

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ



# IFZ Sourcing Studie 2019

Autoren Dr. Urs Blattmann, Stefan Grob, Lukas Compagnoni

[blog.hslu.ch/sourcing](http://blog.hslu.ch/sourcing)

## Vorwort

Ein Baum in voller Blätterpracht – für einmal nicht auf einer saftigen Wiese abgebildet, sondern mit Wurzeln in seiner Ganzheit dargestellt – lässt uns zunächst stutzig werden, weil er ungewohnte Assoziationen weckt. Das Titelbild unserer Studie macht uns bewusst, dass der Baum nur deshalb so gut gedeiht, weil es ihm gelingt, sich die lebensnotwendigen Stoffe zu besorgen. Mit seinen Wurzeln nimmt er Wasser und Spurenelemente auf, seine Blätter entnehmen der Luft das CO<sup>2</sup> und assimilieren mit dem Sonnenlicht. Auch Banken sind für ihre gedeihliche Entwicklung darauf angewiesen, dass sie in ausreichendem Mass auf wichtige Quellen zugreifen können. Sie benötigen unter anderem spezifisches Know-how in der Informatik, in der Verarbeitung von Banktransaktionen, im Compliance und vielen anderen Bereichen. In der heutigen, arbeitsteilig organisierten Welt ist es oft so, dass dieses Know-how intern nicht mehr wirtschaftlich bereitgestellt werden kann oder aus anderen Gründen nicht vorhanden ist. Die Banken müssen sich in diesen Fällen extern nach den richtigen Quellen respektive Partnern umsehen; sie müssen die erforderlichen Services dauerhaft von einem externen Anbieter beziehen, mit andern Worten diese Leistungserstellung outsourcen.

In der Schweizer Finanzbranche hat sich vor rund 25 Jahren ein Sourcing-Markt gebildet, der sich kontinuierlich weiterentwickelt hat und heute einen Milliardenmarkt darstellt. Für das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ Grund genug, diesen Markt genauer unter die Lupe zu nehmen und zu ermitteln, welche Services die Banken auslagern, wie dieser Markt funktioniert, wo die Banken aber auch die Anbieter noch Entwicklungspotenzial sehen und daraus abzuleiten, was in diesem Markt in Zukunft noch auf uns zukommen wird. Mit unserer Arbeit möchten wir zudem eine bessere Transparenz im Sourcing-Markt schaffen, so dass sich sowohl Vertreter von Banken als auch von Anbietern rasch einen Überblick verschaffen können, wer in der Branche welche Services anbietet.

Die vorliegende IFZ Sourcing Studie konnten wir nur dank der grossen Unterstützung von zahlreichen Teilnehmenden an Umfragen und Interviews erstellen. Namentlich Banken, Sourcing-Anbieter, Revisionsgesellschaften und Rechtsanwälten danken wir für die zur Verfügung gestellte Zeit sowie die vielen wertvollen Inputs, die wir für die Studie verwenden konnten. Schliesslich bedanken wir uns bei den diesjährigen Platin-Sponsoren Banca Stato, Basler Kantonalbank und Glarner Kantonalbank sowie den Gold-Sponsoren Finanz-Logistik, Finform und Kreditfabrik für die grosszügige Unterstützung.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen der Lektüre!



**Dr. Urs Blattmann**  
Dozent und Projektleiter,  
Institut für Finanz-  
Dienstleistungen Zug IFZ



**Stefan Grob**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Institut für Finanz-  
Dienstleistungen Zug IFZ



**Lukas Compagnoni**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,  
Institut für Finanz-  
Dienstleistungen Zug IFZ

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Rahmenbedingungen</b> .....	<b>1</b>
1.1	Aktualität des Themas .....	1
1.2	Definition und Abgrenzung.....	2
1.3	Historische Entwicklung.....	3
1.4	Grösse des Sourcing-Marktes.....	4
1.5	Studien in der Vergangenheit.....	5
1.6	Zielsetzungen und Aufbau der Studie .....	7
<b>2</b>	<b>Umfrage Sourcing bei Banken</b> .....	<b>9</b>
2.1	Ausgangslage.....	9
2.2	Konzept und Struktur der Umfrage .....	10
2.3	Umfrageresultate.....	13
2.4	Fazit der Umfrage: Sourcing bei Banken.....	23
<b>3</b>	<b>Stand des Sourcings in der Schweizer Bankbranche</b> .....	<b>24</b>
3.1	Ziel dieses Kapitels.....	24
3.2	Allgemeine Findings.....	25
3.3	Kernaussagen der auslagernden Banken.....	29
3.4	Statements der Sourcing-Anbieter.....	33
3.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Interviews .....	37
<b>4</b>	<b>Einschätzung des IFZ und Empfehlungen der Autoren</b> .....	<b>38</b>
4.1	Beurteilung der Situation des Sourcings in der Schweizer Finanzbranche.....	38
4.2	Entwicklungsperspektiven des Sourcings nach Einschätzung des IFZ.....	40
4.3	Empfehlungen im Lebenszyklus des Sourcings.....	44
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Ausblick</b> .....	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Marktübersicht</b> .....	<b>49</b>
6.1	Vorgehen.....	49
6.2	Anbieter nach Sourcing Bereichen.....	50
6.3	Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge .....	53
<b>7</b>	<b>Die Meinung unserer Sponsoren</b> .....	<b>83</b>
	<b>Quellen</b> .....	<b>92</b>
	<b>Expertengespräche</b> .....	<b>92</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>94</b>

