



**itopia**

corporate information technology

# flyer

1/2007

IT Kosten Benchmark für Schweizer Banken:

## Ein Blick auf 6 Jahre Kostenentwicklung – ein angepasster Ansatz für die Zukunft

Sich mit anderen zu messen, ist nicht nur Inhalt des Sportlebens, sondern hat auch in der Unternehmensführung einen festen Stellenwert. Wie steht die eigene Firma im Vergleich mit anderen da? In welchen Bereichen ist man durchschnittlich, in welchen gehört man zur Spitze, in welchen fällt man ab? Zur Beantwortung solcher Fragen des Managements und des Verwaltungsrates erheben Beratungsunternehmen und wissenschaftliche Institutionen Daten von Unternehmen und publizieren sie in anonymisierter Form. Im Jahr 2000 hat auch die *itopia* einen solchen Benchmark lanciert und seither jährlich durchgeführt: Die IT Kosten von Schweizer Banken. In der Zwischenzeit wurde dieser Kostenvergleich für Banken der umfassendste in der Schweiz, und der für den Benchmark geschaffene *itopia* IT Kostenindex zu einer etablierten Vergleichsgrösse in der Banken-IT. Seit dem Jahr 2000 haben insgesamt 93 verschiedene Banken am Kostenvergleich teilgenommen, im Schnitt sind es ca. 50–60 pro Jahr. 20 Banken sind seit dem Jahr 2000 ununterbrochen dabei. Bei einer aktuellen Gesamtanzahl von etwas über 300 Banken in der Schweiz entstehen so durchaus repräsentative Ergebnisse.

Der Kernansatz des IT Kostenvergleichs der *itopia* hat sich bewährt und wird auch weiterhin angewendet. In diesem flyer werden in einem ersten Teil einige wichtige Fakten der vergangenen 6 Jahre diskutiert und Trends aufgezeigt. Im Bestreben, den am Vergleich teilnehmenden Banken ein Maximum an Informationswert zu vermitteln, hat sich die *itopia* zu einer Anpassung des Berechnungsverfahrens für den *itopia* IT Kostenindex entschlossen. Im zweiten Teil des Textes werden die Gründe hierfür beschrieben und die Anpassungen erläutert.

### Die Entwicklung der IT Kosten in den Jahren 2000 bis 2006

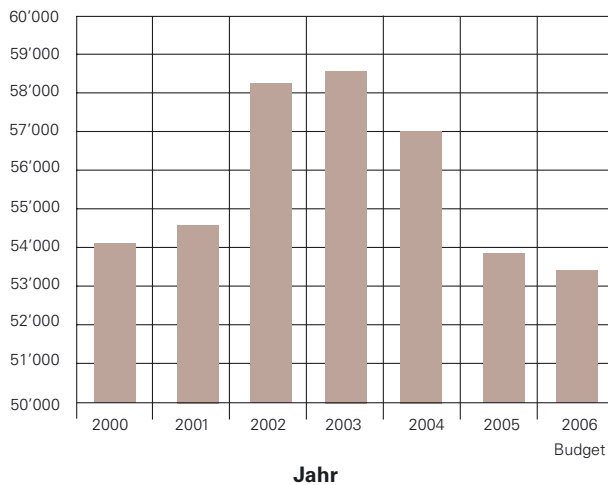
Die Schweizer Banken geben heute durchschnittlich etwa 15% weniger für die IT aus als vor sechs Jahren. «Weniger» heisst dabei nicht, dass es in Franken gemessen kleinere IT Totalkosten sind. Es sind aber an allen in der *itopia* IT Kostenumfrage verwendeten Bezugsgrössen gemessen kleinere IT Kosten: gemessen an den IT Kosten pro Mitarbeiter, gemessen am Anteil der IT Kosten an den Gesamtkosten, und gemessen am *itopia* IT Kostenindex iR.

### flyer facts

Wussten Sie, dass...

- im Jahr 2005 am Schweizer Bankenplatz IT Kosten in der Höhe von rund CHF 8–9 Mrd. angefallen sind (Hochrechnung *itopia*)
- 2005 geschätzte CHF 4'800 Mrd. Kundenvermögen in Depots und Treuhandanlagen in der Schweiz verwaltet wurden.
- im schweizerischen Bankensektor im Jahr 2005 fast 120'000 Vollzeitäquivalente gemäss SNB Statistik arbeiteten. 56'000, also rund die Hälfte davon, entfallen auf die beiden Grossbanken.
- sich ca. 15'000 Vollzeitäquivalente um die IT bei den Schweizer Banken kümmern. Dies beinhaltet sowohl die bankinterne IT wie auch bankexterne IT Dienstleister (IT Outsourcer und Anbieter von IT Kernbanksystemen, ausgeschlossen sind IT Consultants) (Hochrechnung *itopia*)

### IT Kosten pro Bankmitarbeiter

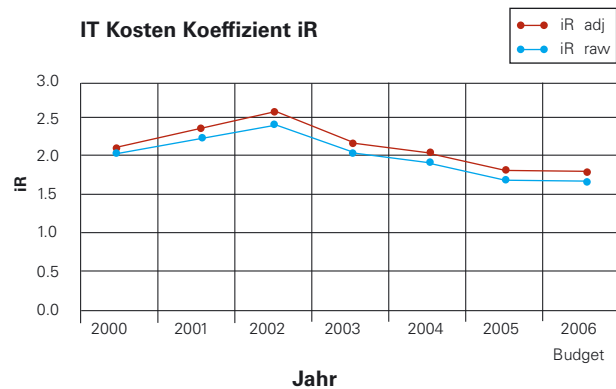


Die Jahre 2000 bis 2005 zeigen die Resultate der im Rahmen der Kostenumfrage gemeldeten tatsächlichen Kosten, das Jahr 2006 die gemeldeten Budgetwerte.

Die relativen Kosteneinsparungen von rund 15% über den Betrachtungszeitraum haben nicht zu einer Einschränkung des Geschäftsnutzens der IT geführt, im Gegenteil. Das durchschnittliche IT System einer Schweizer Bank ist bezüglich Funktionalität und Qualität heute besser als vor sechs Jahren: Straight-through-processing wurde auf breiter Basis eingeführt, die CRM Unterstützung ist klar verbessert worden, im eBanking wurden markante Fortschritte verzeichnet, Compliance Funktionen wurden erweitert. Dies sind nur ein paar Beispiele für die Feststellung, dass das Geschäft heute eine bessere IT zur Verfügung hat als im Jahr 2000. Die 15% Kosteneinsparungen sind also nicht dem Abbau von Geschäftsunterstützung zuzuschreiben, sondern der Verschlinkung der IT Prozesse im eigenen Haus sowie besseren Konditionen für den Einkauf von IT Produkten und Dienstleistungen. Des weiteren tragen sicherlich auch die IT Investitionen bei, die heutzutage «Business-orientierter» ausgerichtet sind als anfangs 2000. Der leichte Anstieg des IT Kostenindex in den Jahren 2001/2002 hat mit der Börsenkonjunktur zu tun: Die Abnahme der verwalteten Kundenvermögen schlug sich speziell bei den Privatbanken in Form eines höheren IT Kostenindex nieder.

Erstaunlich ist die Tatsache, dass in allen Jahren der Umfrage die Varianz der IT Kosten sehr hoch war: Die «schlechteste» Bank hat einen viermal höheren IT Kostenindex als die «beste» Bank. Dieser Unterschied ist nur zum Teil auf die Besonderheiten in der Ausprägung des Bankgeschäfts und auf Grösseneffekte der Bank zurückzuführen. Es verbleibt eine Differenz, welche entweder auf ein ungenügendes Kostenmanagement oder auf nur mittelfristig veränderbare technische oder lizenzmässige Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Banken, die klar am oberen Ende im Kostenspektrum zu finden sind, sollten rasch eine Initiative zur Überprüfung ihrer IT Strategie sowie ihrer bestehenden IT Systeme und -Prozesse in die Wege leiten.

