

# IT-Kostenumfrage für Schweizer Banken 2022

Evaluationsbericht auf Basis effektiver Daten 2021 und Budgetzahlen 2022

Vorstellung der Ergebnisse an der HSLU

Zürich, 7. Juni 2022

[marianne.charaf@itopia.ch](mailto:marianne.charaf@itopia.ch)

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

[patrick.messmer@itopia.ch](mailto:patrick.messmer@itopia.ch)





**itopia**

corporate information technology

# Einführung

## itopia IT-Kostenumfrage

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

## Teilnehmer 2021/2022

- 40 Banken: 28 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)

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

### iR<sub>adj</sub>

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

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

### pR<sub>adj</sub>

- Die Mitarbeiterproduktivität der Bank wird über die Kennzahl pR<sub>adj</sub> bewertet
- Diese Kennzahl wird auf der Basis von Bankmitarbeitenden, Bilanzsumme, verwaltetem Vermögen sowie Bankkomplexität berechnet

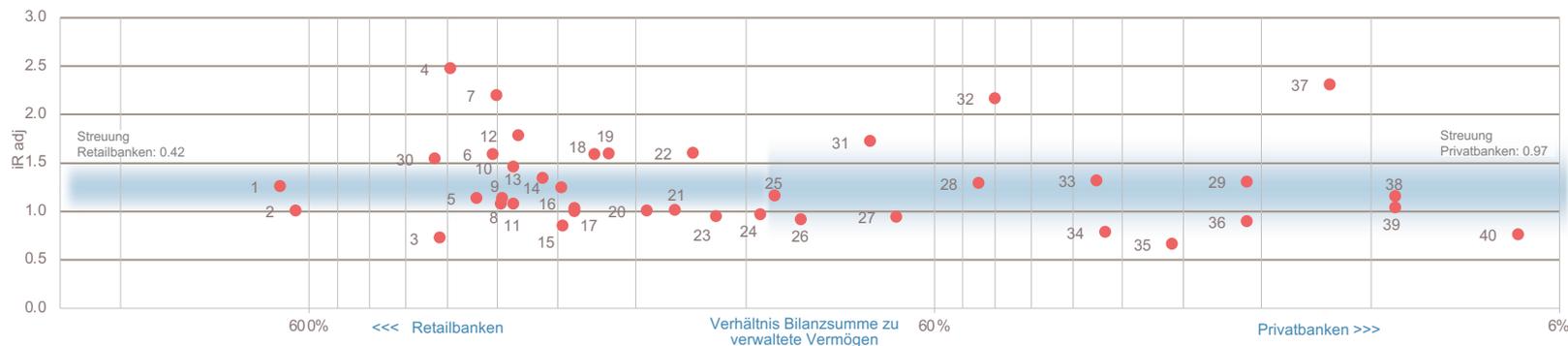
$$pR_{\text{adj}} = \frac{\# \text{Bankmitarbeitende (exkl. IT-Personal)}}{30 \times (\text{Bilanzsumme}) + 10 \times (\text{verwaltete Vermögen})} \times \frac{1}{f_{\text{Bank}}}$$

<sup>1)</sup> Historische Werte können aufgrund nachträglich gemeldeter Korrekturen variieren

<sup>2)</sup> Vollzeitäquivalent

# Datenbasis 2021

## IT-Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ nach Geschäftsmodell gruppiert



- Der **Median über alle teilnehmenden Banken steigt leicht** von 1.08 (2020) auf 1.15 (2021); die Streuung bei den Privatbanken hat sich erhöht.
- Der  $iR_{adj}$ -Wert der Hälfte der Banken liegt zwischen 1.0 und 1.55.
- **Nur noch 10 von 40 Banken** (6 Retail- und 4 Privatbanken) haben 2021 einen  $iR_{adj}$  **von 1.0 oder weniger** erreicht. Im Jahr 2020 lagen demgegenüber 15 Banken (10 Retail- und 5 Privatbanken) in diesem Bereich.

- 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.
- **5 Banken haben einen  $iR_{adj}$  von 2.0 oder höher** (2 Retailbanken, 3 Privatbanken). Im Vergleich zum Vorjahr nimmt dieser Wert wieder leicht zu: 2020 lagen nur 3 Banken über einem  $iR_{adj}$  von 2.0 (1 Retail- und 2 Privatbanken).



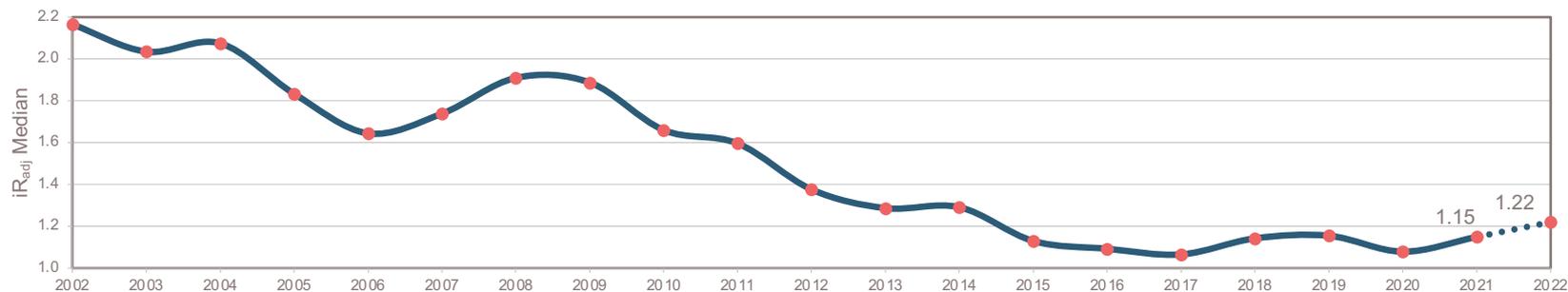
### Beobachtung

Der als ideal erachtete **Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  von 1.0** wird von einer **abnehmenden Anzahl Banken** erreicht.

Ebenfalls leicht erhöht hat sich die Streuung teilnehmender Institute.

# Zeitliche Entwicklung 2002-2021

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



- Der itopia **IT-Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  steigt in 2021 erneut auf 1.15**, nachdem er im Jahr 2020 mit **1.08** leicht zurückging.
- **13 Retailbanken und 2 Privatbanken** weisen im Vergleich zu 2020 einen **steigenden  $iR_{adj}$**  auf, während **11 Retailbanken und 8 Privatbanken** ihren  $iR_{adj}$  im Jahr 2021 wieder **senken oder auf dem gleichen Niveau** halten konnten.
- Basierend auf den **Budgets 2022** könnte im Jahr 2022 eine **weitere Erhöhung des itopia IT-Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  auf 1.22** erfolgen.