# 1 Rahmenbedingungen

## 1.1 Aktualität des Themas

---

Wer im vergangenen Jahr die Schlagzeilen zum Thema Sourcing verfolgte, musste fast automatisch zum Schluss kommen, dass sich das Thema erledigt hat. «Outsourcing ist out» und Ähnliches prangte als Überschrift über Artikeln, in denen insbesondere vom Rückzug der Grossbanken im Sourcing Bereich berichtet wurde. Offenbar hatten neuere Überlegungen in diesen Instituten zu fundamental anderen Ergebnissen geführt, als noch wenige Jahre zuvor.

Mit dem Rundschreiben 2018/3 hat die FINMA neue Vorschriften zum Thema Sourcing erlassen. Damit hat sie allen im Schweizer Finanzbereich tätigen Akteuren deutlich gemacht, dass Sourcing keineswegs eine abgeschlossene Entwicklungsphase, sondern vielmehr ein Thema ist, dem es in Zukunft noch mehr Beachtung zu schenken gilt. Dass die FINMA aus ihrer Optik dabei ein Schwergewicht auf die Erfassung der Risiken legte, ist nachvollziehbar.

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema macht aber auch aus ökonomischer Sicht Sinn. Der aktuelle Hintergrund einer zunehmenden Digitalisierung der Finanzbranche zwingt die Banken, sich vermehrt mit neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen. Weiter stellt sich vermehrt die Frage, wo in Zukunft die eigenen Kernkompetenzen liegen sollen und welche Bereiche sich in der Wahrnehmung der Kunden immer mehr so entwickeln, dass sich das einzelne Institut nicht mehr differenzieren kann.

Im Zuge dieser Digitalisierung sind zudem neue Angebote im Markt entstanden. Dies namentlich im Bereich der Kreditverarbeitung sowie im Compliance. Während dieser Wandel im Kreditbereich eine logische Weiterentwicklung der bereits bestehenden Angebote im Zahlungsverkehr sowie im Wertpapierbereich darstellt, handelt es sich bei den Angeboten im Compliance um eine neue Entwicklung. Der Staat hat in der jüngeren Vergangenheit den Finanzinstituten zunehmend polizeiliche Aufgaben, wie beispielsweise die Meldung von Transaktionen mit erhöhten Risiken zur Verhinderung von Geldwäscherei übertragen. Jede Bank hat diese Auflagen intern umgesetzt, was einerseits beträchtliche Projekt-Ressourcen gebunden und andererseits zum Aufbau einer Vielzahl von Beschäftigten im Compliance Bereich geführt hat. Nun scheint sich da und dort die Erkenntnis durchzusetzen, dass sich diese Aufgaben gemeinsam kostengünstiger erledigen lassen und die Bank dadurch den Fokus vermehrt auf ihre geschäftspolitischen Projekte legen kann.

Dass die Banken gut beraten sind, sich vermehrt auf die Entwicklung von neuen, zukunftsfähigen Geschäftsmodellen und deren Realisierung zu konzentrieren, ist auch dem Umstand geschuldet, dass internationale Unternehmen – insbesondere auch sehr grosse, branchenfremde Anbieter – mit grosser Dynamik und viel Druck in den Markt drängen. Während diese neuen Anbieter sich auf ein fokussiertes Angebot für eine Zielgruppe konzentrieren und eine Vielzahl von Dienstleistungen von Dritten beziehen, sind die etablierten Anbieter noch in ihrem historischen Setup gefangen und können deshalb mit der Geschwindigkeit der Anpassung ihrer Angebote an neue Bedürfnisse mit den neuen Anbietern nicht Schritt halten.

