

Wertorientiertes IT-Kostenmanagement in Banken/Versicherungen: Vom „Rasenmäheransatz“ zur gezielten IT-Kostensteuerung



Frankfurt, im April 2021

Viele IT-Kostensenkungsansätze sind nicht sinnvoll und wertorientiert – Ein Umdenken ist notwendig



Kostendruck in vielen Banken führt oft auch zu Top-Down-IT-Kostensenkungszielen –
Diese sind oft nicht realistisch und nicht sinnvoll

Nicht realistisch: Digitalisierung des Geschäfts, IT-Regulatorik (z.B. BAIT), interne IT-Modernisierung und Technologiewechsel führen zu strukturellem IT-Kostenauftrieb

Oft nicht sinnvoll I: IT-Kosten dort senken wo **IT mehr Wert schafft als Kosten verursacht**. Stattdessen dort investieren, wo hinreichend fachlicher / regulatorischer Mehrwert generiert werden kann – **wir empfehlen eine „wertorientierte“ IT-Investitionslogik**

Oft nicht sinnvoll II: Der **IT-Kostenanteil** an den Verwaltungsaufwänden ist in Banken mit 15-25% nicht dominierend; oft besteht höheres Kostensenkungs-Potenzial in anderen Bereichen

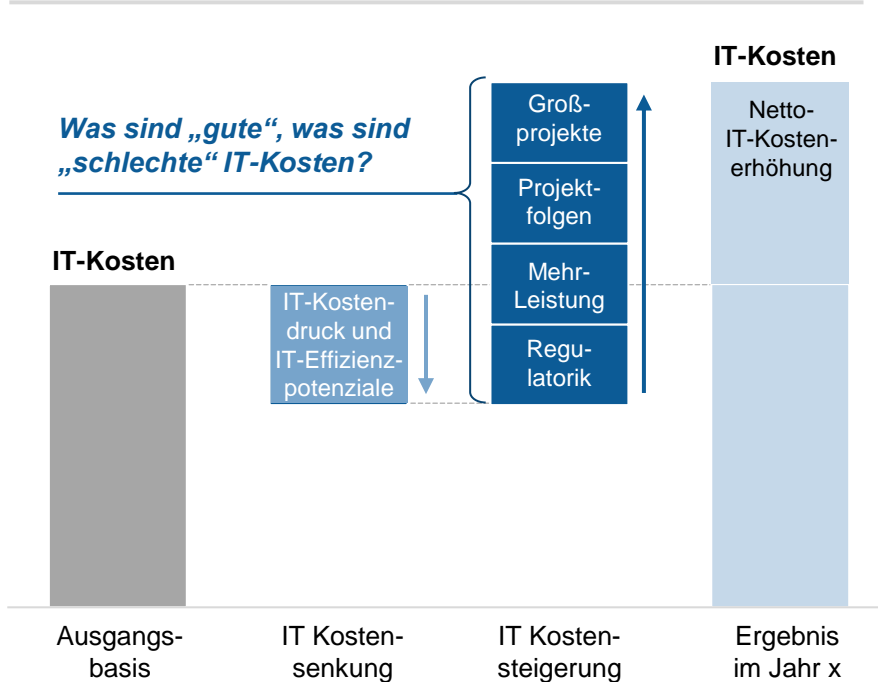
Oft nicht sinnvoll III: Strukturelle IT-Kostensenkungsmaßnahmen (z.B. Rechenzentrums-, oder Anwendungs-konsolidierung) sind wegen **hoher Einmalkosten sowie Projekt- und Betriebsrisiken** betriebswirtschaftlich sehr oft beschränkt attraktiv



BMC-Ansatz: Kein „Rasenmäheransatz“ bei den IT Kosten, sondern: a) investieren wo IT wert schafft, b) strukturelle Maßnahmen mit unvermeidbaren Technologieshifts verbinden und c) „schlechte“ IT Kosten identifizieren und senken