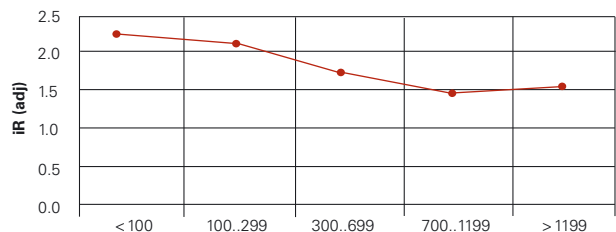
### IT Kosten Koeffizient iR



### Skaleneffekte

Die IT Kosten eines Unternehmens sind nur in geringem Mass durch Skaleneffekte geprägt. Diese Aussage wurde von verschiedensten Fachleuten aus Praxis und Wissenschaft immer wieder gemacht und vielfach auch durch empirische Untersuchungen belegt («Badewanneneffekt»). Die itopia Umfrage zeigt, dass sie auch für die IT der Schweizer Banken gilt:

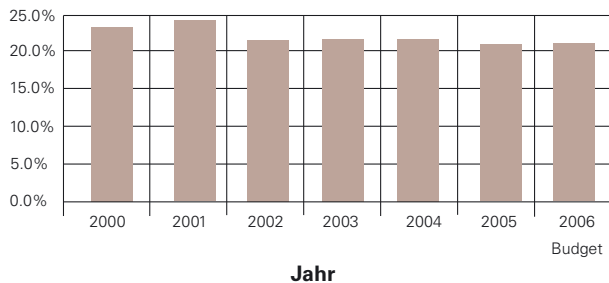
### IT Kosten Koeffizient iR adj und Anzahl Bankmitarbeiter



Diese Auswertung zeigt, dass Skaleneffekte bis zu einer Bankgrösse von rund 1'000 Mitarbeiter wirken, dann aber negativ werden. Die Gründe für das Ansteigen der IT Kosten mit zunehmender Bankgrösse können zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass grössere Banken meist komplexere Produktstrukturen und Vertriebskanäle haben als kleinere. Dazu muss aber bemerkt werden, dass diese Einflussfaktoren bei der Berechnung des itopia Kostenindex iR grösstenteils auskorrigiert werden. Trotzdem mag es sein, dass ein gewisser Einfluss der Komplexität auf den Kostenindex verbleibt. Es gibt ein paar weitere Wirkungsfaktoren auf die Skaleneffekte, die zur Erklärung beigezogen werden können.

- Der Trend zu Use-based-Lizenzen und zu inkrementell den Bedürfnissen anpassbaren IT Systemkomponenten führen dazu, dass der Fixkostenanteil des IT Betriebs heute wesentlich geringer ist als vor zehn Jahren.
- Das Leistungsspektrum des IT Marktes wird immer grösser. Viele dieser Leistungen, vor allem solche für betriebliche Aufgaben, werden heute von den Anbietern

Anteil IT Kosten am Geschäftsaufwand



auf Nutzungsbasis und nicht mehr wie früher zu einem Festpreis verrechnet.

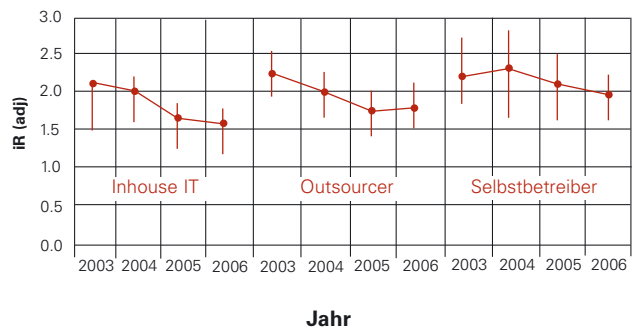
- Viele Applikationslizenzen basieren ebenfalls auf der Nutzungsbasis, beispielsweise durch die Bindung des Lizenzbetrages an die Anzahl Benutzer oder die Anzahl der Transaktionen. Der Trend zu einem immer breiteren Einsatz von Standardsoftware führt dazu, dass der Fixkostenanteil auch im Applikationsbereich sinkt.
- Mit zunehmender Grösse einer Bank steigt der Koordinationsbedarf in Projekten und im laufenden Betrieb erheblich. Es sind mehr Abstimmungssitzungen mit einer grösseren Teilnehmerzahl nötig, die Anforderungsdefinitionen für neue Funktionen werden durch mehr Leute mit möglicherweise sehr unterschiedlichen Partikulärinteressen vorgenommen, und die Zeit zur Entscheidungsfindung steigt. Zudem sind in einer grossen Bank ausgefeilte Entscheidungs-, Controlling- und Reportingprozeduren an der Tagesordnung, während in kleineren Instituten vieles informell und basierend auf persönlichem Vertrauen abläuft.

