, Kantonal- und Privat-Banken untersucht (vgl. zum Vorgehen beim Benchmarking allgemein vgl. z. B. Fischer, T; Möller, K; Schultze, W [2], S. 280) und den Teilnehmern eine vertrauliche Handhabung ihrer Daten zugesichert. In diesem Beitrag kommt es daher auch nicht auf einzelne Banken an, sondern die Erkenntnisse, die aus einer kollektiven Betrachtung der Daten möglicherweise gezogen werden können. Die Befragung beruht auf Selbstangaben der befragten Banken. Erhoben werden neben Bankname und Ansprechpartnern insgesamt acht einfache Rohdaten (zudem soll so der in der Controlling-Literatur genannten Gefahr des ausufernden Datenangebotes begegnet werden, vgl. Weber, J; Schäffer, U [7], S. 227f. m.w.N.), um die Befragung für die Teilnehmer leicht handhabbar zu halten und die Vergleichbarkeit zu erleichtern:

- Bilanzsumme
- Assets under Management (AuM)
- Anzahl Mitarbeiter
- Davon IT Mitarbeiter
- Geschäftsaufwand
- Cost-Income-Ratio (CIR)
- Gesamte IT Kosten
- Data Feed Kosten.

Die Rohdaten werden zu einigen Kennzahlen verarbeitet, darunter sind für diese Untersuchung besonders von Interesse:

- IT Kosten im Verhältnis zur Bilanzsumme
- IT Kosten im Verhältnis zu den AuM
- Verhältnis Bilanzsumme zu AuM.
- IT Kosten als Anteil der Betriebserträge (indirekt über CIR und IT Kosten berechnet)
- IT Kosten als Anteil des Geschäftsaufwands
- IT Kosten pro Mitarbeiter (ohne IT Mitarbeiter)

Zudem wird ein Komplexitätsindikator gebildet aus einer Selbsteinschätzung der Bank in den drei Kriteriengruppen „Bankstruktur“, „Wertschöpfungskette“ sowie „Kundschaft und Produkte“ mit insgesamt neun Teilindikatoren.

2.2 Zielsetzung

Untersuchungen zu Kosten, zu IT Kosten in verschiedenen Industriesektoren sowie im Bankensektor gibt es einige. Zielgerichtete Erhebungen für kleinere und mittlere Schweizer Banken, deren Ergebnisse

nicht durch Grossbanken determiniert sind, gibt es allerdings nur vereinzelt. In diese Lücke stiess die vorliegende Untersuchung bei ihrem Start. Noch aussergewöhnlicher ist es, dass die Studie nunmehr seit über einem Dutzend Jahren regelmässig, mit gleicher Methodik und Zielgruppe immer wieder durchgeführt wurde. So kann ein umfassendes Bild auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Konjunkturzyklen gegeben werden.

Der Tenor von IT-Kosten Untersuchungen ist, dass hohe IT-Kosten problematisch und niedrige besser sind. Gruppirt man die Teilnehmer in diejenigen oberhalb und diejenigen unterhalb eines Durchschnittes, wie beispielsweise des Medians eines wie auch immer definierten Benchmarks, so hat zumindest die Hälfte der Banken mit überdurchschnittlichen Kosten ein (Rechtfertigungs-) Problem (vgl. z.B. Swiss Benchmarking et al., [9]).

Hinsichtlich der Schlussfolgerung mit einem differenzierteren Bild aufzuwarten, ist ein Ziel des vorliegenden Research-Papers (vgl. zu Ziel und Vorgehen von Benchmarking z.B. Coenenberg, A; Fischer, T; Günther, T [2], S. 586.).

3 Deskriptive Ergebnisse 2014

Die hier wiedergegebenen Ergebnisse basieren auf den einfach zu erhebenden Grössen, die von den teilnehmenden Instituten jeweils nach Anleitung gemeldet wurden. In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick mit absoluten Grössen der Umfragewerte 2014 gegeben (3.1). Danach werden ausgewählte Relationen (3.1.2) dargestellt.

3.1 Überblick und absolute Grössen

An der Umfrage 2014 teilgenommen haben 36 Banken. Es handelt sich im Wesentlichen um Schweizer Regional-, Kantonal- und Privatbanken, wobei wegen der den Teilnehmern zugesicherten Vertraulichkeit die Identität identifizierende Angaben nicht gemacht werden. Grossbanken sollten explizit nicht an der Umfrage teilnehmen, um den Besonderheiten mittlerer und kleinerer Banken eher gerecht zu werden und um zu verhindern, dass Ergebnisse von der schieren Grösse einzelner Teilnehmer determiniert werden. Bei der vorliegenden Untersuchung gibt es selbstredend ebenfalls eine heterogene Teilnehmerstruktur. Daher sollten einzelne Ergebnisse unter dem Vorbehalt unterschiedlicher Geschäftsstrukturen und anderer Merkmale gesehen werden und für eine Situationsbeurteilung mehrere Grössen herangezogen werden (bezüglich der Notwendigkeit, für sinnvolle Vergleiche eine Vielzahl von Kennzahlen heranzuziehen, vgl. z.B. Merchant, K; Van der Stede, W [6], p. 312.).

Gesamthaft kommen die 36 teilnehmenden Banken auf eine Bilanzsumme von fast 700 Mrd. CHF. Die Bilanzsumme der einzelnen Teilnehmerbanken bewegt sich zwischen unter einer bis über 150 Mrd. CHF, der Mittelwert beträgt 19 Mrd. CHF. Die AuM betragen für das Kollektiv in Summe über 1'300 Mrd. CHF. Individuell belaufen sich die AuM auf Werte zwischen unter einer und über mehreren Hundert Mrd. CHF mit einem Mittelwert von 37 Mrd. CHF. Gesamt haben die 2014 teilnehmenden Banken gut 36'000 Mitarbeiter; davon sind über 2'600 (interne) IT Mitarbeiter.

Die Anzahl der Mitarbeiter je Bank reicht von unter 100 bis zu mehreren 1'000. Die (internen) IT Mitarbeiter reichen von 0, also einem vollständigen Outsourcing, bis zu mehreren 100. Der gesamte angegebene Geschäftsaufwand beläuft sich auf knapp 10 Mrd. CHF und die IT Kosten machen davon über 1,5 Mrd. CHF aus. Der Geschäftsaufwand der einzelnen Institute reicht von einem nicht einmal dreistelligen bis hin zu vierstelligen Millionenbeträgen; der IT Aufwand reicht von einstelligen bis dreistelligen Millionenbeträgen.

3.2 Ausgewählte Relationen

Um die Stichprobe weiter zu beschreiben, und auf die Zielsetzung einer Untersuchung der IT Kosten hinzuführen, wurden einige Relationen gebildet (zu weitergehenden Hinweisen zur Vorgehensweise bei Benchmarkings vgl. z.B. Jórasz, W [4], S. 25.).