IT-Kosten werden zukünftig in den wenigsten Banken und Versicherungen sinken – sie werden „netto“ in der Regel steigen

„Typisches IT-Kostenbild“ (schematisch)



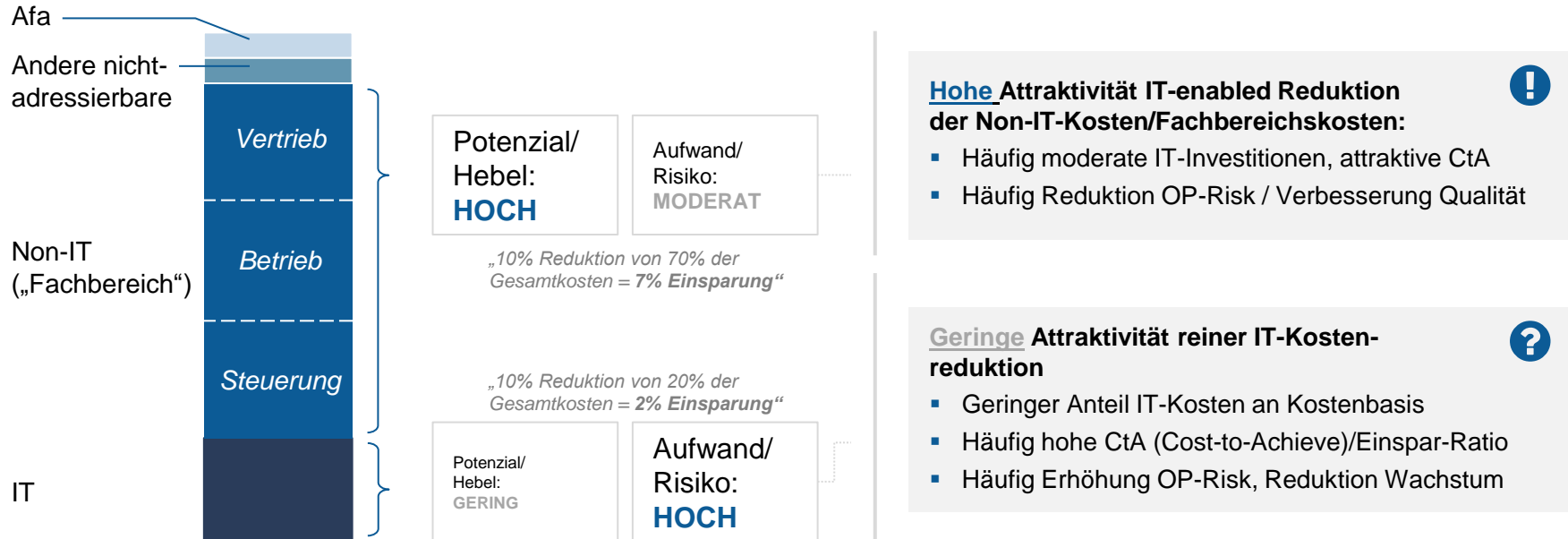
Gründe für steigende IT-Kosten sind:

- **Regulatorischer** Kostenauftrieb (z.B. BAIT, DSGVO)
- Gestiegene Bedeutung der IT im Rahmen **Digitalisierung** Geschäftsmodell (IT-Leistungsmehrung)
- Hohe Aufwände für **IT- Modernisierungs-projekte** mit zusätzlichen direkten und indirekten Kosten
- **Hohe IT-Investitionen (Cost to Achieve)** für Kostensenkungsmaßnahmen mit (nicht gewollten) Folge- und Mehrkosten (z.B. RZ-Konsolidierung)

Hebel für CIR- und Gesamtkostenreduktion – IT-Kostensenkungen haben oft aus Gesamtbanksicht begrenzte Wirkung

SCHEMATISCH

Kostenstruktur Bank (100% Kostenbasis)



1) Cost-to Achieve (CtA) = Einmalaufwände, um Kostensenkungen zu erreichen; CtA-Ratio: Anzahl der Jahre, in der die Einmalaufwände durch Einsparungen „finanziert“ werden (entspricht der „Amortisationsdauer“ von Investitionen)