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ ist aufgrund dieser Ausgangslage der Ansicht, dass Sourcing in der zukünftigen Entwicklung der Finanzindustrie vermehrt ein Thema sein wird, mit dem sich Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen von Schweizer Banken auseinandersetzen werden. Mit dieser Studie soll den Verantwortlichen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung gestellt werden, so dass die entsprechenden Diskussionen und Entscheide auf einer soliden Grundlage geführt respektive getroffen werden können.

## 1.2 Definition und Abgrenzung

---

### Grundlagen und Begriff

Der Begriff Outsourcing stammt aus dem englischen Sprachgebrauch und setzt sich aus den drei Begriffen *outside*, *resource* und *using* zusammen. Der Cambridge Dictionary umschreibt den Begriff mit «the process of paying to have part of a company's work done by another company.» Dies wird ergänzt durch eine, im Business English verwendete, zweite Bedeutung: «a situation in which a company employs another organization to do some of its work, rather than using its own employees to do it». Der allgemeine Sprachgebrauch lehnt sich an folgende Sichtweise an: Als Outsourcing beziehungsweise als das Auslagern von Services und Dienstleistungen wird in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externe Dienstleister bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine spezielle Form des Fremdbezugs einer bisher intern erbrachten Leistung. Die Dauer und der Gegenstand der Leistung werden durch spezifische Verträge fixiert, was wiederum das Outsourcing von sonstigen Partnerschaften abgrenzt.

Die FINMA legt in ihrem Rundschreiben 2018/3 den Begriff wie folgt fest: «Outsourcing (Auslagerung) im Sinne des Rundschreibens liegt vor, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen».

Mit dieser Definition überlässt es die FINMA den einzelnen Instituten festzulegen, welches die wesentlichen Funktionen sind. Mit anderen Worten ist es die Aufgabe der einzelnen Banken, den Begriff der Wesentlichkeit für das eigene Institut exakt zu definieren. In der Praxis dürften aber vor allem die Revisionsgesellschaften gefordert sein, die überprüfen müssen, ob die Banken diesbezüglich ihre Pflichten erfüllen. Dabei ist unbestritten, dass sich der Begriff der Wesentlichkeit zunächst an der früher geltenden Regelung der FINMA orientieren soll. Zudem herrscht bei den Banken grundsätzlich die Ansicht vor, dass es Aufgabe des Risk-Managements ist, die Risiken, welche sich beim Sourcing ergeben, einzuschätzen. Bei Risiken, welche das Funktionieren der Bank beeinträchtigen könnten, ist von wesentlichen Funktionen auszugehen.

Sowohl Banken als auch Revisionsgesellschaften haben uns bestätigt, dass die entsprechenden Einschätzungen von beiden Seiten weitestgehend deckungsgleich sind, respektive dass nur in Ausnahmefällen, das heisst bei einer oder zwei Dienstleistungen, Diskussionen bezüglich der Wesentlichkeit geführt wurden. Zudem vertraut man hier darauf, dass sich die Sache schon in kurzer Zeit einspielen werde. Wenn nämlich eine Mehrzahl der Banken eine bestimmte Dienstleistung als wesentlich einschätzt, muss eine Bank, welche dies anders sieht, schon gute Argumente dagegen liefern können. Faktisch führt dies natürlich dazu, dass im Zweifel die entsprechende Dienstleistung ins Vertragsinventar der Bank aufgenommen wird.

### Verwendung des Begriffs in der vorliegenden Studie und inhaltliche Abgrenzung

In der vorliegenden Studie wird hinsichtlich des Sourcing-Begriffs die Definition der FINMA als Basis verwendet. Dies macht es aber erforderlich, dass die Wesentlichkeit pauschal für alle Institute zu definieren ist. Dass diese Grenzen nicht immer ganz scharf gezogen werden können, ist offensichtlich. Um dem Leser eine Übersicht über das breite und vielfältige Spektrum des Sourcings zu verschaffen, wurde das untenstehende Raster erarbeitet. Dieses ermöglicht es zum einen, eine zweckmässige Einordnung der Vielzahl von Sourcing-Angeboten vorzunehmen, zum andern zieht es auch Grenzen und schliesst damit diejenigen Elemente aus, die nicht in dieses Raster passen:

IT			BPO / Verarbeitung			
Bereitstellung Infrastruktur	Application Operation	Application Management	ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften Transaktionen	Kredit Transaktionen
Banking			Weitere Bereiche			
Brokerage	Custody	Korrespondenz DL	Compliance	Rechnungswesen	Versand Scanning	Andere

Abbildung 1: Struktur Sourcing Angebot in der Schweizer Finanzbranche<sup>1</sup>

Mit dieser inhaltlichen Abgrenzung haben wir die von der FINMA geforderte «Wesentlichkeit» im Grunde so gefasst, dass nur banknahe Aufgaben als Sourcing betrachtet werden sollen. Das heisst, es sollen diejenigen ausgelagerten Aufgaben als Outsourcing verstanden werden, die eng mit den Bankdienstleistungen verflochten sind. Beispiele sind der IT-Betrieb, die Verarbeitung von Transaktionen im Zahlungsverkehr, bei den Wertschriften oder im Kreditbereich sowie Compliance-Aktivitäten. Der Begriff «banknahe Aufgaben» wird dabei aber nicht restriktiv verwendet, so dass darin auch Handel- und Custody-Dienstleistungen sowie Druck und Versand von Kontoauszügen oder Aufgaben im Rechnungswesen eingeschlossen werden.