- 2002 bis 2016 verbesserte sich der IT-Kostenkoeffizient laufend. Der Anstieg 2007 und 2008 war eine Konsequenz der Finanzkrise.
- Seit 2017 ist ein leichter Anstieg festzustellen.
- Klare Unterschiede sind in den letzten zwei Jahren zu vermerken: Während **2020 die IT-Kosten im Vergleich zum Geschäftsvolumen kurzzeitig reduziert wurden**, so ging der Median wieder zurück auf das Niveau von 2019.

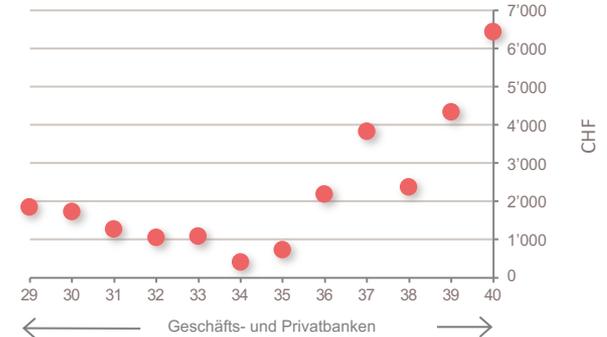
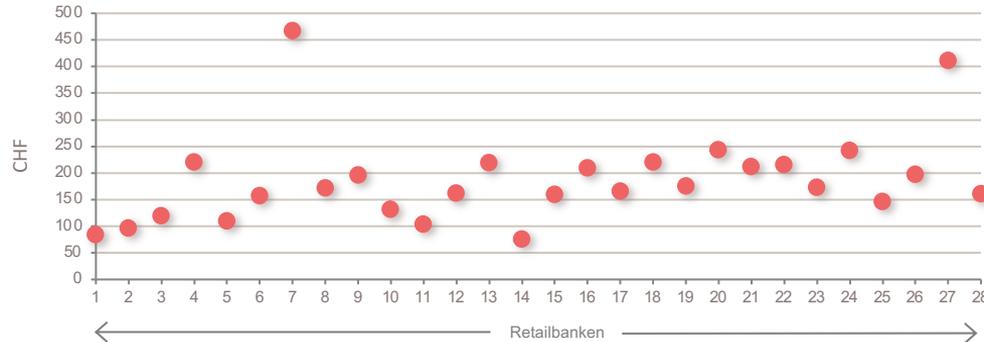


### Beobachtung

Das pandemiegeprägte Jahr 2020 stellt eine Zäsur dar: Weniger Kosten, weniger Kunden, weniger Einnahmen. Der Trend von 2017 scheint sich fortzusetzen:  $iR_{adj}$  steigt. Gemäss Budgetangaben 2022 wird sich der Aufwärtstrend fortsetzen.

# Datenbasis 2021

## IT-Kosten pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



- Bei den **Retailbanken** schwanken die IT-Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 75 und CHF 243, mit zwei Ausnahmen von über CHF 400. Der **Median der IT-Kosten pro Kunde liegt neu bei CHF 172**.
- Bei den **Privatbanken** variieren die IT-Kosten pro aktivem Kunden zwischen CHF 413 und fast CHF 4'334, mit einer Ausnahme bei CHF 6'432. Der **Median bei Privatbanken liegt jetzt bei CHF 1'787**.

- Bei **Retailbanken** bleiben die **IT-Kosten pro Kunde mit einer Erhöhung von CHF 3 gegenüber 2020 nahezu stabil**, dies bei einer im Schnitt gleich bleibenden Kundenzahl. Reduziert hat sich die Streuung der IT-Kosten pro Kunde.
- Die teilnehmenden **Privatbanken** dagegen haben bei leicht steigender Kundenzahl eine deutliche Erhöhung ihrer **Kosten um CHF 159 pro Kunde**. Ebenfalls erhöht sich die Streuung der IT-Kosten pro Kunde.



### Beobachtung \*

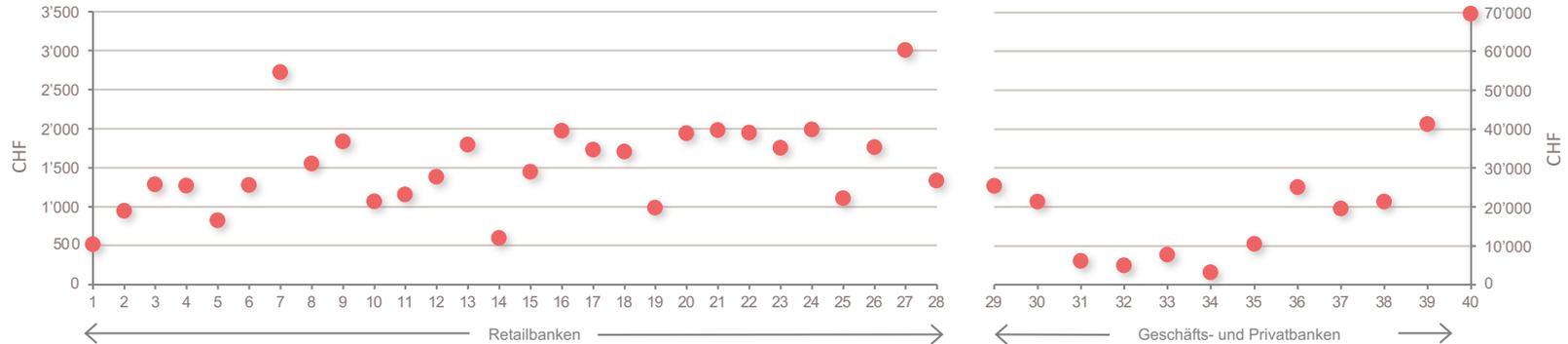
**Digitalisierungsbestrebungen finden bei Retailbanken** seit Jahren beständig statt, IT-Kosten pro Kunde reflektieren dies.

**Privatbanken** dagegen sind in dieser Entwicklung **verzögert**.

\* siehe itopia Fokusthema 2022: Digitalisierungsvorhaben.

# Datenbasis 2021

## Betriebsertrag pro Kunde – Retailbanken vs. Privatbanken



- Bei **Retailbanken** liegt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 508 und CHF 3'005. Die Hälfte erzielen zwischen CHF 1'140 und CHF 1'856 pro Jahr und aktivem Kunden. **Der Median liegt für die Retailbanken bei CHF 1'495.**
- Bei den **Privatbanken** schwankt der Betriebsertrag pro aktivem Kunden zwischen CHF 3'134 und CHF 41'239, mit einer Ausnahme bei CHF 69'623. **Der Median liegt für die Privatbanken bei CHF 19'579.**

- Bei stabiler Kundenbasis erhöhen **Retailbanken im Vergleich zum Vorjahr den Betriebsertrag pro aktivem Kunden um 2%**. Privatbanken schaffen eine **Zunahme von 15%**, dies bei einer leichten Zunahme an Kunden.
- Die Bandbreite der Betriebserträge pro Kunde reduziert sich bei der Mehrzahl von Retailbanken weiter, während bei den Privatbanken die Unterschiede grösser werden.