Insofern ist nicht jede hohe IT-Kostenquote „schlecht“ – Interpretation abhängig von Geschäftsmodell und Prozesseffizienz

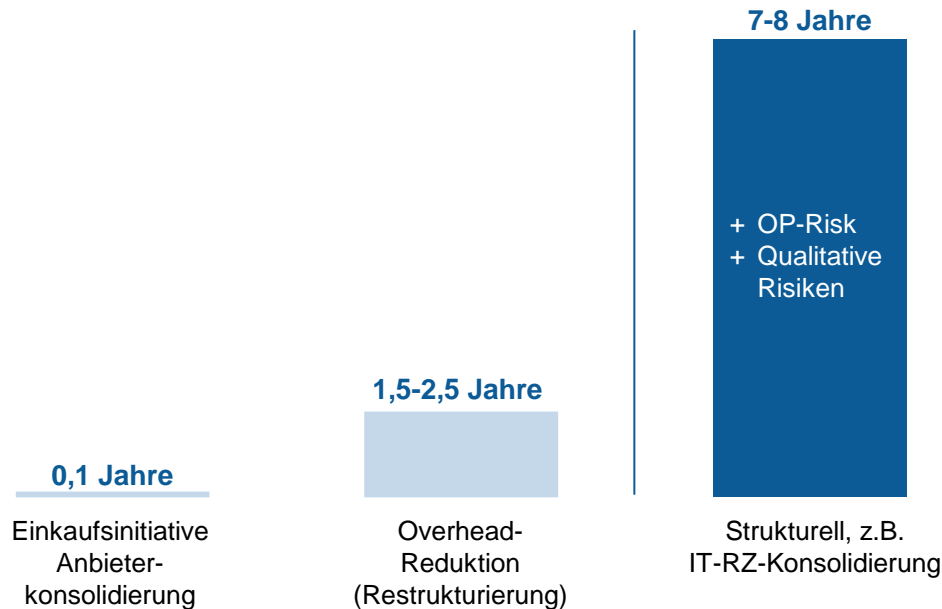
Wertorientierte Betrachtung IT-Kosten



IT-Kostenreduktion – Unattraktive CtA-Ratios, zudem Quality- / OP-Risks: Kopplung von IT-Kostensenkungs- mit Zukunftsinvestitionen empfohlen

CtA/Einsparung pro Jahr – Beispielwerte

(Anzahl der Jahre, bis zur Amortisierung eines Kosten-Investments)



Empfehlung für Maßnahmen mit hoher CtA-Ratio

- Modularisierung der IT-Kostensenkungs-Investitionen – „zerlegen“ in diskretionäre Schritte mit Teilergebnissen
- Mit Zukunftsinvestitionen koppeln, z.B. Cloud, In-Memory Processing
- Mit Fachbereichseffekten verknüpfen bzw. Effizienzen konkret „designen“ und einplanen (Roadmap-Ansatz)

In der Steuerung und im Management von IT-Kosten ist daher ein Umdenken erforderlich – Vorstand und CIO sind hier gefordert

IT als Enabler der Bank

IT als eigenständiger
Optimierungsgegenstand

Fragestellung zum wertorientierten IT Kostenmanagement

A **Wo in IT investieren, um Fachbereichseffizienzen zu generieren?**



Prozessoptimierung/Automatisierung
Digitalisierung Kundeninteraktionen
Schnellere, flexiblere Preis-/
Produktanpassungen und Services



Wie Technologiewechsel zur Erzielung von Fachbereichsmehrwert und IT-Mehrwert einsetzen?

Technologie-Wechsel kostenbewusst und mehrwertig gestalten durch z.B. Cloud Einsatz, SAP-HANA

B **Wie regulatorische Muss-Investitionen in IT effizient und unter Schaffung von Fachbereichsnutzen umsetzen?**

BAIT, DSGVO und Banksteuerung/Meldewesen durch IT-Regulatorik mehrwertig und effizient umsetzen



E **Wie identifiziert und steuert man „gute“ (wertstiftende) und „schlechte“ IT-Kosten – im agilen und im „klassischen“ Umfeld?**



Wie „schlechte“ IT-Kosten nachhaltig senken?

Kostensenkungsmaßnahmen auf „schlechte“ IT-Kosten fokussieren (insb. auf Leistungen, Prozesse, Strukturen, Infrastruktur und Personal)

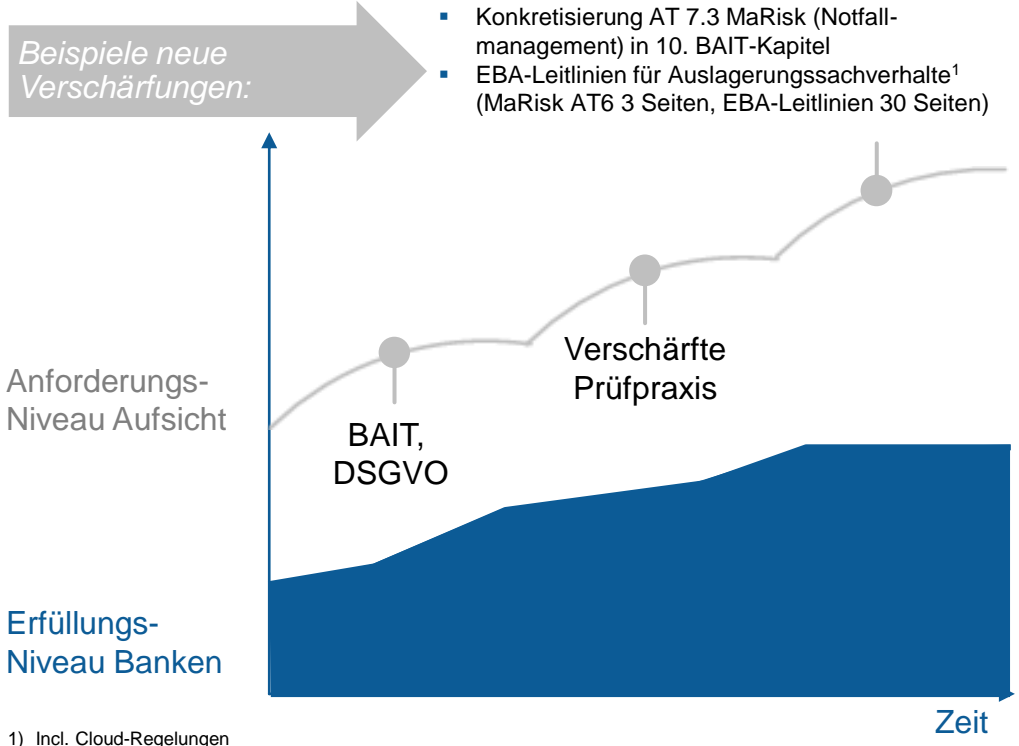


IT-enabled Optimierungsansätze für Prozesskosten

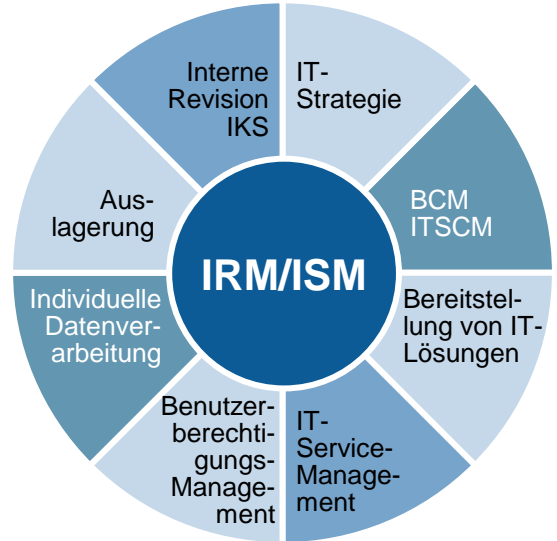
	BPR – Klassisch (Business Process Reengineering)	RPA – Pragmatisch (Robotic Process Automation)	Process Mining – Analytisch
Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentale, radikale Neu-gestaltung von Geschäftsprozessen Top-Down Ansatz zur Verbesserung relevanter Kennzahlen der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierung von strukturierten bzw. regelbasierten Geschäftsprozess(-schritten) durch digitale Software-Roboter (RPA Bots) Bestehende Anwendungen werden beibehalten 	<ul style="list-style-type: none"> Daten-gestützte Aufnahme und Visualisierung der Unternehmensprozesse (mit system-basierten Zeiterfassung und -log) Analytisch-messbare Steigerung der Effizienz
