

## Leserbriefe

«1:12»

FuW Nr. 87 vom 6. November

Beim Lesen des Gastkommentars über Lohnrelationen musste ich wieder einmal den Kopf schütteln. Eigentlich wie fast immer, wenn ich Texte von Thomas Minder lese oder ihm zuhöre. Es dreht sich immer wieder um dasselbe. Herr Minder präsentiert sich häufig als Liberaler, doch Herr Minder als wirtschaftlich zutiefst unliberal zu demaskieren, ist gar nicht so schwer. Frage: Welcher Freiheitliche ist schon für einen Faktor in Lohnfragen? Im ersten Abschnitt seines Artikels schwärmt Herr Minder ja gerade für die Idee des höchst sozialistischen Faktorgedankens. Und im Schlussabschnitt, als er den Juso noch Ratschläge zu erteilen versucht, verwendet er im selben Atemzug Worte wie «Hintertüren schliessen beim Thema Geld und Gier». Es tönt, gelinde gesagt, dunkelrot... Kleiner Lesetipp für potenzielle Minder-Jünger: Seite 3 der Samstagausgabe, vor allem der Leitartikel von Robert Nef hat es in sich.

Schade, dass wir Menschen unseren Nachbarn keinen 900-mal höheren Lohn gönnen. Seid ihr in euren Herzen nichts anderes als verkappte Manager, die es einfach nicht an die Spitze geschafft haben? Welcher bescheidene Liberale stört sich schon daran, dass andere viel mehr haben? Tipp: Wenn ihr inkompetente und in euren Augen überbezahlte Manager nicht unterstützen wollt, dann kauft woanders. Das Damoklesschwert ist die Tatsache, dass eine Handvoll Firmen viel zu gross ist, und nicht, weil ihre leitenden Angestellten «zu viel» verdienen. Dies ist das liberale Dilemma. Wollen wir von riesengrossen Firmen immer wieder als Geisel genommen werden? Über diese Frage diskutieren wahre Liberale, Herr Minder, und nicht über die Lohntüte.

RUBY SCHMIDHÄUSLER, Freiburg i.Ue.

# Wo Banken noch sparen können

**SCHWEIZ** Wettbewerb und Margendruck halten an und zwingen die Banken zu Sparanstrengungen. Doch wo ist zu sparen?

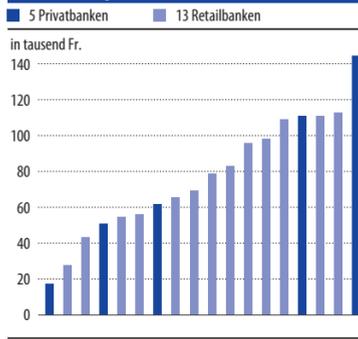
ANDREAS DIETRICH UND URS BLATTMANN

Nachdem in den vergangenen Jahren vor allem in der Bankverarbeitung grosse Anstrengungen zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung unternommen worden sind, scheint das Optimierungspotenzial in diesem Gebiet bei vielen Banken nur noch gering zu sein. Deshalb rücken mit den Front- und den IT-Kosten zunehmend andere Bereiche in den Fokus. Beide sind für den Erfolg zentral und wurden daher bisher von grösseren Einsparungen weitgehend verschont. Es fehlen deshalb vielfach auch Informationen über Höhe und Bedeutung dieser Kostenblöcke. Auch über das ideale Verhältnis zwischen Front- und IT-Kosten respektive der Frage, wie viele Franken des Deckungsbeitrages, den die Front erwirtschaftet, für die IT ausgegeben werden sollen, wurde noch kaum nachgedacht.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und Swiss Benchmarking beschäftigen sich deshalb in ihrer Untersuchung im Rahmen von Benchmark-Aufträgen einzelner Bankinstitute mit der Frage, wie hoch die IT-Kosten bei verschiedenen Banken sind. Dabei konnte auf interne, von den Banken zur Verfügung gestellte Daten, abgestützt werden.