### Beobachtung

Die pandemiegeprägten Jahre 2020/21 zeigen unterschiedliche Volatilität. Erreichen **Betriebserträge pro Kunde bei Retailbanken noch nicht das Niveau von 2019**, so liegen Privatbanken 2021 bereits wieder darüber.

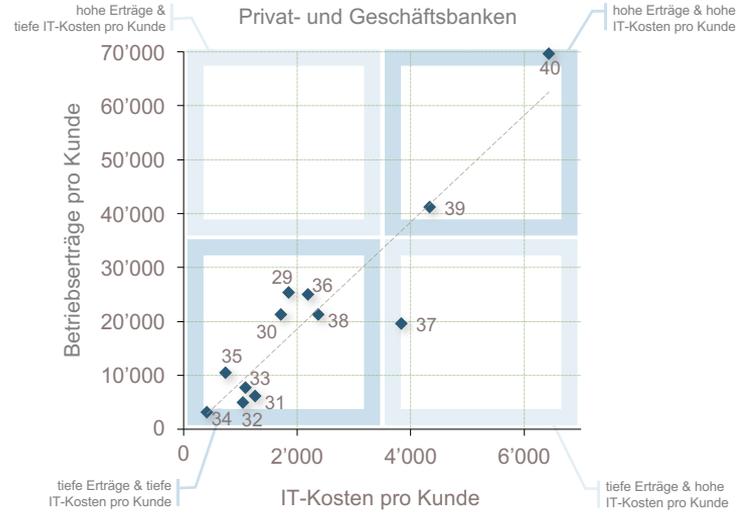


**itopia**

corporate information technology

# Datenbasis 2021

## Betriebsertrag im Verhältnis zu den IT-Kosten pro Kunde



- Die **Retailbanken** zeigten in den letzten Jahren eine zunehmende Korrelation beider Werte. **Im Jahr 2021 hat sich der Wert auf 0.9 erhöht**, womit die **Korrelation** nun als **hoch bewertet** werden kann.
- Bei den **Privatbanken** wiederum zeigte sich bereits früher eine **hohe Korrelation**, welche in 2021 mit einem Wert von **0.93 konstant hoch blieb**.

### Potenziale

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

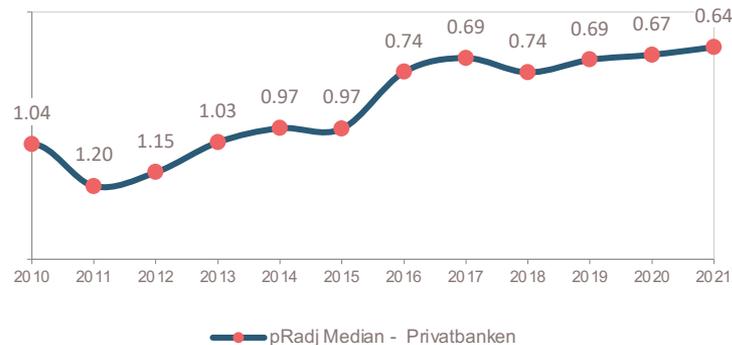
Bei gleichzeitig hohen IT-Kosten und Betriebserträgen ist eine Detailbetrachtung von Geschäftsmodell und Personalaufwand notwendig.



**itopia**

corporate information technology

# Mitarbeiterproduktivität über Zeit



- Die Mitarbeiterproduktivität gemessen an der Bilanzsumme und den verwalteten Vermögen pro Bankmitarbeiter ist bei Retailbanken über die letzten 11 Jahre kontinuierlich gestiegen.
- Mit einem **Median des  $pR_{adj}$  von 0.69** bleibt der Wert bei Retailbanken in 2021 gegenüber dem Vorjahr stabil.

- Bei Privatbanken sind bei der Mitarbeiterproduktivität über längere Zeit grössere Schwankungen zu verzeichnen.
- Bei Privatbanken wird mit einem **Median des  $pR_{adj}$  von 0.64** in 2021 eine weitere Verbesserung und der beste Wert über die betrachtete Periode erreicht.



## Beobachtung

Die Gesamtheit der Massnahmen der Banken scheint geeignet, bei konstanter Zahl von Mitarbeitenden das Geschäftsvolumen über Zeit stetig zu vergrössern.

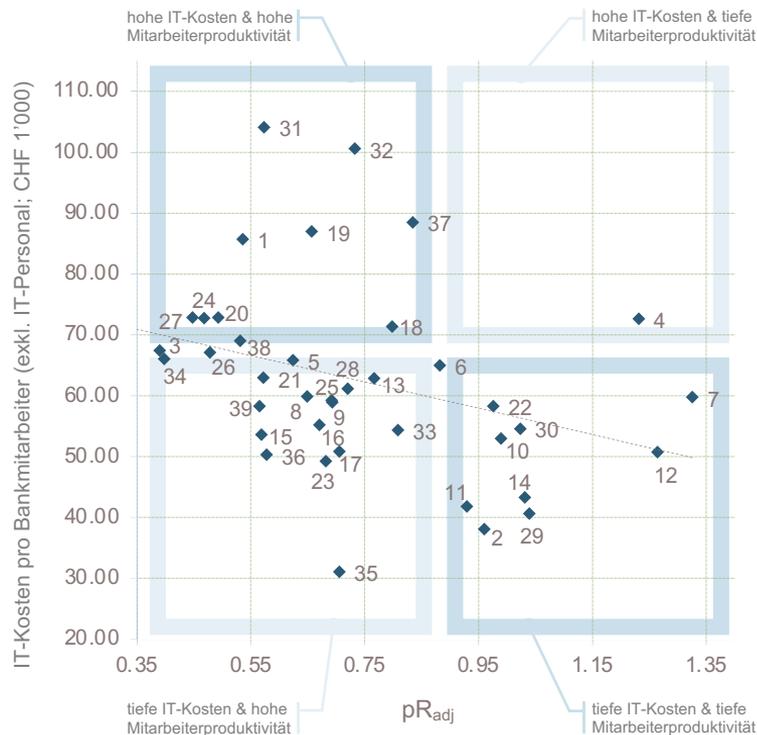


**itopia**

corporate information technology

# Datenbasis 2021

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



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

Wie auch 2020 waren die Mehrheit der Banken (25) in 2021 in der Lage, die **Mitarbeiterproduktivität weiter zu erhöhen**. Damit liegt eine grosse Zahl der Institute im Quadrant tiefer IT-Kosten & hoher Mitarbeiterproduktivität.