Andere Dienstleistungen hingegen, wie beispielsweise im Bereich des Hausdienstes und der Reinigung, fallen nicht unter den hier verwendeten Begriff des Sourcings und sind deshalb nicht Gegenstand dieser Studie.

Mit der Verwendung der FINMA Definition des Begriffs Sourcing sind auch Auslagerungen innerhalb eines Konzerns eingeschlossen. So bezieht ja beispielsweise die Neue Aargauer Bank seit vielen Jahren Dienstleistungen von ihrem Mutterkonzern, der Credit Suisse, oder die Bank Cler solche von der Basler Kantonalbank.

Grundsätzlich sind Banken frei, Geschäftsaktivitäten auch ins Ausland auszulagern. Im Rahmen der Studie beschränken wir uns jedoch auf Services welche von Sourcing-Anbietern in der Schweiz erbracht werden.

### 1.3 Historische Entwicklung

Das Thema Sourcing ist in der Finanzbranche nicht neu. In der Schweiz gehen die Anfänge auf die 90er Jahre zurück. Damals wurden zunächst der Grundgedanke einer gemeinsamen und damit günstigeren Logistik sowie die entsprechenden theoretischen Konzepte diskutiert. Mitte der 90er Jahre sind dann die ersten «Gemeinschaftswerke» entstanden.

So haben beispielsweise die Sparkasse Berneck (heute Alpha Rheintal Bank) und die Bank in Gossau (später swissregiobank, die dann durch Fusion mit der CA Sankt Gallen zur heutigen acrevis Bank geworden ist) ihre Logistik, welche damals die Buchhaltung und die Informatik umfasste, zusammengelegt. Per 1.1.1997 wurde sie in eine selbständige rechtliche Einheit, die BGW Logistik AG, ausgelagert. Anfang 2004 wurde daraus ein «gemeinsames Finanzdienstleistungszentrum für Banken» an dem

<sup>1</sup> In Kapitel 6 werden die Sourcing-Angebote der einzelnen Anbieter in dieses Raster eingeordnet.

auch die CA Sankt Gallen sowie die RBA-Service beteiligt waren: «Die finlog Finanz-Logistik AG übernimmt seit da für die angeschlossenen Banken Aufgaben in den Bereichen Wertschriftenadministration, Rechnungswesen, Organisation/IT und Zahlungsverkehr»,<sup>2</sup>. Heute, das heisst 15 Jahre später, ist die Firma Finanz-Logistik AG, mit Ausnahme der IT, noch immer in denselben Bereichen tätig.

Parallel dazu haben sich auch verschiedene Kantonalbanken Gedanken gemacht, wie den hohen Kosten in der IT besser beizukommen wäre. So haben 1996 acht Kantonalbanken beschlossen, die Entwicklung und den Betrieb ihrer IT in die AGI Holding AG auszulagern. Nebst den erwarteten Skaleneffekten sollte so auch die Aktualisierung der IT-Programme im Hinblick auf das Jahr 2000 günstiger realisiert werden. Die Koordination zwischen dem Dienstleister und den beteiligten Banken wurde dabei einer separaten Tochtergesellschaft, der AGI Kooperation, übertragen, welche zunächst die erforderlichen Netzwerkstrukturen entwickeln und aufbauen musste. Im Jahr 2001 fusionierte die AGI-Betreibergesellschaft AGI IT Services AG mit der Swisscom IT Services. Um sich vor allem im Migrationsgeschäft aber auch in der Beratung stärker zu positionieren, integrierte Swisscom im Jahr 2006 die Comit AG und im Jahr 2009 ein Gemeinschaftswerk der Basellandschaftlichen und der Basler Kantonalbank im Verarbeitungsbereich. Mit der Integration von Entris, dem IT- und BPO-Provider der Regionalbanken, hatte die Swisscom im Jahr 2014 ihre führende Stellung, welche sie auch heute im Schweizer Sourcing-Markt noch innehat, weiter ausgebaut.