Die untenstehende Grafik über die IT-Kosten pro Frontmitarbeiter verdeutlicht, dass in der einen Bank pro Frontmitarbeiter weniger als 20000 Fr. an IT-Kosten zu tragen sind, derweil über ein Viertel der analysierten Institute pro Frontmitarbeiter jährlich mehr als 100000 Fr. für IT ausgeben. Dabei scheint es keine Rolle zu spielen, ob die Bank im Retail oder Private Banking tätig ist. Die Heterogenität wirft

## IT-Kosten pro Frontmitarbeiter



Quelle: IFZ, Swiss Benchmarking / Grafik: FuW, sk

Fragen auf: Beschäftigen Banken mit einem niedrigen Faktor IT-Kosten zu Frontmitarbeiter zu viele Mitarbeiter an der Front? Sind bei den anderen Instituten die hohen IT-Kosten oder der knappe Personalbestand der Front für das Ergebnis verantwortlich? In welchem Verhältnis sollten IT- und Frontkosten stehen? Die Untersuchung zur letzten Frage zeigt wiederum eine enorme Spannweite auf:

## Suche nach richtigem Mass

Während einige Banken ein Verhältnis Front- zu IT-Kosten von 80:20 oder mehr ausweisen, zeigen andere weniger als 60:40. Bei einem Institut sind die IT-Kosten sogar höher als die Frontkosten (Durchschnitt: 71:29). Nach Geschäftsmodell und Tätigkeitsgebiet besteht dabei kein spezifischer Unterschied.

Die Analysen vom IFZ und Swiss Benchmarking zeigen, dass eine ganze Reihe von Banken bei den Front-Kosten

erhebliches Sparpotenzial aufweist. So betreiben effiziente Retail-Banken pro Frontmitarbeiter rund 150 Mio. Fr. an Kundenvolumen (Spareinlagen, Kredite und Depotwerte). Die Mehrzahl der Banken erreicht aber nur halb so hohe Werte. So erstaunt es nicht, dass auch der Anteil der Frontkosten an den Gesamtkosten erheblich schwankt. Die meisten erreichen 35% bis 45%, einige aber auch 50% und mehr.

Die Auswertungen decken auch auf, dass bei den IT-Kosten vieler Banken noch ein erhebliches Einsparpotenzial liegt. Effiziente Institute erreichen eine IT-Cost-Income Ratio von weniger als 7%, sie geben pro eingenommenen Franken weniger als 7 Rappen für IT aus. Viele Banken liegen hier jedoch nahe bei den vom IFZ als langfristige Tragbarkeitsschwelle ermittelten 13% oder gar darüber. Es erstaunt nicht, dass diese Institute mehrheitlich auch bei den pro Frontmitarbeiter zu tragenden IT-Kosten sehr hohe Werte aufweisen. Dies kann als Indiz für zu hohe IT-Kosten gewertet werden.

Einer nicht unerheblichen Anzahl von Instituten musste aufgezeigt werden, dass sie sowohl bei den Front- als auch bei den IT-Kosten hohe Werte aufweisen. Fakt ist, dass derzeit nur wenige Banken hocheffizient sind. Die meisten Institute weisen noch (viel) zu hohe Kosten aus. Diesen Banken ist zu raten, rasch zielgerichtete Einsparungen zu realisieren.

Jede Bank muss ihre Situation analysieren, die spezifischen Sparpotenziale identifizieren und die richtigen Massnahmen einleiten. Vergleiche mit Konkurrenten und Transparenz in Bezug auf Abweichungen helfen, Ist- und Zielwerte zu hinterfragen und in der Budgetierung realistische

Vorgaben für Einsparungen zu definieren. Mit Benchmarking ist immer auch das «Lernen von den Besten» verbunden: Wie müssen die Frontprozesse gestaltet werden, damit den Kunden nach wie vor ein ausgezeichnete Service geboten wird, aber die Kosten deutlich reduziert werden können? Wie lassen sich die IT-Kosten trotz zunehmender Regulierung senken? In der Praxis sind viele Lösungsansätze erprobt und zahllose Konzepte erfolgreich umgesetzt worden; man muss sie nur für das eigene Institut erschliessen.

## Auf allen Ebenen verankern

Wichtig ist, sich nicht am Durchschnitt zu messen. Nur mit Orientierung an den Besten kann das eigene Institut für die Zukunft fit gemacht werden. Diese Ausrichtung ist auch deshalb zweckmässig, weil dadurch bei den eigenen Mitarbeitern der Ehrgeiz geweckt und damit ein Motivationseffekt erzielt wird. CEO der effizientesten Banken sind sich darin einig, dass die Kosten nur dann nachhaltig niedrig gehalten werden können, wenn es gelingt, eine Kostenkultur auf allen Ebenen zu verankern. Dies setzt Vertrauen voraus, das sich die Vorgesetzten mit Vorbildfunktion, aber auch mit fairen Sparvorgaben verdienen müssen. Letztlich führt daran auf dem Weg der Industrialisierung kein Weg vorbei.

Andreas Dietrich ist am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ Dozent und Projektleiter sowie Leiter Studiengang MSc Banking and Finance und Mitglied der Institutsleitung. Urs Blattmann ist Gründungsmitglied und VR-Präsident von Swiss Benchmarking.