Bei stabilem Median kann für 2021 eine leichte Zunahme der Streuung der Mitarbeiterproduktivität ( $pR_{adj}$ ) gegenüber 2020 verzeichnet werden.

Unter den 10 Banken, welche die stärkste Erhöhung der Produktivität von 2019 bis 2021 ausweisen, sind 9 Retailbanken und lediglich eine Privatbank.



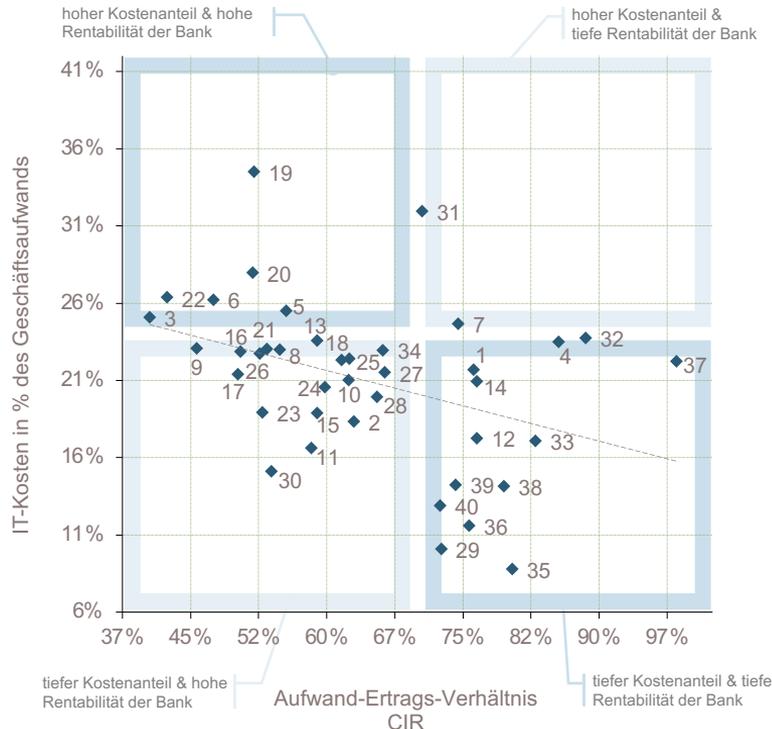
### Potenziale

**Bei hohen IT-Kosten und tiefer Mitarbeiterproduktivität ist die IT möglicherweise nicht effektiv auf Produktivitätssteigerung ausgerichtet.**

Tiefe IT-Kosten pro Bankmitarbeiter bei niedriger Mitarbeiterproduktivität sind ein Hinweis darauf, dass die IT zu wenig Gewicht erhält, um die Steigerung der betrieblichen Effizienz der Bank zu unterstützen.

# Datenbasis 2021

## IT-Kosten in % des Geschäftsaufwands in Bezug auf CIR



Banken, die effektiv in ihre IT investieren, haben einen hohen IT-Kostenanteil, sind aber im Vergleich profitabler. Zu beachten ist, dass bei vielen IT-Initiativen der Einfluss auf die Rentabilität erst mit 3-4 Jahren Verzögerung sichtbar wird.

In 2021 haben sich die **IT-Kosten in Prozent des Geschäftsaufwands** erneut **weiter erhöht**, mit einem Median von 22% im 2021. Die Streuung hingegen nahm ab.

Die meisten Banken bewegen sich in den Quadranten eines tiefen IT-Kostenanteils.

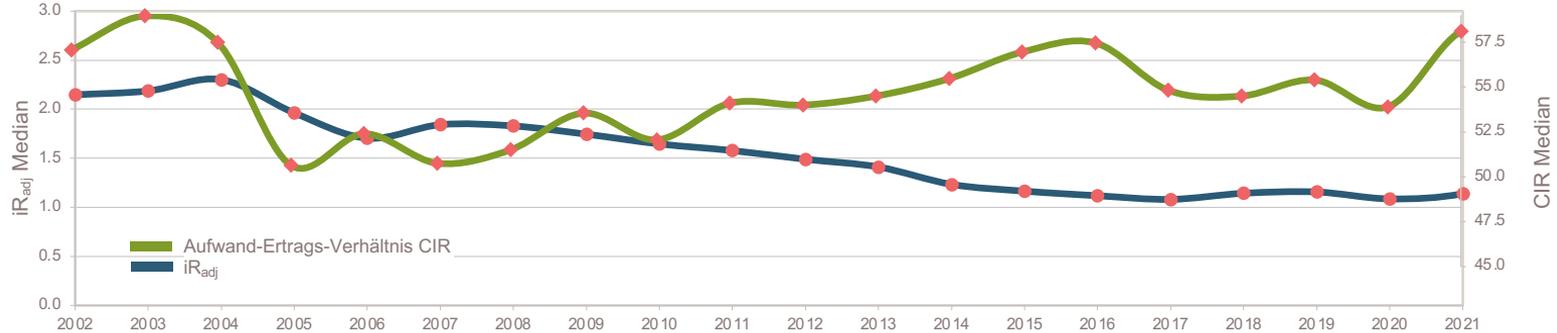


### Potenziale

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 2002-2021 IT-Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ & CIR – Median Retailbanken



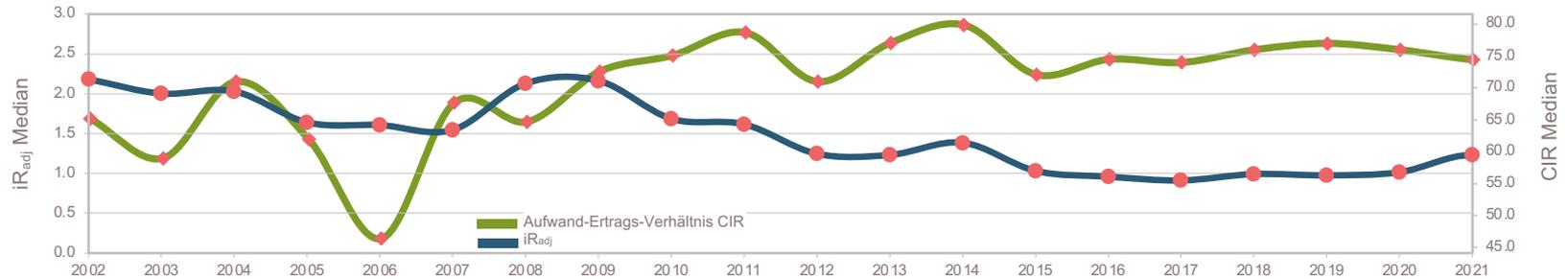
- Über eine lange Betrachtungsperiode ist keine klare Korrelation der Entwicklungen von  $iR_{adj}$  (als Indikator von IT-Kosten) und dem CIR (als Indikator der Gesamtbankprofitabilität) erkennbar.
- Nachdem 2017 bis 2020 der CIR-Median zwischen 54.50% und 55.25% lag, zeigt sich **2021 mit der Steigerung auf einen Höchstwert von 58.10%** eine **deutliche Trendwende**.