Dabei bietet sich an, die IT Kosten in Relation zu monetären und anderen Grössen zu setzen. Bei den monetären Grössen wird unterschieden nach Bestandsgrössen (3.2.1), wie der Bilanzsumme und den AuM, und nach Periodengrössen (3.2.2), wie dem Geschäftsaufwand und dem Betriebsertrag. In Teil 3.3.3 wird der Bezug zu Mitarbeitenden hergestellt.

3.2.1 IT-Kosten in Relation zu monetären Bestandsgrössen: Bilanzsumme und AuM

Eine nahe liegende Fragestellung ist: Wie viele Millionen Franken an IT Kosten muss die Bank durchschnittlich aufbringen, um eine Milliarde Franken Bilanzsumme bzw. eine Milliarde Franken AuM zu verarbeiten? Bild 1 gibt darüber Aufschluss.

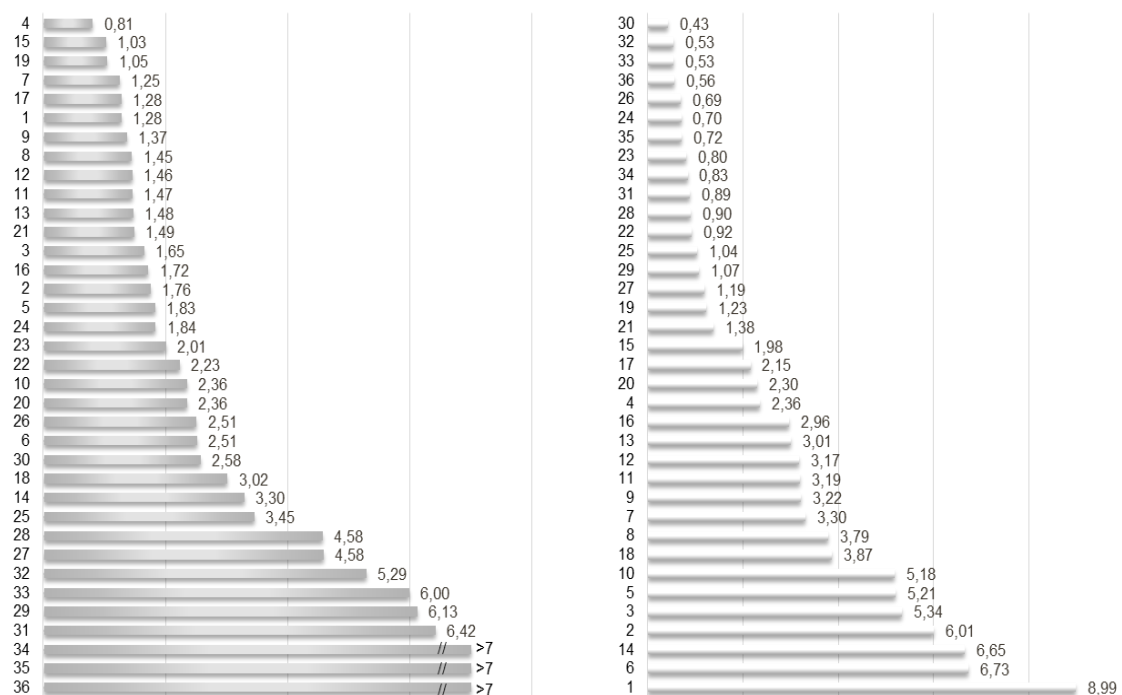


Bild 1: IT Kosten der teilnehmenden Banken (in Mio. CHF) pro Mrd. CHF Bilanzsumme (linke Seite) und pro Mrd. CHF AuM (rechte Seite) - 2014

Die teilnehmenden Banken sind gekennzeichnet mit Zahlen von 1 bis 36. Die IT Kosten in Mio. CHF im Verhältnis zur Bilanzsumme bzw. den AuM in Mrd. CHF sind vom niedrigsten bis zu den höchsten Werten geordnet.

Im Fall der ersten genannten Bank links in der Grafik (mit der Ordnungszahl 4) betragen also die IT Kosten 0,81 Mio. CHF pro Mrd. CHF Bilanzsumme.

Eine Analyse der IT Kosten der Teilnehmerbanken bezogen auf die AuM ergibt Werte zwischen 0,43 Mio. CHF und 8,99 Mio. CHF für die IT Kosten pro Mrd. CHF AuM.

Selbstredend ist es eine Vereinfachung, nur auf die Bilanzsumme bzw. nur auf die AuM abzustellen. Insbesondere gilt dies vor dem Hintergrund, dass die teilnehmenden Banken in unterschiedlicher Intensität im on-balance sheet und off-balance sheet Geschäft engagiert sind. Dies zeigt das Verhältnis von Bilanzsumme und AuM. Dieses reicht von 0,1 bis 7,0; d.h. im ersten Fall sind die AuM 10 mal so hoch wie die Bilanzsumme und im zweiten ist die Bilanzsumme siebenmal so hoch wie die AuM.

Bei Banken, die stärker in nicht-bilanzwirksamem Geschäft wie der Vermögensverwaltung engagiert sind, liegt es nahe, die eher AuM als Bezugsgrösse heranzuziehen, bei wenig in der Vermögensverwaltung tätigen Banken eher die Bilanzsumme.

3.2.2 IT-Kosten in Relation zu monetären Periodengrössen: Geschäftsaufwand und Betriebsertrag

Zur Beurteilung der Kosteneffizienz wird bei Banken häufig die CIR als Indikator herangezogen. Die CIR liegt 2014 bei den Teilnehmerbanken bei Werten von gut 40% bis zu über 100%. In dieser Untersuchung soll indessen die Gesamtheit der IT Kosten betrachtet werden. Da in die CIR der gesamte Geschäftsaufwand eingeht, werden hier die IT Kosten mit dem Geschäftsaufwand und dem Betriebsertrag ins Verhältnis gesetzt. Die Erörterung einer Querverbindung mit der CIR wird in Teil 5 wieder aufgenommen.

Bild 2 zeigt die Spannweite der IT Kosten als Anteil des Betriebsertrags (dunkle Balken) bzw. des Geschäftsaufwands (helle Balken). Sie reicht im Falle des Anteils an den Betriebserträgen von fast einem Fünftel bis hinunter zu ca. einem Dreizehtel. Dabei wurde die Kennzahl IT Kosten Anteil am Betriebsertrag aus den IT Kosten, der CIR und dem Geschäftsaufwand abgeleitet, da der Betriebsertrag nicht direkt erhoben wurde.

Bezogen auf den Geschäftsaufwand liegen die Werte im Extrem bei fast einem Drittel bis hinunter zu einem Dreizehtel, wobei etliche Banken über einem Fünftel liegen. Der gewichtete Durchschnitt liegt bei knapp 16%.

Interessant ist neben der Spannweite auch, dass sich die Reihenfolge bei den beiden Relationen durchaus verändert. Die Bank mit dem höchsten Anteil IT Kosten an den Betriebserträgen zählt beispielsweise bei dem Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand nicht zu den höchsten Dreien.