Auch im Hypothekbereich reichen die Wurzeln der Sourcing-Aktivitäten bis in die 90er Jahre zurück. Die Firma Rodrigo Immobilien, welche im Jahr 1997 gegründet wurde, bediente mit der Anlagestiftung der damaligen Kredit-Anstalt (heute Credit Suisse) die erste Kundin im Servicing unter anderem von Hypotheken und wuchs im Verlauf der Jahre beständig. Im Jahr 2006 wurde mit der Gründung der Hypotheken Servicing Schweiz AG eine strategische Fokussierung auf Dienstleistungen im Hypothekbereich vorgenommen und drei Jahre später das Hypothekenmanagement für die Swiss Life übernommen. 2016 wurde die neue Dachmarke Avobis eingeführt, unter welcher die Firma heute noch in diesem Bereich tätig ist.

Diese Beispiele zeigen, dass sich Sourcing in der Schweizer Finanzbranche mittlerweile schon seit rund 25 Jahren entwickelt hat. Die Entwicklung ist dabei langsam und nicht immer gradlinig verlaufen, wobei rückblickend jedoch auch eine kontinuierliche Verbreiterung des Angebotes und eine zunehmende Professionalisierung der Anbieter zu beobachten ist.

Im Hinblick auf die aktuelle Situation bedeutet dies zum einen, dass schon eine Vielzahl von Fortschritten erarbeitet werden konnten, und zum andern, dass die Entwicklung noch keineswegs abgeschlossen ist. So wie sich das Sourcing in der Vergangenheit den wachsenden Bedürfnissen angepasst hat, so muss und wird es dies auch in Zukunft tun.

## 1.4 Grösse des Sourcing-Marktes

---

Zur Grösse des Sourcing-Marktes in der Schweizer Bankenlandschaft existieren keine öffentlich verfügbaren Informationen. Aus diesem Grund wurde anhand einer eigenen Erhebung bei Banken sowie anhand von Daten, die uns Swiss Benchmarking zur Verfügung gestellt hat, das Umsatzvolumen des Sourcing-Marktes der Banken in der Schweiz näherungsweise berechnet.

Auf der Basis der Daten von 38 Retailbanken wurde der Sourcing-Anteil am Gesamtaufwand je Bank berechnet. Anschliessend wurden die Banken im Sample in sechs Gruppen eingeteilt, welche sich hinsichtlich ihrer Bilanzsumme (als Proxy für die Grösse der Bank) unterscheiden. Je Gruppe wurde anschliessend der durchschnittliche Outsourcing-Anteil am Gesamtaufwand pro Bank ermittelt.

---

<sup>2</sup> Alpha RHEINTAL Bank, swissregiobank, St. Gallische Creditanstalt und RBA-Service (2004): Mediencommuniqué. Gemeinsames Finanz-Dienstleistungszentrum für Banken

Schliesslich konnten die errechneten Durchschnittswerte mit dem Anteil der Gruppe im Gesamtmarkt multipliziert werden. In unserem Sample haben wir so einen durchschnittlichen Anteil des Sourcing-Aufwands von 12.14 Prozent am Gesamtaufwand ermittelt.

Wird davon ausgegangen, dass dieser Wert für Retailbanken repräsentativ ist und multipliziert diesen Prozentsatz mit den CHF 18.159 Mia. Gesamtaufwand der 95 Banken, welche in der Retail Banking-Studie 2018 berücksichtigt wurden, so ergibt dies einen Sourcing-Markt für das Schweizer Retail Banking in der Grösse von rund CHF 2.2 Mia. Unter Berücksichtigung der in der Hochrechnung enthaltenen Ungenauigkeiten kann deshalb davon ausgegangen werden, dass der Sourcing-Markt für Schweizer Retailbanken ein Volumen von etwa CHF 2 bis 2.4 Mia. umfasst.

Nimmt man zu den 95 Retailbanken noch die 49 in der Statistik der Schweizer Nationalbank ausgewiesenen Privat- und Börsenbanken hinzu, so schätzen wir die Grösse des Marktes ohne Grossbanken und ausländisch beherrschte Banken respektive deren Niederlassungen auf etwa CHF 3 bis 3.5 Mia.