- Aufgrund starker Abhängigkeit des CIR von der ausgeprägt volatilen Ertragsseite der Bank ist das Kosten-Ertragsverhältnis für die Steuerung der IT nicht geeignet.
- Verbesserungen in der Governance der IT-Kernbereiche zeigten von 2010 bis 2017 ihre Wirkung.
- Durch zunehmend dezentral getriebene Entscheide, z.B. in der Beschaffung von Cloud-Services durch Geschäftseinheiten, entstehen in der IT-Steuerung neue Herausforderungen.

 **Empfehlung**

Zunehmende IT-Kosten aufgrund Digitalisierung werden sofort sichtbar. Die Erschliessung des Sparpotenzials aus Gesamtbanksicht dagegen erfordert zwischen IT und Business gut abgestimmte Steuerungsmodelle zur Nutzenrealisierung, um das CIR langfristig positiv zu beeinflussen.

# Zeitliche Entwicklung 2002-2021 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 für **2021 sogar erneut leicht tiefere CIR-Werte** für das Feld der teilnehmenden Privatbanken. Seit 2019 ist ein Rückgang von 77% **auf 74.5%** zu verzeichnen.

- Der IT-Kostenkoeffizient  $iR_{adj}$  **stieg** über die Periode **von 2019 bis 2021 von 1.02 auf 1.24.**

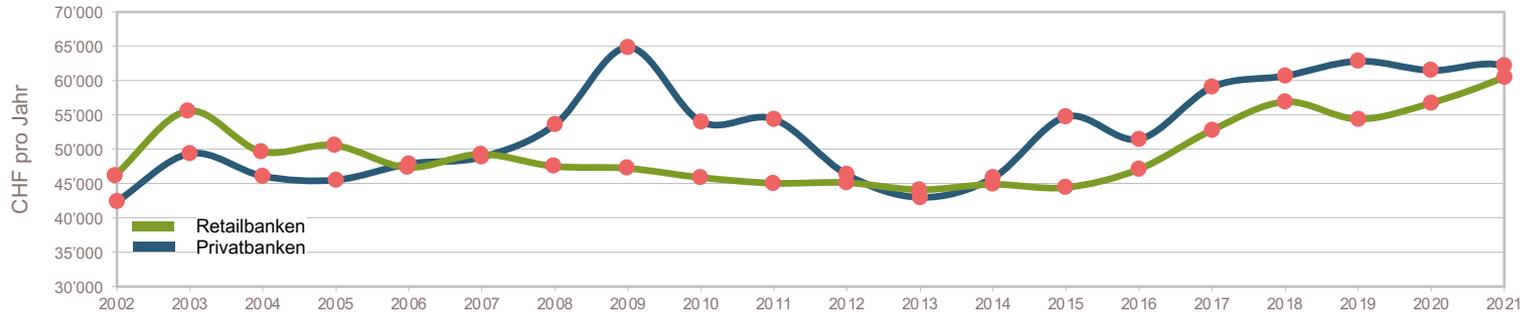


## Interpretation

Der Anstieg 2021 nach einem **seit 2015 stabilen Wert für  $iR_{adj}$**  kann darauf hinweisen, dass die **Steigerung der Maturität in Digitalisierung und Prozesseffizienz eine IT-seitige Investition erfordert.**

# Zeitliche Entwicklung 2002-2021

## 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%).
- Während in 2021 die Kosten bei **Privatbanken** gegenüber Vorjahresniveau nur **leicht steigen** (+1.1%), **investieren Retailbanken** pro Mitarbeiter **mehr** in die IT (+6.6%) und sind damit auf dem **höchsten Niveau in der gesamten Zeitreihe**.

- Die erhöhten Kosten bei Retailbanken könnten eine Auswirkung von fortschreitender digitaler Transformation sein (siehe itopia Fokusthema 2022), 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.



### Interpretation

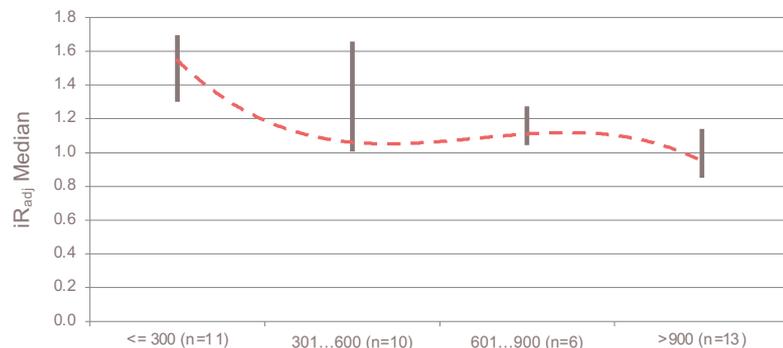
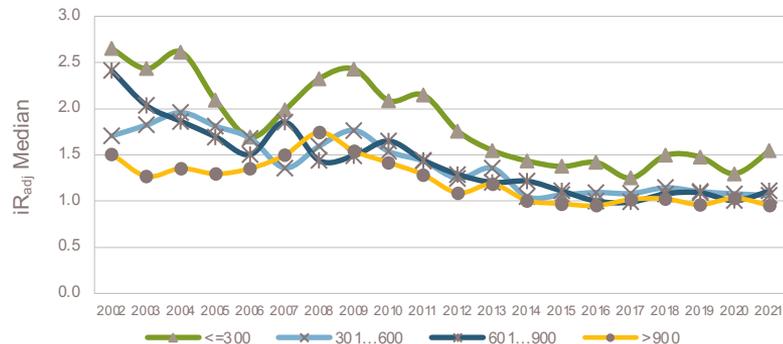
IT-Kosten je Bankmitarbeiter werden durch unterschiedliche Aspekte beeinflusst. Die Zunahme kann Folge fortschreitender digitaler Transformation oder von Outsourcing sein, und damit Konsequenz bewusster strategischer Entscheide.