Die Bandbreite zwischen niedrigsten und höchsten Werten bei den teilnehmenden Banken liegt bei dem Anteil an den Betriebserträgen annähernd bei Faktor drei, bei den Geschäftsaufwänden sogar über Faktor vier.

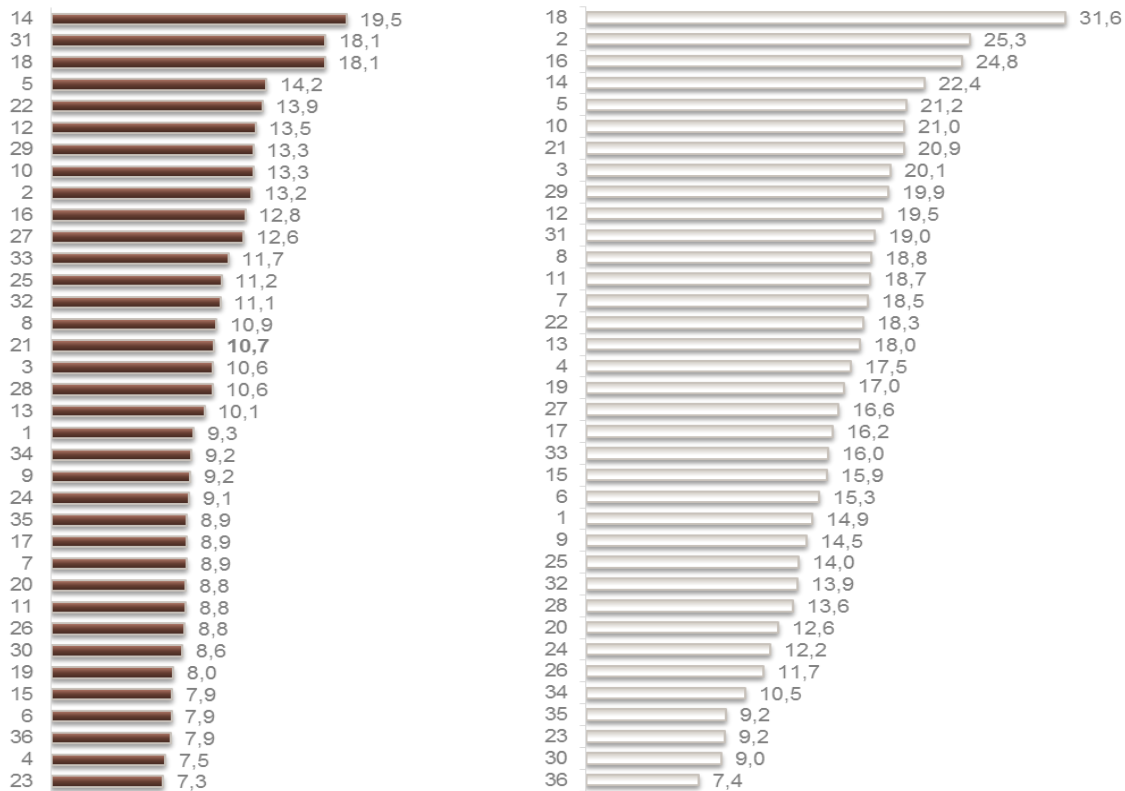


Bild 2: Anteil der IT Kosten an den Betriebserträgen (braune Balken) bzw. an den Geschäftsaufwänden (beige Balken) der Banken, 2014; Angabe in Prozent; Bankbezeichnung (links vor den Balken) mit anonymisiertem Indikator (Zahlen von 1 bis 36)

3.2.3 IT Kosten in Relation zu Mitarbeitenden

Da die Banken unterschiedliche Ansätze bei der Eigenerstellung von IT Leistungen versus Fremdbezug verfolgen, bewegt sich der Anteil von IT Mitarbeitenden an der Gesamtzahl der Mitarbeitenden in einem Intervall von 0%, d.h. alles wird fremdvergeben, bis zu fast einem Fünftel aller Mitarbeiter, wie nachstehendes Bild 3 zeigt.

Ebenso zeigt Bild 3 die IT Kosten in Relation zu allen Mitarbeitenden abzüglich der in der IT Mitarbeitenden. Diese betragen zwischen unter 20'000 CHF und über 80'000 CHF je dieser Mitarbeitenden. D.h. hier ist - ähnlich wie bei den IT Kosten als Anteil des Geschäftsaufwands - eine Bandbreite von Faktor vier zu beobachten.