Rolle IT	<ul style="list-style-type: none"> IT als Enabler für BPR: Automatisierung und Technologiewechsel (z.B. SAP S/4HANA enablen) 	<ul style="list-style-type: none"> RPA Bots (Software-Anwendungen) übernehmen Aufgaben von Anwendern, ahmen menschliche Interaktion mit Benutzerschnittstellen von Softwaresystemen nach („Digitaler Mitarbeiter“) 	<ul style="list-style-type: none"> Explorative und Hypothesen-gestützte Data Analytics Input für weitere Standardisierung und Automatisierung optimierter Prozesse
Typische Tools	<p>Workflow-Analysen Benchmarking Business Process Mapping Green-field Ansatz</p>	<p>Prozessanalyse und Identifikation geeigneter Anwendungsbereiche Anbieter: UiPath, Automation Anywhere, BluePrism</p>	<p>Spezifische Analyse- und Tracking Tools Anbieter (Beispiele): Celonis, Process Gold, MyInvenio</p>

B

Die regulatorischen Anforderungen steigen weiter an – aufgrund längerer Investitions- und Umsetzungszyklen hinken Banken oft hinterher



Themenfelder ISM etc.



- 1 Risikoadjustierter Ansatz
- 2 Mehrwertige Umsetzung

B

IT und Fachbereich können dabei z.B. BAIT-Anforderungen effizient und mehrwertig umsetzen



Beispiel Cloud-Nutzung: Positive Kosteneffekte können nur unter bestimmten Bedingungen und Voraussetzungen eingeholt werden

Hebel für Kosteneffekte

Positivbeispiel Cloud



Negativbeispiel Cloud



Preismodell „per use“

Nutzung Cloud für temporäre Spitzenlasten; nicht genutzte Services werden nicht bezahlt