Alle diese Faktoren mindern den gesamten Skaleneffekt. Es kann davon ausgegangen werden, dass in den unteren Grössenbereichen von Banken der Trend zu einer Reduktion des Skaleneffekts anhält. Allgemein gesprochen ist bei Banken das Prozess-Engineering noch nicht so ausgeprägt und etabliert wie in der Industrie. Speziell grössere Banken müssen ihre IT Prozesse verschlanken und, wo immer möglich, auf gut eingeführte IT Standards bauen um zu vermeiden, dass die negativen Skaleneffekte nicht grösser sind als die (sinkenden) positiven. Die Erfahrungen zeigen immer wieder, dass der beste IT Kostenindex von denjenigen Banken erreicht wird, die ihre Prozesse beherrschen und bildlich gesprochen eine solide Brücke zwischen der IT und dem Business besitzen.

### Outsourcing

Seit 2003 publiziert die *itopia* eine Darstellung der IT Kosten nach der Outsourcing-Strategie der Banken. Die erste Kategorie umfasst Banken, die den grösseren Teil ihres Ap-

IT Politik



plikationsumfangs intern entwickeln und auch intern betreiben («Inhouse-IT»). In die zweite Kategorie fallen Banken, welche hauptsächlich Standardlösungen einsetzen und diese durch Dritte betreiben lassen («Outsourcer»). Die dritte Kategorie umfasst solche, die hauptsächlich Standardlösungen einsetzen und diese intern betreiben («Selbstbetreiber»).

Es zeigt sich, dass im Durchschnitt die «Inhouse-IT» Banken den besten IT Kostenindex haben, die «Outsourcer» den zweitbesten, und die «Selbstbetreiber» den schlechtesten.

Diese Auswertung hat stets zu Fragen und kontroversen Diskussionen geführt. Um diesen Sachverhalt besser zu verstehen, sind einige Feststellungen und Erläuterungen angebracht:

- IT Outsourcing ist bei den meisten Banken im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen erst seit kurzer Zeit ein strategisches Thema. Deshalb kann der IT Outsourcing Markt für Bankenlösungen derzeit noch nicht als «reif» bezeichnet werden. Das Leistungsspektrum und die Preise werden sich sukzessive dem annähern, was beispielsweise heute beim IT Outsourcing für Industriebetriebe gang und gäbe ist. Dieser Trend manifestierte sich in den letzten fünf Jahren, wenn auch in kleinen Schritten.
- Die Umfrage der *itopia* umfasst nur die Kosten der IT, nicht deren Nutzen. In diesem Licht muss auch die obenstehende Grafik der IT Kosten nach Outsourcing-Strategie gesehen werden. Es kann also durchaus sein, dass eine Bank zwar einen höheren Kostenindex aber ein besseres IT Kosten-/Nutzenverhältnis hat als eine andere.
- Einige Banken haben versucht, mit dem IT Outsourcing hausinterne Schwierigkeiten aus der Welt zu schaffen, z.B. die mangelnde Beherrschung von IT Governance und IT Prozessen. Die Auslagerung von Teilen oder der gesamten IT führt erfahrungsgemäss in solchen Fällen nicht zur Behebung des Problems und mani-

festiert sich oft in höheren IT Kosten. Das IT Outsourcing sollte somit erst dann eine Option sein, wenn die internen Prozesse einen gewissen Reifegrad erreicht haben und beherrscht werden.

- Die relativ hohen IT Kosten bei den Selbstbetreibern sind hauptsächlich auf das sog. «best-of-breed» zurückzuführen. Mit diesem Ansatz wird ein Kernbankensystem zugekauft und mit den besten (und teuersten) auf dem Markt verfügbaren Umsystemen gekoppelt, die oft von den Fachabteilungen gefordert werden und «unverzichtbar» sind. Häufig kommen dabei unterschiedliche Plattformen und verschiedenste Technologien zusammen. Zugeständnisse in der IT Architektur sind die Folge, was die Komplexität steigert und sich in hohen IT Kosten niederschlägt.