Der Umsatz im Sourcing-Markt für Retailbanken setzt sich dabei wie folgt zusammen:

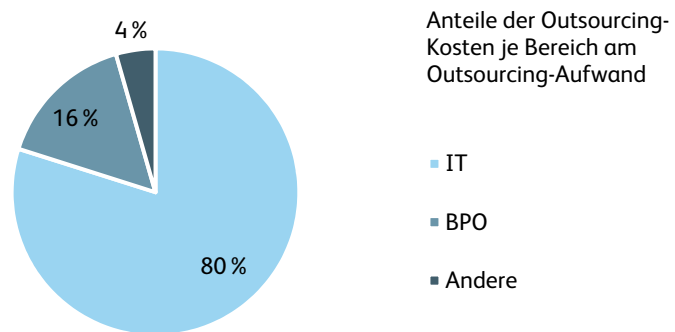


Abbildung 2: Geschätzte Anteile der Outsourcing-Kosten je Bereich am Outsourcing-Aufwand  
In Anlehnung an die Daten von Swiss Benchmarking, eigene Darstellung

Somit beträgt der Anteil der IT im Sourcing-Markt schätzungsweise rund CHF 1.75 Mia., während im Bereich Business Process Outsourcing (BPO), das heisst der Verarbeitung im Zahlungsverkehr, dem Wertschriften- und Kreditbereich, rund CHF 345 Mio. Umsatz generiert wird. Noch unbedeutend ist der restliche Bereich, der unter anderem Rechnungswesen oder Compliance beinhaltet, welcher in diesem Markt derzeit für einen Umsatz von weniger als CHF 100 Mio. verantwortlich ist. Abschliessend lässt sich somit feststellen, dass der Sourcing-Markt in der Schweizer Finanzbranche heute eine respektable Grösse erreicht hat und der IT-Markt dabei vier Fünftel des gesamten Marktes ausmacht.

## 1.5 Studien in der Vergangenheit

In der jüngeren Vergangenheit sind zwei Studien zu erwähnen, die sich mit dem Thema Sourcing sowie mit angrenzenden Themenbereichen in der Schweiz wissenschaftlich beschäftigt haben. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der beiden Studien von Deloitte und der Hochschule Luzern (2016) sowie von Belmont (2018) kurz zusammengefasst.



### Monitor Deloitte und Hochschule Luzern (2016)

Im August 2016 publizierte Monitor Deloitte in Zusammenarbeit mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ eine Studie unter dem Titel «Industrialisation – Unlocking the efficiency and the agility of the Swiss banking industry»<sup>3</sup>. Die Autoren zeigen unter anderem auf, dass sie die Industrialisierung, welche heute in der Regel unter dem Begriff Digitalisierung zusammengefasst wird, als eine Antwort auf enger werdende Margen und sinkende Betriebsergebnisse von Schweizer Banken sehen. Anschliessend untersuchten sie, welche Absichten Schweizer Banken im Bereich der Industrialisierung respektive der Digitalisierung verfolgen.

Fast man die wichtigsten Ergebnisse zusammen, so wurde im Jahr 2016 beispielsweise festgestellt, dass sich die Banken als wichtigste Vorteile der Digitalisierung

- ❖ eine verbesserte Skalierbarkeit (von 92 % der befragten Banken in der Umfrage genannt),
- ❖ Kostenreduktionen (88 %) sowie
- ❖ mehr Zeit zur Pflege der Kundenbeziehungen (77 %) versprochen.

Als die grössten Herausforderungen nannten die Banken

- ❖ den Widerstand gegen Veränderungen und die Unternehmenskultur (100 %) sowie
- ❖ die zu hohen Kosten der erforderlichen Projekte (80 %).

Obschon die Banken schon 2016 ein grosses Optimierungspotenzial nicht nur in den Bereichen IT und Verarbeitung sahen - genannt wurden unter anderem Risikoüberwachung und Compliance, Beratung und Portfoliomanagement sowie Recht und staatliche Regulation - gab die Mehrheit der Institute an, insbesondere in der IT und in der Verarbeitung Services und Dienstleistungen auslagern zu wollen. Gemäss den Ergebnissen der Studie würde sich somit der Anteil der Banken, die ihre Funktionen ganz oder mehrheitlich auslagern möchten, im Bereich IT von knapp 30 Prozent im Jahre 2016 auf rund 60 Prozent im Jahr 2021 verdoppeln. Auch im Bereich Operations geht die Studie davon aus, dass eine Verdoppelung der ausgelagerten Aktivitäten von etwa 18 Prozent auf rund 36 Prozent zu beobachten sein wird.

Insgesamt schätzten die Banken, dass wenn sie ihre internen Vorgaben bezüglich der Optimierung der Prozesse bis 2021 erreichen würden, Kosteneinsparungen in der Höhe von 10 bis 15 Prozent realisierbar wären. Der erforderliche Personalbestand würde dabei gemäss den Schätzungen der Banken um 12 bis 18 Prozent abnehmen. Im Szenario, dass es den Banken bis 2021 gelingen würde, vollständig industrialisiert zu arbeiten, rechneten die Banken mit Einsparungen von 20 bis 30 Prozent bei einer Personalreduktion von 30 bis 40 Prozent.