Dauernutzung Cloud Services bei hoher Auslastung der Infrastruktur erhöht Kosten

Preisniveau pro Einheit

Attraktive Rabattstaffeln und Nutzung von Wettbewerb für Preisverhandlungen

Lock-in Risiko und Preisauftrieb

Prozessoptimierung/ Automatisierung

Proaktive interne Automatisierung
Entwicklungs- und Testprozesse

Prozesse werden „as is“ beibehalten

Migrations- und Schnittstellenkosten

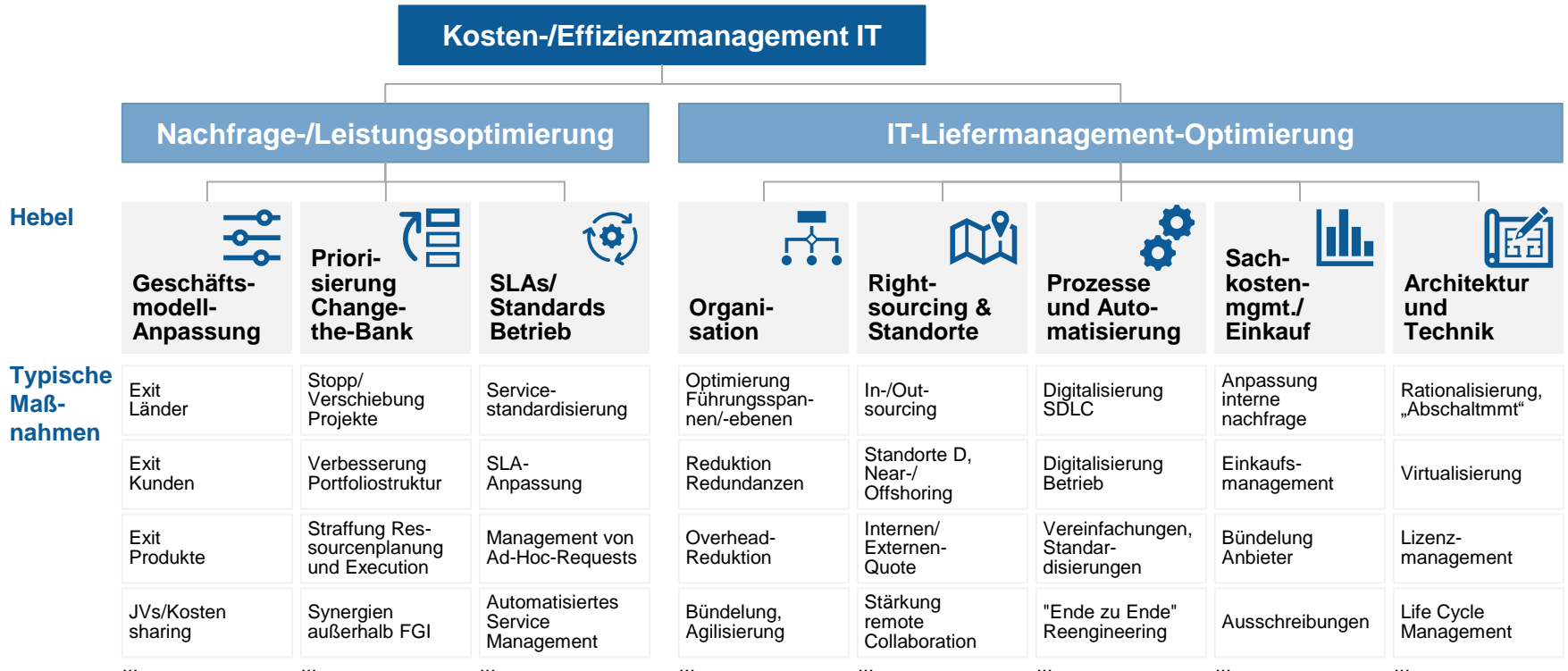
Anbieter trägt Migrationskosten, klare Schnittstellen

Bank trägt Migrationskosten, komplexe Schnittstellen

„Cloud günstiger“

„Cloud teurer“

D Wir nutzen einen erfahrungserprobten Ansatz zur Reduktion „schlechter“ IT Kosten - Verschiedene Maßnahmen zur IT-Kostenbeeinflussung



D Nearshoring hat als bereits erprobtes Tool zur Kostensenkung einen neuen Reifegrad erreicht

Typische negative Erfahrungen in der Vergangenheit ...

Kultur- und Sprachbarrieren

- Schlechte Englisch bzw. Deutsch-Kenntnisse
- Unterschiedliche Arbeitsweisen, Kommunikation und Denkansätze
- Dadurch bedingt erhöhter Kommunikationsaufwand

Datenschutzbedenken

- Sicherstellen von Datenschutzerfordernungen bei Remote Zugriff auf geteilte Unterlagen aufwändig

Hohe Fluktuation

- Geringe Loyalität und ‚Job-Hopping‘ in Nearshore-Hubs: Hohe Einarbeitungs- und Trainingsaufwände, geringe Stabilität

Potentieller Qualitätsverlust

- Fehlende Fachkenntnisse
- Keine ständige Qualitätskontrolle möglich

Trotz Nearshore-Initiative keine Kostensenkung

- Große Anzahl On-Site Visits notwendig
- Infrastrukturinvestitionen notwendig für Anbindung Remote Teams



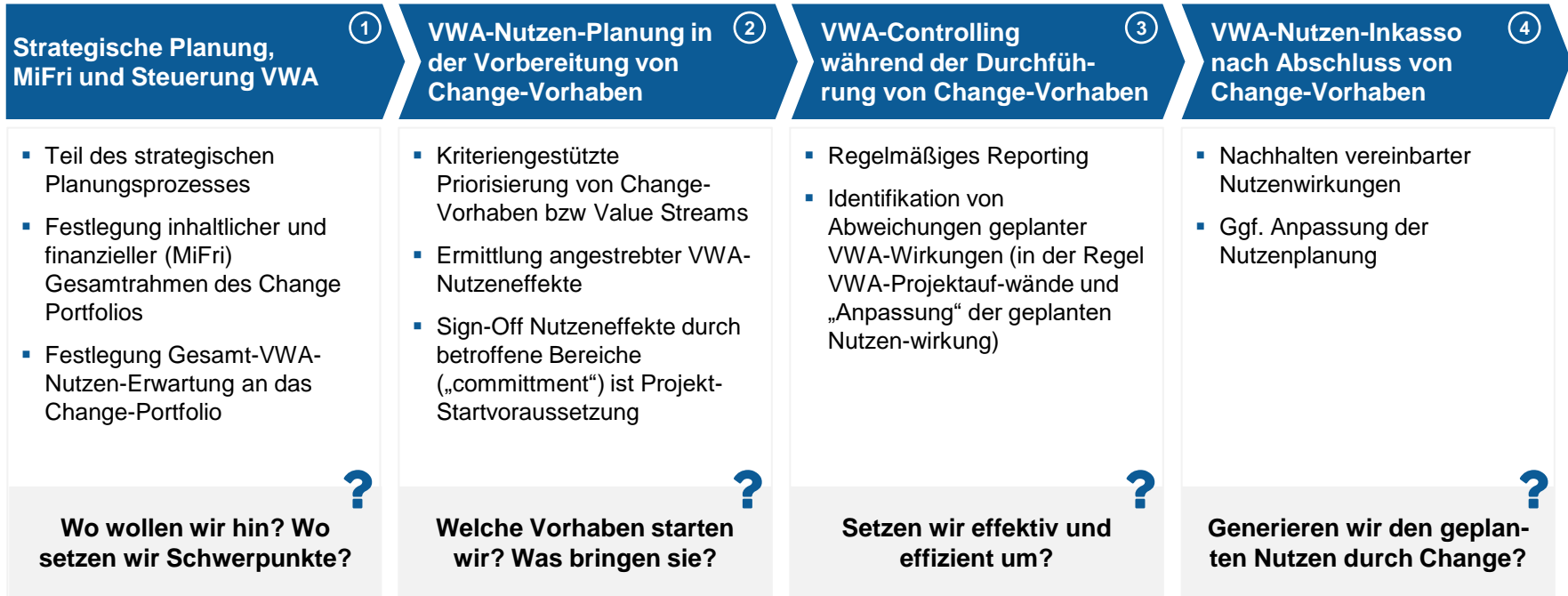
... wurden durch schrittweise Professionalisierung widerlegt



- Mittlerweile **etablierte Nearshore-Service Center** von **renommierten Anbietern** vertreten
- **Zuverlässige, deutschsprachige und sichere Dienstleistungen** für den west-europäischen Markt

E Die Wertorientierte Steuerung der IT-Investitionen erfolgt typischer Weise entlang von vier Teilprozessen

Gesamtprozess Investitionssteuerung





IT-Investitionen und Value Streams sind nach ihren risikoadjustierten Wert zu priorisieren