Anzeige

financialmedia

**ANMELDUNG & EVENT-INFO:**  
(KOSTENLOSE VERANSTALTUNG)  
[www.zinsdialog.ch](http://www.zinsdialog.ch)  
[info@zinsdialog.ch](mailto:info@zinsdialog.ch)

# ZINSDIALOG

**20.11.2013, 08.30 UHR, CONVENTIONPOINT ZÜRICH**

## TREIBER DER MÄRKTE 2014

Für Anleger ist das Investitionsumfeld angesichts der tiefen Zinsen besonders schwierig – und Alternativen sind schwer zu finden. Die Unsicherheiten im Euro-Raum und die niedrigen Renditen von Staatsanleihen sorgen zudem für verstärkte Risiken. Wie Anleger mit diesen Herausforderungen umgehen können und welche Gefahren noch lauern, werden die Referenten am ZinsDialog aufzeigen.

**Dr. Daniel Stelter**  
Beyond the Obvious

**Dr. Sven Schubert**  
Bank Vontobel

## Immobilien

Anzeigenannahme: Finanz und Wirtschaft  
Werdstrasse 21, 8021 Zürich  
Tel. 044 248 58 00, Fax 044 248 58 17  
[anzeigen@fuw.ch](mailto:anzeigen@fuw.ch)

# Noblesse oblige: Erlenhof Wollerau.

[www.erlenhof-wollerau.ch](http://www.erlenhof-wollerau.ch)

**Sorgentelefon für Kinder**  
**0800 55 42 10**  
weiss Rat und hilft  
Mit Ihrer Spende helfen Sie mit.  
PC 34-4900-5  
SMS-Beratung 079 257 60 89  
[www.sorgentelefon.ch](http://www.sorgentelefon.ch)  
Sorgentelefon GmbH, 3426 Aeffligen

## Impressum

**Verlag Finanz und Wirtschaft AG**  
Werdstrasse 21, 8021 Zürich  
**Postadresse:** Postfach, CH-8021 Zürich  
**Telefon:** 044 248 58 00  
**Fax:** 044 248 58 15  
**Homepage:** [www.fuw.ch](http://www.fuw.ch)  
**E-Mail:** [verlag@fuw.ch](mailto:verlag@fuw.ch)  
**Abonnements:**  
Tel. 044 404 65 55, Fax 044 404 69 24,  
[abo-zeitungen@tamedia.ch](mailto:abo-zeitungen@tamedia.ch)  
**Anzeigen:**  
Tel. 044 248 58 10, Fax 044 248 58 00,  
[anzeigen@fuw.ch](mailto:anzeigen@fuw.ch)  
**Redaktion:**  
Tel. 044 248 58 00, Fax 044 248 58 15,  
[redaktion@fuw.ch](mailto:redaktion@fuw.ch), [datenservice@fuw.ch](mailto:datenservice@fuw.ch)  
ISSN 0015-220X  
Postcheckkonto: 80-5766-2  
Bankverbindung: UBS 8021 Zürich  
Kto. 654.331.30U Clearing-Nr. 230  
**Verleger:** Pietro Supino  
**Geschäftsführer:** Martin Coninx (MC)  
**Chefredaktor:** Mark Dittli (MD)  
**Stv. Chefredaktor:**  
Konrad Koch (KK)  
**Erscheint am Mittwoch und Samstag.**  
Im Falle Nichterscheins der Zeitung infolge höherer Gewalt oder vom Verlag unverschuldeter Nichtauslieferung entfällt jede Haftung des Verlags. Für unaufgefordert eingesandte Manuskripte und Briefe übernehmen wir keine Haftung.  
**Ombudsmann der Tamedia AG:**  
Ignaz Staub, Postfach 837, CH-6330 Cham 1  
[ombudsmann.tamedia@bluewin.ch](mailto:ombudsmann.tamedia@bluewin.ch)

Bringen Sie diese  
Zeitung Ihrem Boss.  
Zusammen mit 499 weiteren.  
Sind es weniger, erhalten  
Sie Schläge statt Lohn.

Ausbeutung ist traurige Realität für Millionen Kinder weltweit.  
Sie können helfen: [www.tdh.ch](http://www.tdh.ch)  
PCK 10-11504-8

Terre des hommes

Kinder brauchen uns. [tdh.ch](http://tdh.ch)

Partner: Private Banking  
Investment Banking  
Asset Management  
Leistung schafft Vertrauen

Medienpartner: Die Wirtschaftswochen

Veranstalter: Die Wirtschaftswochen

Veranstalter: