

# Wo Banken noch sparen können

ANDREAS DIETRICH UND URS BLATTMANN

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

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 20 000 Fr. an IT-Kosten zu tragen sind, derweil über ein Viertel der analysierten Institute pro Frontmitarbeiter jährlich mehr als 100 000 Fr. für IT ausgeben. Dabei scheint es keine Rolle zu spielen, ob die Bank im Retail oder Private Banking tätig ist. Die Heterogenität wirft 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 betreuen 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.