Ansatzpunkte zur Optimierung des Gesamtwerts des IT-Investitionsportfolios

- Ausrichtung am finanziellen Wertbeitrag** (Bewertung anhand von Risiko / Rendite-Kennzahlen) 
- Stringente Business Cases** (Inhaltliche Hinterfragung von Nutzen und Aufwänden im Rahmen der Priorisierung) 
- Ausrichtung auf strategische Zielsetzungen** (Strategische Ziele, Mittelfrist- und Budgetplanung, Changevorhaben) 
- Optimierung der Aufwände** (Vermeidung von Redundanzen, Erhöhung der gemeinsam genutzten Infrastrukturen) 
- Durchführbarkeit** (Berücksichtigung Durchführungsrisikos sowie Verfügbarkeit von Kompetenzen/Ressourcen) 
- Abwägen** zwischen **bankweiter** und **geschäftsbereichs-spezifischer Optimierung** 



Ein konsequentes Nachhalten der Nutzeneffekte ist dabei essenziell

VWA-Nutzenplan Projekt „Prozessautomatisierung“





Σ Gesamtnutzen VWA

IT, DA

Betroffene OE – N.N.

Betroffene OE „Marktfolge“

		2021	2022	2023	2024
VWA Plan	MAK	100	105	95	95
	PK in €	1.000	1.050	950	1.000
	SK in €	400	400	350	350
VWA Reduktion	MAK	–	-10	-10	-15
	PK in €	–	-100	-100	-150
	SK in €	-20	-20	-30	-40
Summe		-20	-120	-130	-190

Commitment	OE „Marktfolge“	FC	TI	ORC
				

Unser Ansatz im Kosteneffizienzmanagement basiert auf sechs Erfolgsfaktoren

- ✓ **Schaffung von objektiver Transparenz hinsichtlich Leistungen und Effizienz der Organisation –**
Daten, Vergleichsdaten, Erfahrungen statt „Bauchgefühl“
- ✓ **Systematische Prüfung und Bewertung der relevanten taktischen und strukturellen Effizienzhebel –**
keine voreiligen Schlüsse oder Verengungen des Lösungsraums
- ✓ **Abgestimmte und nachvollziehbare Methodik zur Priorisierung von Maßnahmen –** klares Verständnis der
„Trade-offs“ hinsichtlich Effizienzwirkung, Aufwand zur Zielerreichung und Risiken
- ✓ **Richtige Mischung von kurzfristig wirksamen Maßnahmen (Quick Wins) und strukturellen Maßnahmen,**
dabei realistische und transparente Bewertung von strukturellen Optionen
- ✓ **Übergreifende Sichtweise –** strukturelle Themen genauso wie Front-to-Back
- ✓ **Nachhaltigkeit des Effizienzprogramms –** frühzeitig interne Mitgestaltung der Maßnahmen,
Know-How-Übertragung, strukturelle Verankerung

BMC Strategy Consultants: Senior Expertise und Ergebnisorientierung für unsere Klienten

BMC-Ansatz



Nicht-BMC-Ansatz

Erfahrung:

Berater, die "im Thema stehen"



Ausbildung von Beratern im Projekt

Expertise:

Schneller zum Ziel durch Experten-Know-how



Prozess und "Brand" statt Inhalt

Ergebnisse:

Das Ergebnis für unseren Kunden zählt



Viele und kaum verarbeitbare ppt-Folien

Effektivität:

Schlanke Teams und schlankes Budget mit hoher Wirkung



Große Junior-Pyramiden, hohes Gesamtbudget

Empathisch:

Arbeit mit dem Kunden und seinen Teams



Betreiber von Unternehmenspolitik, "Kundenbelehrung"

BMC Strategy Consultants: Kontakt



Deutschland:
BMC Strategy Consultants GmbH

Taunus Turm, Taunustor 1
DE-60310 Frankfurt am Main
+ 49 69 50 50 60 4-586

Roland.Bubik@bmc-strategy.com
+49 170 554 1013

Thomas.Pasche@bmc-strategy.com
+49 175 290 5018



Schwesterfirma in Österreich:
BMC Professionals GmbH

Tuerkenschanzplatz 7/4
AT-1180 Wien
+ 43 6604 968608

Roland.Kropf@bmc-professionals.com