**itopia**

corporate information technology

# Zeitliche Entwicklung 2002-2021 IT-Kostenkoeffizient $iR_{adj}$ abhängig von der Bankgrösse



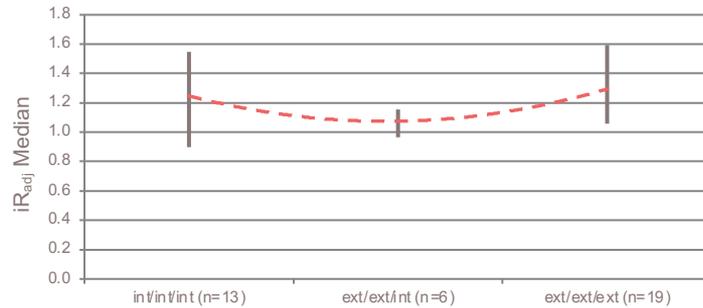
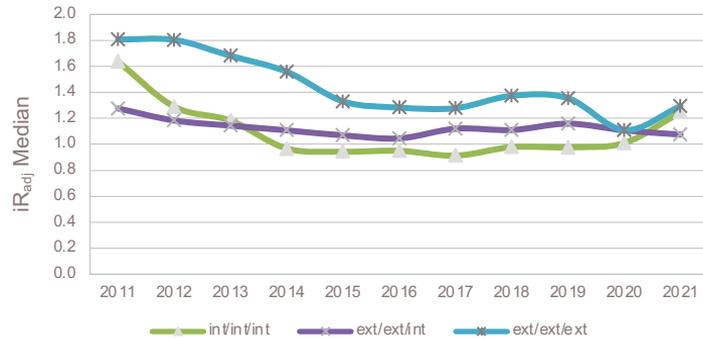
- Die **Klasse kleiner Banken** ( $\leq 300$  Vollzeitstellen) hat die Verbesserungen von 1.30 aus dem Jahr 2020 wieder eingebüsst und erreichte einen  $iR_{adj}$  **Wert von 1.55** (+19%). Sie verzeichnet im Vergleich mit anderen Grössenklassen die grössten Schwankungen und erreicht den höchsten Wert der letzten 9 Jahre.
- Banken mit **301-600 Vollzeitstellen** zeigen mit einem  $iR_{adj}$  **von 1.06** einen ähnlich hohen Wertstabile wie 2020 (1.08), jedoch mit höherer Streuung.
- Banken mit **601-900 Vollzeitstellen** mussten mit 1.11 (Vorjahr: 1.00) eine **leichte Effizienzreduktion** hinnehmen.
- Banken der **grössten Klasse** ( $>900$  Vollzeitstellen) konnten ihr  $iR_{adj}$ -Niveau auf 0.95 (Vorjahr 1.03) **verbessern**. Damit erzielten diese den **besten Wert** für alle Grössenklassen in der gesamten Zeitreihe.



## Interpretation

Kleinere Banken mit mehrheitlich vollständig ausgelagerter IT fehlen die notwendigen Skaleneffekte, um an die IT-Kosteneffizienz der mittleren und grösseren Institute anzuschliessen. Dies könnte nun durch Digitalisierungsinitiativen verstärkt werden, bei denen Sourcing-Partner nicht, oder noch nicht Synergien erzielen und weitergeben können.

# Zeitliche Entwicklung 2002-2021 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 Kernbankenslösung
- Sowohl die **Klasse von Banken mit vollständig interner IT (int/int/int)** als auch mit **vollständig externem Bezug von IT Leistungen (ext/ext/ext)** haben sich in Bezug auf ihren Kostenkoeffizienten  $iR_{adj}$  **verschlechtert** (int/int/int: 1.01 auf 1.25, ext/ext/ext: 1.11 auf 1.29 in 2021).
- Banken mit externem **Infrastruktur- und Applikationsbetrieb und internem Applikationsmanagement (ext/ext/int)** zeigen sich wiederum robust: Sie verzeichnen eine weitere Senkung des  $iR_{adj}$  von 1.11 in 2020 auf 1.07 in 2021. Auch ihre **tiefe Varianz** deutet auf Vorteile bezüglich Kostenkontrolle bei diesem Modell hin.

# Investitionen in Digitalisierungsvorhaben – Umfrage bei Finanzdienstleistern 2022 - IT

**Bericht auf Basis von Angaben 2019-2021 und Planung/Tendenz 2022**





**Kunden-  
akquisition**

Kundeninteraktion



**Produkt-  
innovation**

Client-Lifecycle Management

**Mobile Banking-App**  
**Beratungsapplikationen**

Security E-Banking  
Internal onboarding

Innovative Anlagelösungen

Chatbots  
Front-Support  
Onboarding

State-of-the-art Payment

E2E-Processes

Digitaler Finanzcoach

Hypothesen via digitaler Partner

**Mobile-App**

Empfehlungen  
Digital Assets

Anlage-Prozess

**Self Service**

Open plattformen  
Tokenisierung  
Digitalisierung Filiale

**Online-Abschluss**

Blockchain

**Robotic Process Automation**

Automatisierungs-Lösungen

Innov. Fondsparpläne

Churn prediction  
Zusammenarbeit mit Partnern

**Operational Excellence**

**Vertriebsunterstützung**

**Sales Engine**

**Kooperationen**



**Interne  
Prozess-  
transformation**



**Kundenservices**

Ausbau Online Banking  
Tracker-Zertifikate

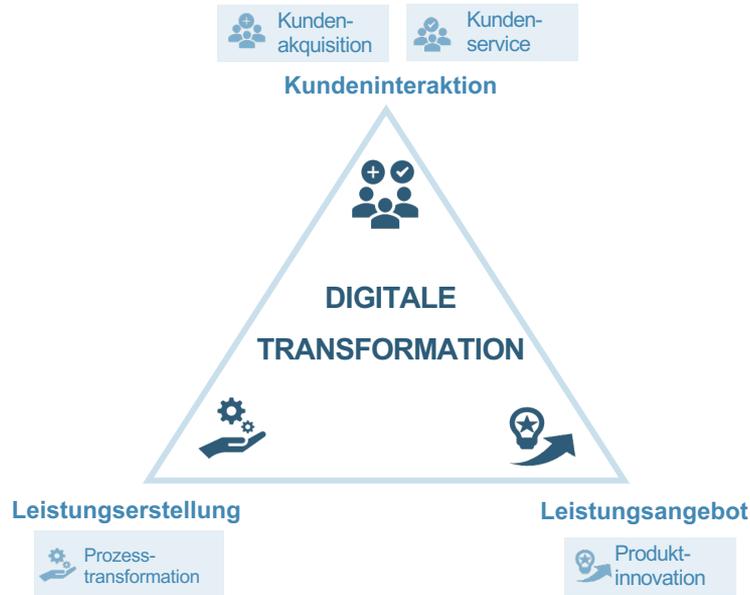
Zahlungsverkehr  
Advanced analytics

**Virtual workplace**

Analytics for regulators

Video-Chat

# Digitale Transformation: Optimierung der Digitalisierungsreife



Technischer Fortschritt, Kostendruck, und Kundenerwartungen verändern die Rahmenbedingungen. Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung mit der Transformation ihrer Wertschöpfungskette.