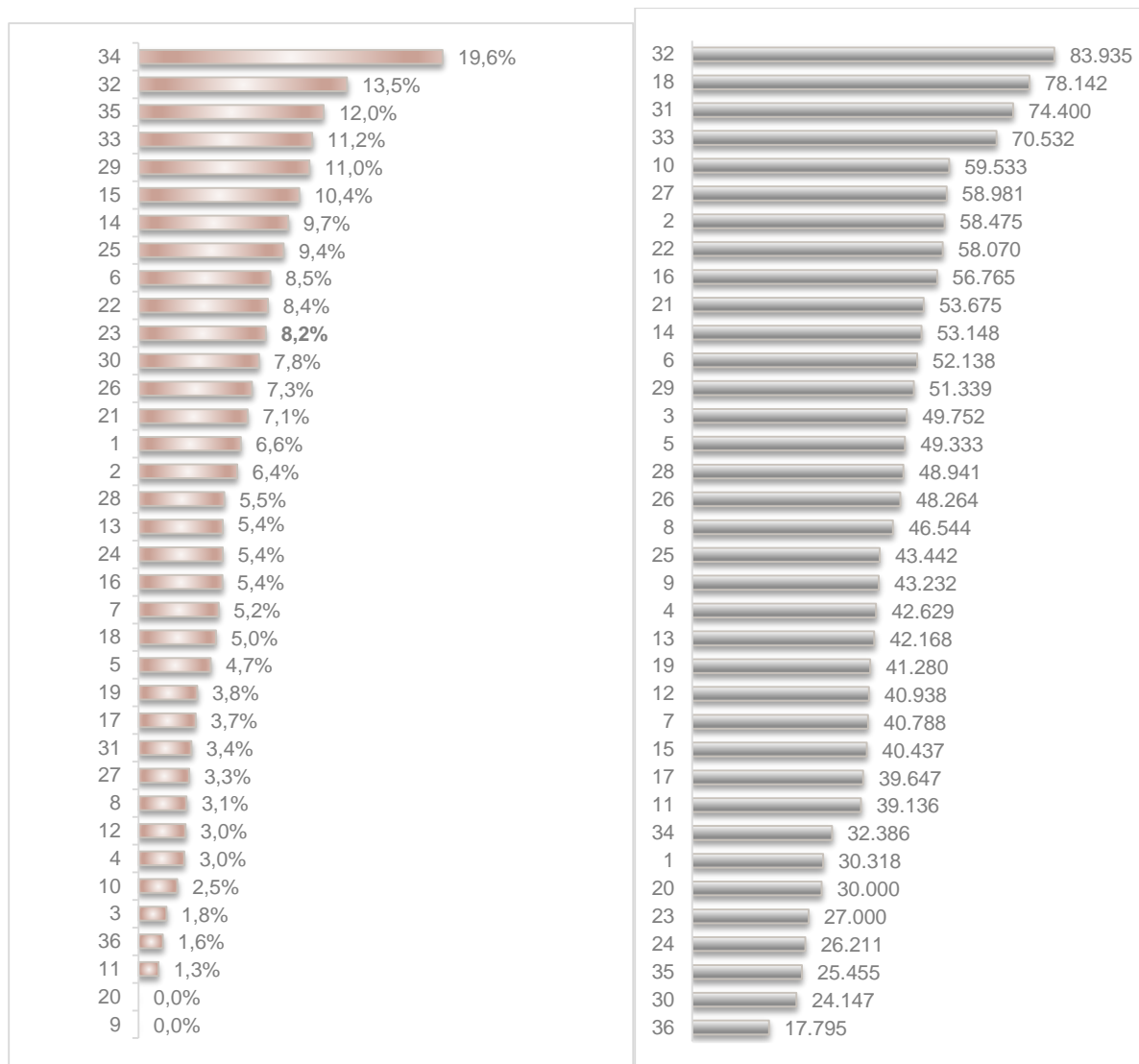


Bild 3: Linke Seite: Anteil der IT Mitarbeitenden an allen Mitarbeitenden der Teilnehmerbanken der Studie 2014; Angabe in Prozent; rechte Seite: IT Kosten pro Mitarbeitendem (ohne IT Mitarbeitende) in CHF; linke und rechte Seite: Bankbezeichnung (links vor den Balken) mit anonymisiertem Indikator (Zahlen von 1 bis 36)

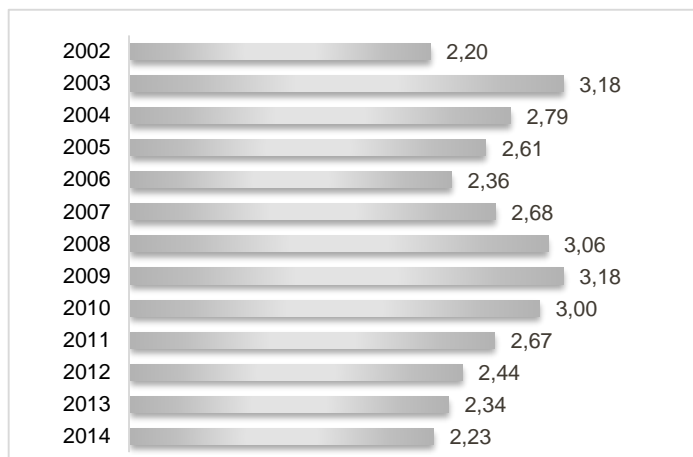
4 Entwicklungen über die Zeit

In Teil 3.2 eingeführte Relationen sollen anschliessend in ihrer Entwicklung über die Zeit betrachtet werden.

Auf eine Untersuchung der absoluten Grössen, wie sie in Teil 3.1 diskutiert wurden, soll in diesem Beitrag verzichtet werden, schon allein deshalb, weil über den Betrachtungszeitraum von immerhin mehr als einem Dutzend Jahren der Vergleich durch Geldentwertung in der Aussagekraft beeinträchtigt wäre. Dies liesse sich zwar durch Indexierung adressieren, allerdings verbleiben weitere Probleme wie das Wachstum (oder auch die Schrumpfung) der Teilnehmerbanken über die Zeit. Untersucht man dagegen Relationen treten die Effekte bei Zähler *und* Nenner auf und kürzen sich damit – zumindest direktional – heraus. Das Thema der nicht vollständig gleichen Zusammensetzung der Teilnehmerbanken über die Zeit (vgl. dazu auch Ausführungen in Kapitel 4.2.) bleibt natürlich – abgemildert – bestehen.

4.1 Entwicklung über die Zeit der IT Kosten in Relation zu Bilanzsumme und AuM

Bild 4 zeigt die Entwicklung der IT-Kosten in Relation zur Bilanzsumme über die Zeit. Für die Gesamtheit aller jeweiligen Teilnehmerbanken lagen die IT-Kosten in 2002 bei 2,2 Mio. CHF pro 1



Mrd. CHF Bilanzsumme. Für 2003 war der Wert mit 3,18 Mio. CHF deutlich höher. Dies ist u.a. auch vor dem Hintergrund einer deutlichen Ausweitung der Teilnehmerbanken von 2002 auf 2003 zu sehen. Nach einem Rückgang ab 2004 auf 2,36 Mio. CHF in 2006 stieg dieser Wert bis 2009 auf 3,18 Mio. CHF - und damit wieder auf das Ausgangsniveau 2003 - an. Danach ging der Wert bis im Jahre 2014 auf 2,23 Mio. CHF zurück.

Bild 4: IT Kosten der teilnehmenden Banken (in Mio. CHF) pro Mrd. CHF Bilanzsumme – 2002 bis 2014

Bild 5 zeigt die Entwicklung der IT-Kosten in Relation zu den AuM über die Zeit. Für die Gesamtheit aller jeweiligen

Teilnehmerbanken lagen die IT-Kosten in 2002 bei 3,66 Mio. CHF pro 1 Mrd. CHF AuM. Für 2003 war der Wert mit 2,29 Mio. CHF klar niedriger. Dies ist u.a. auch vor dem Hintergrund einer deutlichen Ausweitung der Teilnehmerbanken von 2002 auf 2003 zu sehen. Nach einem weiteren Rückgang bis 2007 auf 1,71 Mio. CHF stieg dieser Wert 2008 wieder auf 2,02 Mio. CHF an. Danach ging der Wert bis im Jahre 2014 auf 1,15 Mio. CHF zurück.

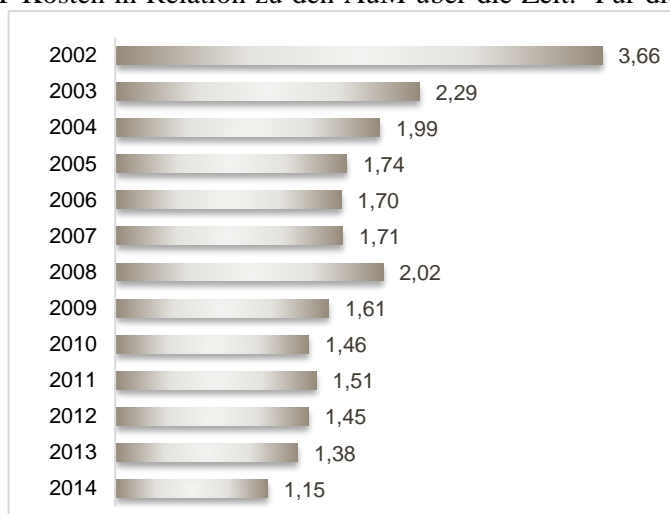


Bild 5: IT Kosten der teilnehmenden Banken (in Mio. CHF) pro Mrd. CHF AuM – 2002 bis 2014

4.2 Entwicklung über die Zeit der IT-Kosten in Relation zum Geschäftsaufwand

Der Anteil der IT Kosten am gesamten Geschäftsaufwand der Gesamtheit aller jeweiligen Teilnehmerbanken ist in den Jahren seit dem Beginn der Untersuchung – unter Schwankungen – gesunken. Angesichts bekannter Entwicklungen wie steigender Automatisierung, neuer, vornehmlich elektronischer Kanäle und zunehmender Digitalisierung ehemals eher manuell vorgenommener Tätigkeiten erstaunt dies durchaus. Es bedeutet, dass – trotz technologischer Evolutionen wie online Banking, mobile Banking, e-services, Digitalisierung – die nicht-IT Kosten bedeutsamer geworden sind bzw., dass die IT Kosten überproportional gesenkt worden sind.

Bild 6 zeigt die Entwicklung auf: Der Anteil der IT Kosten am gesamten Geschäftsaufwand betrug 2002 19,3%; 2014 waren es mit 16,7% 2,6 Prozentpunkte oder - bezogen auf die Ausgangsbasis - ca. ein Siebtel weniger.

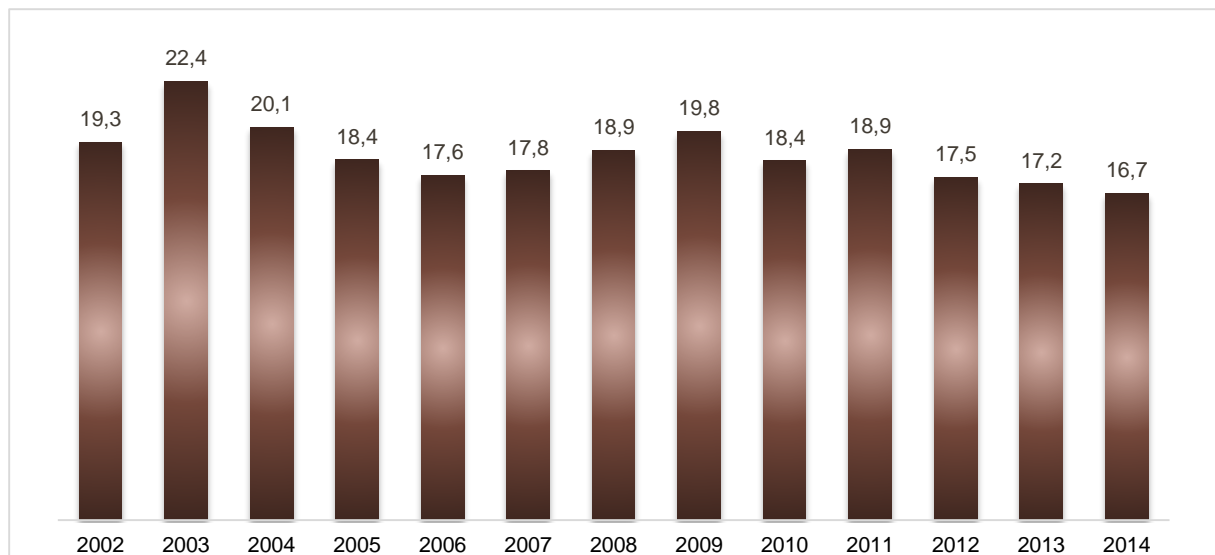


Bild 6: Anteil der IT Kosten an den Gesamtkosten aller Teilnehmerbanken der Studie 2002 - 2014; Angabe in Prozent

In dieser Analyse wurden Durchschnittswerte der Anteile der IT Kosten am gesamten Geschäftsaufwand je teilnehmender Bank gebildet. Somit wurde also zunächst für jede einzelne Teilnehmerbank der Anteil berechnet und dann Durchschnitt errechnet, bei dem jede Bank gleich hoch gewichtet ist. Ermittelt man stattdessen ein gewichtetes arithmetisches Mittel, d.h. fasst zunächst alles IT Kosten in einem jeweiligen Jahr zusammen und setzt diese dann ins Verhältnis zum kumulierten Geschäftsaufwand, sind die Werte um bis zu einen Prozentpunkt niedriger, aber an der rückläufigen Tendenz ändert sich nichts.

Beschränkt man den Vergleich ausschliesslich auf solche Banken, die in jedem Jahr der Studie von Anfang bis Ende teilgenommen haben, ist der Rückgang sogar noch ausgeprägter, wie in Bild 7 dargestellt ist.

Diese Banken wiesen 2002 einen Anteil der IT-Kosten am Geschäftsaufwand von annähernd 25% auf. Der Wert ging dann unter Schwankungen bis 2014 auf 20,2% zurück. Dieser Rückgang um fast fünf Prozentpunkte entspricht etwa 19% der Ausgangsbasis. Daher kann davon ausgegangen werden, dass der zuvor beschriebene Rückgang über alle Teilnehmer *nicht* auf eine in den jeweiligen Jahren ggf. unterschiedliche Zusammensetzung der Teilnehmergruppen zurück zu führen ist.

Die CIR ist bei den teilnehmenden Banken von ca. 59% in 2002 - unter beachtlichen Schwankungen mit einem Höchstwert von über 80% in den Krisenjahren - auf ca. 68% in 2014 angestiegen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass zu Beginn der Umfrage längst nicht alle Banken ihre CIR angegeben haben und erst 2014 von jedem Teilnehmerinstitut der Wert vorlag.

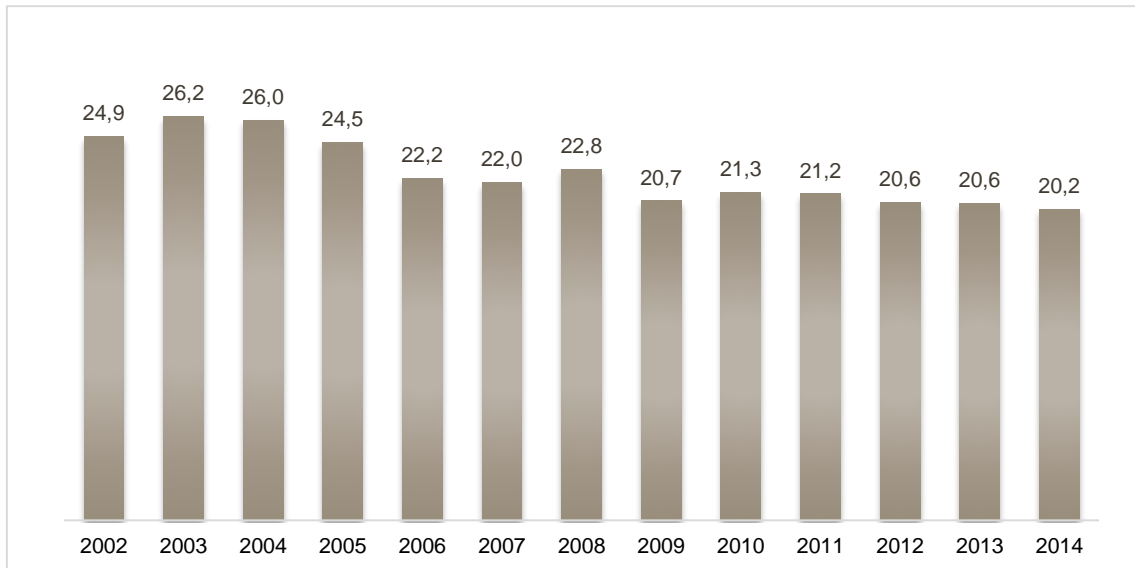


Bild 7: Anteil der IT Kosten an den Gesamtkosten der Teilnehmerbanken, die ausnahmslos jedes Jahr an der Studie 2002 – 2014 teilgenommen haben; Angaben in Prozent

5 Relevante Schlussfolgerungen

Wie schon die Betrachtungen in 4.2 zeigen, ist es offenbar – auch wenn man Krisenjahre ausblendet – nicht feststellbar, dass der gesunkene Anteil der IT-Kosten an den Gesamtkosten zu einer besseren CIR geführt hätte. Natürlich sind die Einflüsse auf die CIR vielfältigster Natur und selbst ein paralleles Verhalten beider Grössen würde noch lange keine Kausalität beweisen (vgl. zu dieser Thematik Bauer, T; Gigerenzer, G; Krämer, W, [1]), aber dennoch ist auffällig, dass die Richtung hier auseinander läuft.

Hinsichtlich der Frage nach der Zielrichtung für die IT Kostenentwicklung wurden – beispielhaft an ausgewählten Daten für das Geschäftsjahr 2013 – weitere Untersuchungen angestellt: Ausgangspunkt der Überlegungen ist eine Betrachtung von Banken mit einer vergleichbaren Ausrichtung und sehr ähnlichem Geschäftsumfang hinsichtlich Bilanzsumme, AuM und dem Grössenverhältnis zwischen Bilanzsumme und AuM.

Bild 8 zeigt den jeweiligen Anteil der IT Kosten an den Gesamtkosten verschiedener Banken. Die Banken sind in dieser Aufstellung nach dem Verhältnis zwischen Bilanzsumme und AuM geordnet. Dabei hat die oberste Zeile den geringsten Anteil von AuM im Vergleich zur Bilanzsumme und die unterste Zeile den Höchsten. Zwei in dieser Hinsicht nahe beieinander liegende Banken werden nun verglichen. Sie sind im Übrigen auch in Bezug auf absolute Grösse, Mitarbeiteranzahl und Geschäftsumfang ähnlich.

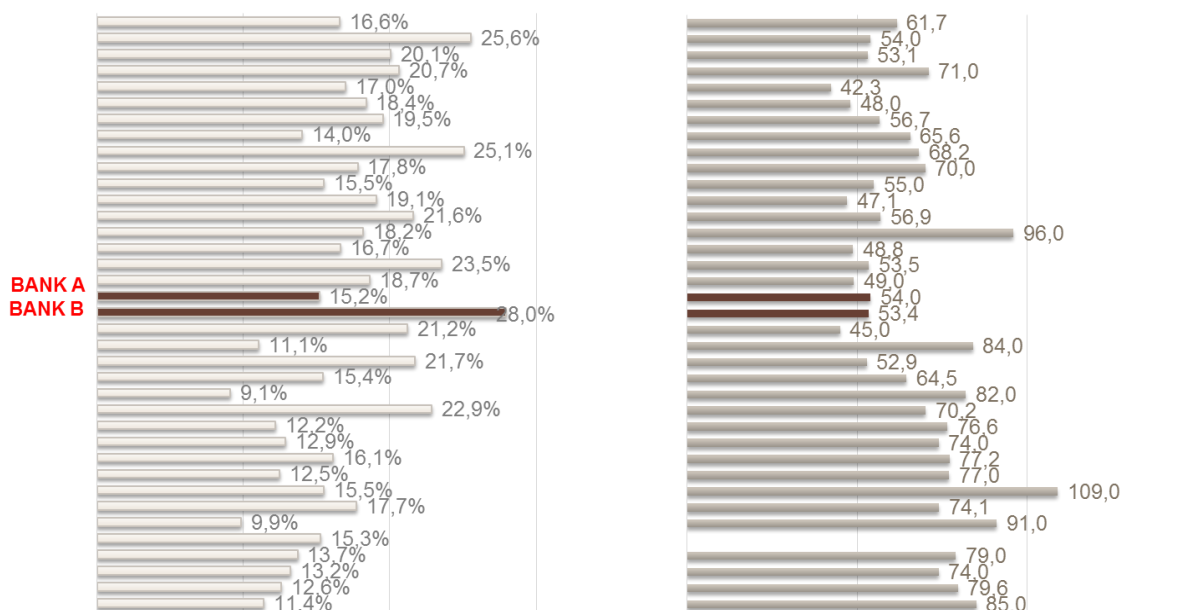


Bild 8: Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand der Teilnehmerbanken (linke Seite) und CIR 2013; Angaben in Prozent

Der Anteil der IT Kosten von Bank B ist mit 28,0% vom Geschäftsaufwand allerdings fast doppelt so hoch wie der von Bank A mit 15,2%. Es ist indessen eben nicht so, dass es sich bei der CIR der Banken gleichartig verhält. Ganz im Gegenteil, sind die beiden Banken A und B bei der CIR sehr nahe bei einander. Bank B mit dem hohen IT Kostenanteil liegt sogar um einige Zehntel unter Bank A.

Zwei Banken mit ähnlicher Grösse und Geschäftsstruktur haben also sehr stark differierende IT Kosten (gemessen im Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand), erzielen aber dennoch praktisch die gleiche CIR. Wie könnte das zu erklären sein? Dazu folgende Plausibilitätsüberlegung:

Auch wenn niedrige IT-Kosten per se erstrebenswert sind, ist es unmittelbar einleuchtend, dass IT Kosten von 0 kein erstrebenswerter Zustand sein können. Alles „von Hand“ zu machen, kann nicht effizienter sein, als ein gewisser IT Einsatz. Gleichzeitig ist glasklar, dass ein IT-Anteil von 100% an allen Kosten weder praktikabel noch erstrebenswert ist. Damit liegt nahe, dass es ein Optimum innerhalb dieser Grenzen geben könnte.

Auf Basis der Daten der vorliegenden Studie wurde diese These weiter getestet: In Bild 9 sind auf der x Achse die Anteile der IT Kosten an dem Geschäftsaufwand abgetragen und auf der y Achse die CIR der jeweiligen Banken.

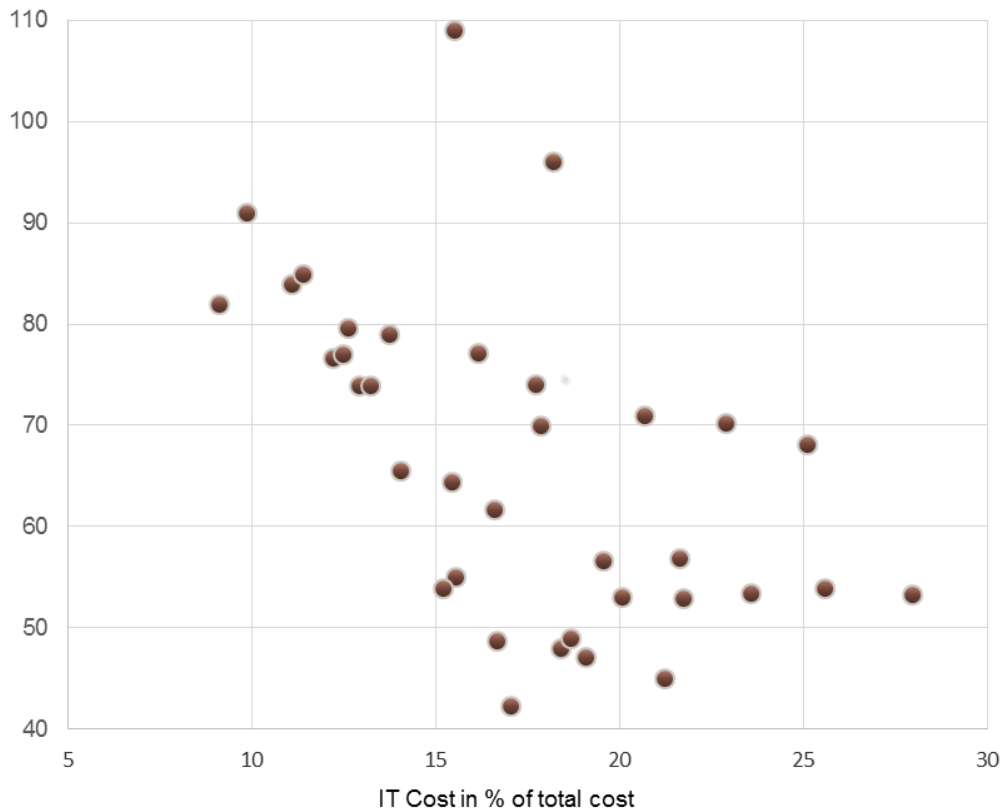


Bild 9: Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand der Teilnehmerbanken (x-Achse) und CIR (y-Achse), Werte von 2013; Angaben in Prozent

Die Betrachtung der Punktwolke legt zunächst nahe, dass daraus schwer eine unmittelbare Schlussfolgerung abgeleitet werden kann. So ist nicht zu erkennen, dass etwa hohe IT-Kosten mit einer hohen CIR bzw. jeweils niedrige Werte miteinander einhergehen würden. Vielmehr ist ein unmittelbarer – zumindest linearer – Zusammenhang, sei er positiver oder negativer Natur, nicht offenkundig.

Im Ergebnis lässt sich klar feststellen, dass es jedenfalls nicht eindeutig nachweisbar ist, dass hohe IT Kosten zu hohem Geschäftsaufwand führen *müssen*, und damit zu einer Verschlechterung der CIR. Es ist selbstredend nicht abzulehnen, dass hohe IT Kosten c.p. auch zu einer Erhöhung des Geschäftsaufwands führen, da IT Kosten schliesslich Bestandteil des Geschäftsaufwands sind.

Allerdings ist die Annahme sonst gleicher Umstände hier nicht zutreffend. Denn die IT soll ja dazu dienen, ansonsten anders (z.B. manuell) auszuführende Tätigkeiten rationeller (z.B. automatisiert oder teils auch durch den Kunden selbst, etwa beim online-Banking) zu erledigen. Das wiederum sollte (bei rationalem Einsatz überkompensierende) *kostensenkende* Effekte haben.

Mit der obigen Plausibilitätsüberlegung, dass IT Kosten von 0 nicht erstrebenswert sein können, wäre ein Minimierungsanspruch für die IT-Kosten ebenso wenig vereinbar. Daher ist dieser Ansatz aus Sicht des Autors zu verwerfen. Damit könnte man sich begnügen. Indessen fehlt es damit an einer für die Praxis zumindest richtungsgebenden Handlungsempfehlung, denn unlimitierte Ausgaben können ebenso wenig sachgerecht sein. Mit dieser Thematik befasst sich der letzte Teil dieses Kapitels.

Verfolgt man die obige Plausibilitätsüberlegung weiter, dass es zwischen zu niedrigen IT Kosten und zu hohen eine Art optimalen Wert geben könnte, wird mithin idealtypisch ein U-förmiger Verlauf des Zusammenhangs von IT-Kostenanteil und CIR gesucht. Schreitet man mit diesen Überlegungen – trotz aller sicher zutreffenden statistischen Bedenken – fort, so liegt es nahe, bei einem U-förmigen Verlauf an eine quadratische Funktion zu denken.

Eine für die betrachtete Punktwolke durchgeführte Regressionsanalyse (Bild 10) zeigt einerseits angesichts eines niedrigen r^2 auf: Die Zusammenhänge sind nicht so stark, dass die Ergebnisse über jeden Zweifel erhaben sind. Gleichzeitig lässt sich aber eine Regressionsfunktion darstellen, die den U-förmigen Verlauf aufweist und nicht zuletzt auch vom optischen Eindruck her gut passt.

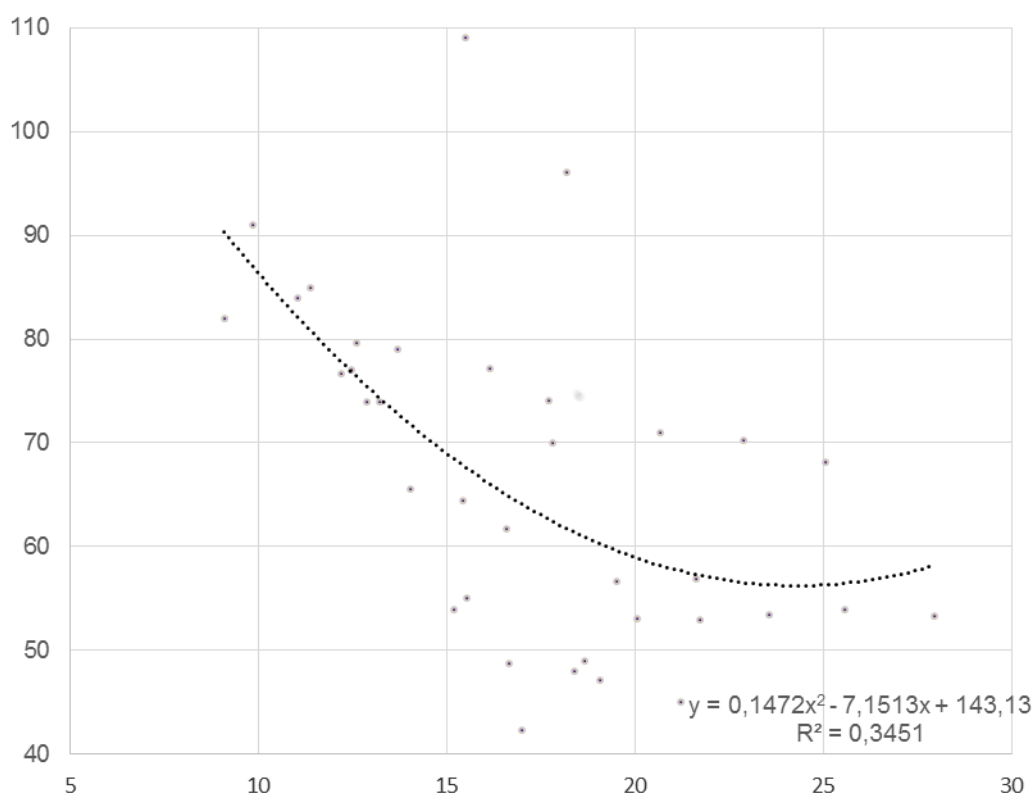


Bild 10: Polynomische Trendlinie (2. Grades) für den Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand der Teilnehmerbanken (x-Achse) und CIR (y-Achse) – Werte 2013; Angaben in Prozent

Die statistische Problematik kleiner Stichproben und multikausaler Zusammenhänge wurde angeführt. Nachfolgendes steht unter diesem Vorbehalt. Berechnet man (dennoch) die Extremstelle der ermittelten polynomischen Trendlinie, so liegt diese bei 24,3 (Erste Ableitung gleich Null; Berechnung der Nullstelle: $7,1513/(2 \times 0,1472) = 24,3$). Interessant ist, dass dieser Wert deutlich oberhalb des (gewichteten) Durchschnitts des IT-Kostenanteils im Betrachtungsjahr (16,3%) liegt.

Die hier für das Jahr 2013 beispielhaft herangezogene Auswertung wurde auch für alle anderen Jahre der Untersuchung durchgeführt. Im Ergebnis stellte sich heraus:

Dr. Andreas Merbecks

- Wie für das zuvor eingehender betrachtete Jahr 2013 ist es auch in den anderen Jahren *nicht* so, dass hohe IT-Kosten mit hohen CIR bzw. jeweils niedrige Werte systematisch miteinander einhergehen würden.
- Ein unmittelbarer – zumindest linearer – Zusammenhang, sei er positiver oder negativer Natur ist *nicht* erkennbar
- Eine polynomische Trendlinie zweiten Grades weist stets einen U-förmigen Verlauf mit einer Extremstelle, die in jedem Fall über dem durchschnittlichen Anteil der IT Kosten an den Gesamtkosten liegt.

Die – zugegeben gewagte – Schlussfolgerung lautet daraus: Der optimale Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand liegt (über die betrachteten Jahre hinweg) höher als der tatsächlich beobachtete durchschnittliche Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand. Mit anderen Worten: Der für eine möglichst niedrige CIR optimale Anteil der IT Kosten am Geschäftsaufwand ist bei kleinen und mittleren Schweizer Banken im Durchschnitt eher zu *niedrig*.

6 Ausblick mit Hinweisen auf weitere Forschungsnotwendigkeiten

Die genannte These muss unter Berücksichtigung der vielfältigen Einflüsse auf Geschäftsaufwand, CIR und IT Kosten weiter geprüft werden. Ferner ist zu ermitteln, welche Ausgaben denn getätigt werden sollten, keinesfalls soll hier einem ziellosen Geldausgeben in der IT der Freibrief erteilt werden. Interessant wäre daneben eine Ursachenanalyse für die Beobachtungen.

Ein erster Gedanke dazu legt nahe, dass ein viel versprechender Ansatz in der Analyse des Risikoverhaltens der Entscheider für IT Kosten liegen könnte: Ökonomisch sinnvoll wäre es – den Überlegungen im vorangegangenen Kapitel folgend – IT Kosten jeweils soweit zu erhöhen, wie damit an anderer Stelle – durch Verlagerung/Automatisierung von Tätigkeiten – Einsparungen entstehen. Eine sinnvolle Stopp-Regel für dieses Vorgehen wäre es, so lange weitere IT Ausgaben zuzulassen, bis die Grenzausgabe genau die Höhe der einsparbaren Kosten erreicht. Analog könnte die Überlegung auch für Zusatzerträge gelten.

Allerdings ist bei Bewilligung eines Projektes nicht immer völlig klar, ob der Effekt auch eintritt, in welcher Höhe, ob die Kosten realistisch geschätzt waren und weiteres. Vor diesem Hintergrund wird ein – insbesondere risikoscheuer – Entscheider nicht bis an das zuvor beschriebene Optimum gehen, sondern mehr oder weniger vorher den Prozess stoppen (zu einer Verbindung von Verhaltenswissenschaften und der Theorie des Controlling vgl. z. B. Küpper, HU; Friedl, G; Hofmann, C; Hofmann, Y; Pedell, B [5], S. 99.). Dies würde sich mit den zuvor geschilderten Beobachtungen in Einklang bringen, ist aber eindeutig weiter zu erforschen.

7 Literatur

Bücher

- [1] Bauer, T; Gigerenzer, G; Krämer, W (2014): Warum dick nicht doof macht und Genmais nicht tötet. Campus, Frankfurt/New York.
- [2] Coenenberg, A; Fischer, T; Günther, T (2012): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

- [3] Fischer, T; Möller, K; Schultze, W (2012): Controlling – Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- [4] Jórasz, W. (2009): Kosten- und Leistungsrechnung, 5. überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- [5] Küpper, HU; Friedl, G; Hofmann, C; Hofmann, Y; Pedell, B (2013): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- [6] Merchant, K; Van der Stede, W (2012): Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 3rd edition. Pearson, Harlow, England.
- [7] Weber, J; Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Online-Beiträge

- [8] Geyran, F; Stierli, R (2015): IT cost survey for Swiss banks 2015 Evaluation report (based on 2014 effective data and 2015 budget data). <http://www.itopia.ch/it-governance/it-kosten/>. Abgerufen am 03.07.2015.
- [9] Swiss Benchmarking in Zusammenarbeit mit Hochschule Luzern Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug (2015): Bank-Kostenanalyse mit IT-Tragbarkeits-Check. <http://www.swissbenchmarking.ch/services/benchmarking-finanzindustrie/bank-kostenanalyse.html>. Abgerufen am 05.07.2015.