---

<sup>3</sup> Die Studie finden Sie online als PDF unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-deloitte-fs-en-industrialisation-in-banking.pdf>

### Belmont Consulting Services (2018)

Die Firma Belmont in Lausanne hat im letzten Jahr unter dem Titel «2008 - 2018 – Dix années de BPO dans les banques suisse» eine Studie in französischer Sprache publiziert<sup>4</sup>. Der Titel dieser Studie mag den Eindruck erwecken, die Sourcing-Aktivitäten von Schweizer Banken hätten erst vor zehn Jahren ihren Ursprung gefunden. Wie in Kapitel 1.3 aufgezeigt, hat diese Entwicklung jedoch schon wesentlich früher eingesetzt. Dennoch hat sich in den letzten zehn Jahren im Sourcing einiges verändert.

Die Autoren haben in ihrer Studie zum einen den Zustand des Marktes analysiert, zum andern den Fokus auf Themen wie die Auswahl des Sourcing Partners oder die Einführung einer Sourcing-Lösung gelegt. Die Marktanalyse respektive die Darstellung des Marktes ist nach unserer Einschätzung unvollständig und einseitig. Von den acht erwähnten Sourcing-Anbietern sind deren fünf als Sponsoren der Studie aufgeführt. Wichtige grosse Player wie beispielsweise PostFinance respektive Swiss Post Solutions oder Inventx bleiben unerwähnt.

Besser gelungen sind nach unserer Einschätzung diejenigen Kapitel, welche sich mit der Auswahl des Anbieters respektive mit dem Projekt zur Einführung einer Sourcing-Lösung befassen. Dies erstaunt deshalb nicht, weil die Firma Belmont in diesem Bereich tätig ist und somit über die entsprechende Erfahrung und Kompetenz verfügt.

## 1.6 Zielsetzungen und Aufbau der Studie

---

Während sich die früheren Studien nur zum Teil mit Sourcing beschäftigen oder nur eine beschränkte Sicht auf das Thema bieten, soll mit der vorliegenden Studie der Versuch unternommen werden, der Leserschaft einen weitestgehend vollständigen Überblick über den Markt und seine wichtigsten Facetten zu geben.

Dabei stehen drei Ziele im Vordergrund:

- ❖ Vermittlung eines Überblicks über den Stand des Outsourcings und dessen absehbare Entwicklung
- ❖ Ermittlung von Stärken und Schwächen sowie Erarbeitung von Empfehlungen für die Marktteilnehmer
- ❖ Schaffung einer verbesserten Transparenz im Sourcing-Angebot des Finanzplatzes Schweiz.

### Stand des Sourcings und dessen absehbare Entwicklung

In Kapitel 2 werden die Resultate einer Erhebung bei den Schweizer Banken vorgestellt, welche aufzeigen, wie der aktuelle Stand im Sourcing bei den Schweizer Banken ist und welche Veränderungen diesbezüglich in der nahen Zukunft geplant sind. Auf diese Weise soll die Studie ein Bild über die aktuelle Situation bei den Banken und der Sourcing-Anbieter, bezüglich der bestehenden Sourcing-Vereinbarungen in der Schweizer Finanzbranche abgeben. Zudem werden die Eindrücke der Banken über die zukünftige Entwicklung im Outsourcing zusammengefasst.

---

<sup>4</sup> Die ganze Studie ist nicht öffentlich zugänglich. Die ersten Seiten der Studie finden Sie unter: [http://www.belmont-cs.com/wpr/wp-content/uploads/2018/11/BelmontCS\\_Rapport\\_BPO\\_FR-1-11.pdf](http://www.belmont-cs.com/wpr/wp-content/uploads/2018/11/BelmontCS_Rapport_BPO_FR-1-11.pdf)

### **Stärken und Schwächen / Herleitung von Empfehlungen**

Anhand einer Vielzahl von Interviews, welche sowohl bei Sourcing-Anbietern als auch bei Banken stattgefunden haben, wird in Kapitel 3 vorgestellt, was im Bereich Sourcing gut funktioniert und wo noch Fortschritte gemacht werden müssen. Dies ermöglicht es dem Leser trotz der grossen Heterogenität im Sourcing-Markt zu erkennen, wo im Wesentlichen die Stärken des Sourcings liegen und welche Schwachstellen in Zukunft noch zu eliminieren sind. Im Hinblick auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit scheint dieser Teil besonders wertvoll zu sein. Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse konnten ausserdem verschiedene Empfehlungen erarbeitet werden, welche letztlich zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit im Rahmen von Sourcing-Lösungen beitragen sollen. Diese Empfehlungen haben wir in Kapitel 4 zusammengefasst.