## Definitionen:

- Unter **Digitaler Transformation** verstehen wir die **Optimierung und Neugestaltung von Geschäftsmodellen** durch die Integration **fortschrittlicher digitaler Technologien**. Die Optimierung zielt auf eine positive Auswirkung auf Ertrag, Kosten oder Qualität.
- Die Optimierung der Digitalisierungsreife erfolgt in den Dimensionen **Werterzeugung, Produktentwicklung und Kundeninteraktion**. Wir fokussieren auf dazugehörige Schwerpunkte: **Kundenakquisition, Kundenservice, interne Prozesstransformation und Produktinnovation**.
- **Digitalisierungsvorhaben** sind Vorhaben, bei denen fortschrittliche digitale Technologien zur Optimierung bestehender Geschäftsmodelle verwendet werden.

# Teilnehmer und Perspektiven der Datenerhebung für die Umfrage bei Finanzdienstleistern 2021

## Teilnehmer:

Bei unserem diesjährigen Fokusthema «**Investitionen in Digitalisierungsvorhaben**» haben insgesamt **35 Banken** teilgenommen, davon 25 Retailbanken und 10 Privatbanken. Anzahl in Bezug auf die Grössenklassen wie folgt:  
<300-Mitarbeitende: 9, 301...600-Mitarbeitende: 9, 601...900-Mitarbeitende: 6, >900-Mitarbeitende: 11 Banken.

## Perspektiven:

Mit der Umfrage wurden Daten zum **Management-Fokus**, zum **Mitteleinsatz** und zum **Schwerpunkt bei Vorhaben zur Verbesserung der Digitalisierungsreife** erhoben.

Der Fokus in dieser Umfrage lag bewusst auf einer vergleichenden Einschätzung zur Veränderung gegenüber Vorjahr bzw. zum Schwerpunkt vom Mitteleinsatz.

### 1 Management-Fokus

Entwicklung vom Management-Fokus auf Digitalisierungsvorhaben in den letzten Jahren.

Zeitraum: 2019-2022, mit Referenz auf Vorjahr.

### 2 Mitteleinsatz

Entwicklung vom Mitteleinsatz für Digitalisierungsvorhaben in den letzten Jahren.

Zeitraum: 2019-2022, mit Referenz auf Vorjahr.

### 3 Schwerpunkt bei Vorhaben

Investitionsschwerpunkt im Jahr 2021 entlang von 4 Kategorien:

- **Kundenakquisition:** Ziele Neugeschäft und Neukundenakquisition.
- **Kundenservices:** Vorhaben bei Bestandskunden mit den Zielen Kundenzufriedenheit und -loyalität.
- **Produktinnovation:** Mit dem Ziel, neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen anzubieten.
- **Prozestransformation (intern):** Optimierung von internen Prozessen entlang Kosten-, Zeit- oder Qualität.

# Wesentliche Erkenntnisse 2022 – Fokusthema Digitalisierungsvorhaben

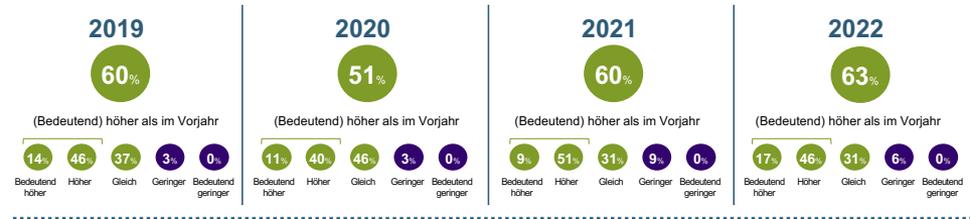


## Starkes Wachstum von Management-Fokus und Mittleinsatz für Digitalisierung

- Bei über 50% der Banken wächst seit 2019 der **Management-Fokus** auf Digitale Transformation jährlich.
- Bei mindestens 49% der Banken ist der **Mittleinsatz** dafür seit 2019 effektiv höher als im Vorjahr. Maximal 14% der Banken geben in einzelnen Jahren an, dieser sei geringer als im Vorjahr.
- Steigende IT-Kosten können u.a. auch auf Digitalisierung zurückgeführt werden.

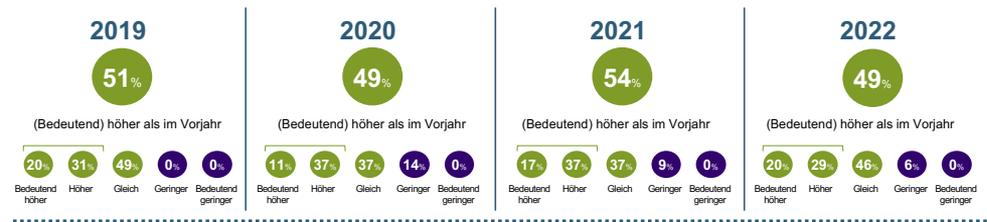
### Management-Fokus

Wie stark ist der **Management-Fokus** auf Digitalisierungsvorhaben im Vergleich zum Vorjahr?



### Mittleinsatz

Wie verändert sich der **Mittleinsatz** für Digitalisierungsvorhaben im Vergleich zum Vorjahr?