Die itopia ist überzeugt, dass der Trend zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe in der Bank-IT anhält, und dass tendenziell immer mehr Leistungsanteile von Dritten eingekauft werden. Die damit verbundene Reduktion der einzig für die eigene Bank zu erbringenden Internleistungen (IT- und Bank-Personal), die immer breitere und schneller anpassbare Leistungspalette von IT Service Providers und IT Lösungsanbietern, sowie die sinkenden Preise für Drittleistungen und Drittprodukte machen das IT Outsourcing für immer mehr Banken zu einer ernstzunehmenden Option.

### Der angepasste adjustierte IT Kostenindex iR

Die zentrale Kenngrösse in der jährlichen IT Kostenumfrage bildet der itopia IT Kostenindex iR. Der sogenannte rohe iR misst die IT Kosten (K, Mio. CHF) an der Bilanzsumme (B, Mrd. CHF) und an den Assets under Management (A, Mrd. CHF). Ein Index von 1.0 wird erreicht, wenn pro Milliarde Bilanzsumme 1.2 Mio. IT Kosten und pro Milliarde Assets under Management 0.4 Mio. IT Kosten anfallen.

$$iR_{raw} = \frac{K}{B \times 1.2 + A \times 0.4}$$

Der adjustierte IT Kostenindex berechnet sich aus dem rohen und berücksichtigte bisher die beiden Faktoren «Bankkomplexität» und «IT Reife».

$$iR_{adj} = \frac{iR_{raw}}{f_{Bank} \times f_{IT}}$$

Die Grundzüge dieser Indexberechnung haben sich in den letzten 6 Jahren bewährt und sind in der Praxis breit akzeptiert. Deshalb wird der rohe IT Kostenindex unverändert beibehalten. Am adjustierten Kostenindex hingegen wird eine Anpassung vorgenommen: Die IT Reife wird aus der Indexkorrektur gestrichen. Die Gründe für diese Anpassung sind erstens, dass in den vergangenen 6 Jahren die meisten Banken veraltete IT Systeme durch zeitgemässe ersetzt haben oder sich in einer Ablösungsphase befinden. Zweitens soll der Zustand der IT Systeme nur über deren IT Kos-

ten in den Index einfließen, nicht über deren technisch-qualitativen Zustand. Der itopia IT Kostenvergleich fokussiert sich damit noch klarer auf seinen eigentlichen Zweck, die Vergleichbarkeit der finanziellen Seite des IT Einsatzes in der Bank.

Die Umrechnung des rohen IT Kostenindex in den adjustierten iR erfolgt neu nur noch aufgrund bankfachlicher Einflussgrössen. Dabei tritt an Stelle der bisher von itopia intern erstellten Bewertungsliste eine offengelegte, in drei Dimensionen ausgestaltete strukturierte Charakterisierung der Bank:

<b>Bankstruktur</b>	Anzahl Geschäftsstellen Geographische Reichweite Entwicklungsphase der Bank
<b>Wertschöpfungskette</b>	Fertigungstiefe Insourcing
<b>Kundschaft und Produkte</b>	Private Banking Retail Banking Firmenkunden Eigenhandel und Interbankgeschäfte

Die Charakterisierung wurde mit dem Augenmerk auf komplexitätsbedingte Kostentreiber der IT geschaffen. Sie stellt keinen Anspruch auf eine umfassende Typisierung der Vielfalt und Komplexität des Bankengeschäfts.

Durch die Offenlegung der Charakterisierungskriterien wird eine bessere Transparenz geschaffen. Die angepasste Berechnung des adjustierten itopia IT Kostenindex bewirkt jedoch zwangsläufig gewisse Verschiebungen. Aufgrund der gegenwärtig vorliegenden Zahlen und aufgrund der durch die itopia für die IT Kosten des Jahres 2005 intern vorgenommenen Klassierung der Bank nach dem neuen Schema kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Indexdifferenz für die meisten Banken nicht allzu gross ausfällt.

Die itopia ist überzeugt, durch das verbesserte Kostenvergleichsverfahren einen weiteren Beitrag zur Führung der IT in Schweizer Banken zu leisten.



© itopia, technoparkstrasse 1  
ch-8005 zurich  
phone +41 44 355 56 00, fax +41 44 355 56 01  
info@itopia.ch, www.itopia.ch