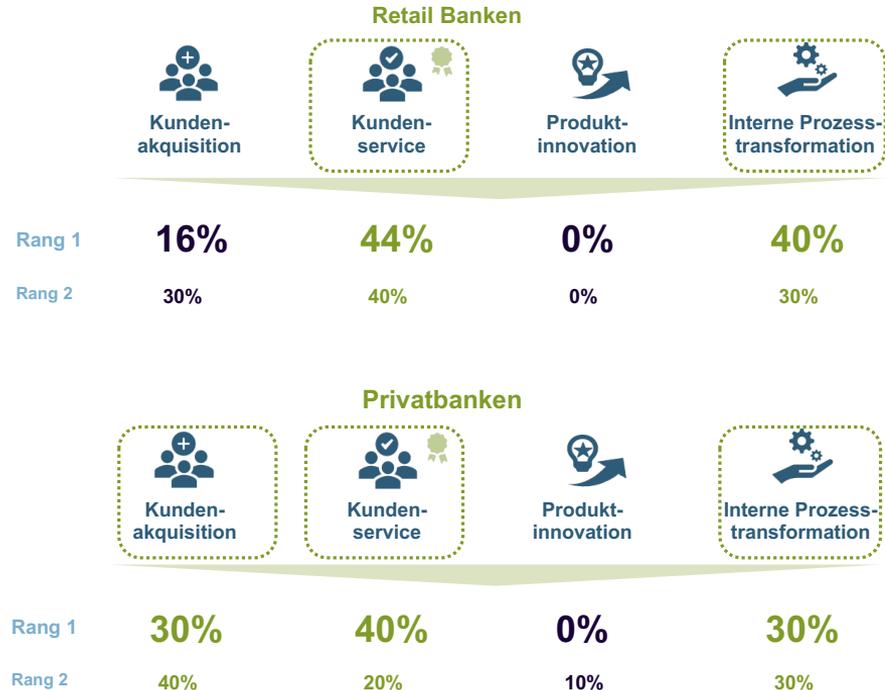
# Investitionsschwerpunkt bei Digitalisierungsvorhaben – Rang\* 1 und 2 nach Banktyp



## Schwerpunkte bei Digitalisierung sind: Kundenservice und Prozesstransformation

- Der Investitionsschwerpunkt bei Digitalisierungsvorhaben liegt bei ca. **2/3 der Banken** bei den Themen **Kundenservice** oder **interne Prozesstransformation**.
- **Produktinnovation** hingegen steht nicht im Mittelpunkt der Investitionen.
- Das Ziel ist **Kunden zu halten** und **Kosten zu optimieren**

\* Rang 1-4 zur Auswahl



# Investitionsschwerpunkt bei Digitalisierungsvorhaben – Rang\* 1 + 2 nach Bankgrösse

Investitionsschwerpunkt	 Rang 1+2 bei <300-Banken	 Rang 1+2 bei 301...600-Banken	 Rang 1+2 bei 601...900-Banken	 Rang 1+2 bei >900-Banken
 Kundenakquisition	●	●	33%	27%
 Kundenservices	●	39%	42%	45%
 Produktinnovation	●	●		●
 Interne Prozesstransformation	44%	●	●	●

-  – Kleine Banken investieren schwerpunktmässig in **interne Prozesstransformation**.
-  – Mittlere und grössere Banken hingegen fokussieren stärker auf **Kundenservices** und teilweise **Kundenakquisition**.
-  – **Produktinnovation** steht investitionsseitig eher im Hintergrund und wird eher bei kleineren Banken als Schwerpunkt genannt.

\*Rang 1-4 zur Auswahl, hier Fokus auf Nennung in Rang 1 und 2, Grün: >25%

# Wesentliche Erkenntnisse 2022

## 1 – IT-Kosten steigen wieder:

### Digitalisierung mit klarem Einfluss auf Mitteleinsatz präsent

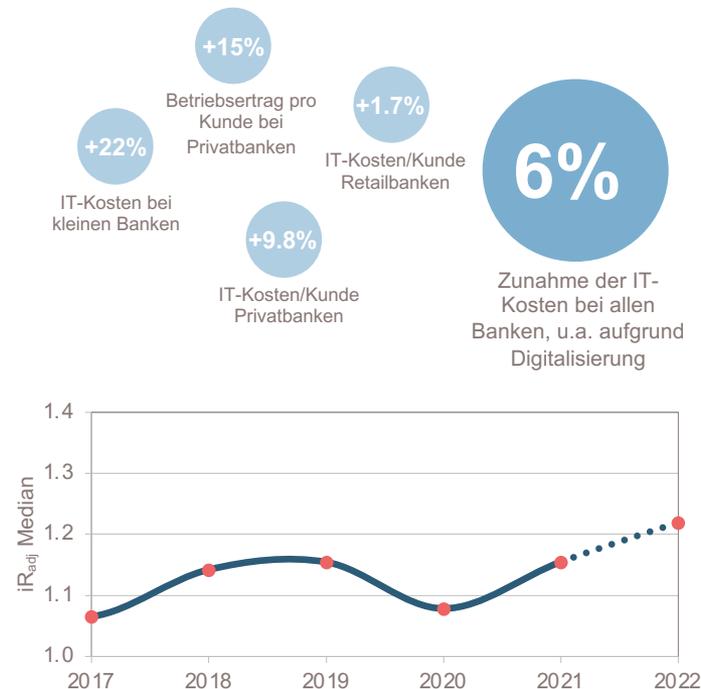
Das pandemiegeprägte Jahr 2020 stellt eine Zäsur dar: Weniger Kosten, weniger Kunden, weniger Einnahmen. Effektive Zahlen 2021 und Budgets 2022 zeigen: Es folgt die Rückkehr zum seit 2017 bestehenden Trend,  $iR_{adj}$  steigt.

## 2 – Pandemiegeprägte Jahre 2020/2021: Retailbanken stabiler – Privatbanken mit Schwankungen, aber positiver Erholung

Retailbanken gehen gestärkt aus den Jahren der Pandemie hervor, insbesondere an der Kundenschnittstelle: Während bei Retailbanken Kundenzahlen und Erträge eher stabil bleiben, sind bei den Privatbanken grössere Schwankungen zu verzeichnen.

## 3 – IT-Kosten für kleine Banken zunehmend herausfordernd

Gössere Banken scheinen in der Lage, Skaleneffekte wirksam zu nutzen. Bei kleinen Banken mit mehrheitlich vollständig ausgelagerter IT führen Digitalisierungsbestrebungen und anhaltend steigende regulatorische Anforderungen zu reduzierter Kosteneffizienz.



# Offenlegung der IT-Kosten-Kennzahlen

## Banken, die sich bereit erklärt haben, ihre Daten offenzulegen

Bank #	Bankname	Kernanwendung	IT-Beschaffungspolitik in Bezug auf Kernanwendung <sup>*)</sup> , ext. Partner
<p>Wenn die teilnehmende Bank der Offenlegung ihrer Daten zustimmt, werden die folgenden Informationen denjenigen Banken zur Verfügung gestellt, die ihrerseits der Offenlegung zugestimmt haben:</p> <p>Banknummer, Bankname, Kernanwendung (Paketname), IT-Beschaffungspolitik<sup>*)</sup>, ext. Partner</p> <p><b>Aktuell tauschen 12 Kantonalbanken und 2 Retailbanken ihre Daten innerhalb der Gruppe der Banken aus, die der Offenlegung ihrer Daten zugestimmt haben.</b></p>			

*) 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

# Danke



# Kontakt

*itopia ag  
corporate information technology  
technoparkstrasse 1  
ch-8005 zürich*

*tel. +41 44 355 56 00*

*www.itopia.ch*