### **Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Ausblick**

Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie und einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des Sourcings in der Schweizer Finanzbranche werden in Kapitel 5 zusammengefasst.

### **Transparenz des Sourcing-Angebots**

Kapitel 6 soll der Leserschaft einen guten Überblick über das Sourcing-Angebot in der Schweizer Finanzbranche vermitteln und so dazu beitragen, die Transparenz in diesem Markt zu erhöhen. Dieser Teil der Studie soll namentlich Banken und deren Mitarbeitende, die sich mit dem Gedanken beschäftigen, gewisse Funktionen auszulagern einen ersten Anhaltspunkt bieten und erste Informationen auf einfache Weise zur Verfügung stellen. Die bereitgestellten Informationen sollen die potenziellen Sourcing-Kunden aber auch dazu animieren, sich die Frage zu stellen, welche Kriterien ihnen denn für ihren spezifischen Sourcing-Case von Bedeutung sind.

### **Die Meinung unserer Sponsoren**

Es freut uns, dass es uns gelungen ist, für diese Studie Sponsoren zu gewinnen, die sich vertieft mit dem Thema auseinandergesetzt haben und bereits über sehr viel Erfahrung verfügen. Es ist deshalb ein weiteres Ziel dieser Studie, die Leser an diesem Wissen und Erfahrungsschatz teilhaben zu lassen. In Kapitel 7 wird den Sponsoren aus diesem Grund ein begrenzter Raum zur Darstellung ihrer Sicht auf das Thema eingeräumt.

## 2 Umfrage Sourcing bei Banken

### 2.1 Ausgangslage

---

Die Bankenlandschaft sieht sich einem Strukturwandel unterworfen. Während neue Marktteilnehmer vermehrt in traditionelle Bankgeschäfte einsteigen und den Wettbewerb dadurch vorantreiben, müssen Banken gleichzeitig mit den Entwicklungen in den Bereichen Regulation, Internationalisierung und Digitalisierung schritthalten. Diese Entwicklungen führen dazu, dass sich Banken nach wie vor auch mit der Tiefe ihrer Wertschöpfungskette auseinandersetzen müssen. Banken müssen in diesem Zusammenhang insbesondere auch Antworten auf die Frage finden, welche Prozesse die Kunden als differenzierend wahrnehmen und worauf sie den Fokus ihrer Geschäftsaktivitäten richten wollen.

Der Wandel lässt sich auch anhand der Zahlen der Bankenstatistik aufzeigen. Die Anzahl der Banken in der Schweiz nimmt seit Jahren kontinuierlich ab. Während per Ende des Jahres 2013 noch 283 Banken in der Schweiz tätig waren, sind es per Ende 2017 noch 253 Banken. Mit dem sich verringern den Bankenbestand geht auch ein sinkender Personalbestand einher. So sind, gemessen in Vollzeit-äquivalenten, innerhalb der erwähnten Zeitspanne rund 17'000 Stellen bei den Banken in der Schweiz verschwunden<sup>5</sup>. Von den Entwicklungen profitieren im Zuge der Optimierung, Automatisierung und Digitalisierung des Bankwesens einerseits etablierte Anbieter in den Bereichen IT, BPO oder Banking Services. Andererseits treten auch zahlreiche FinTech-Unternehmen in den Markt ein.

Im ersten Teil des Kapitels werden die Resultate einer Umfrage über den Stand und die Entwicklung des Sourcings bei den Schweizer Banken präsentiert. Ziel der Umfrage, die im November und Dezember 2018 durchgeführt wurde, war es, die Gegebenheiten und die Einschätzungen der Banken in der Schweiz zu folgenden Themen zu ermitteln:

- ❖ In welchen Bereichen lagern die Schweizer Banken bereits Services und Dienstleistungen aus?
- ❖ Wie zufrieden sind sie mit den erhaltenen Dienstleistungen?
- ❖ Welche Aspekte sind bei der Wahl des Sourcing-Partners ausschlaggebend?
- ❖ In welchen Bereichen erwägen es die Banken, vermehrt auf Outsourcing zu setzen?

#### Eingrenzung Outsourcing

Der Begriff Outsourcing wird wie bereits erwähnt, nicht einheitlich verwendet. Für die Umfrage wurde deshalb die folgende, einfache Begriffsabgrenzung vorgenommen:

*« Als Outsourcing bezeichnen wir das Auslagern von banktypischen Aufgaben wie beispielsweise die fachliche und informationstechnologische Abwicklung von Kunden- und Banktransaktionen durch Banken an ein anderes Unternehmen. »*

Folgende Aktivitäten wurden deshalb explizit als Outsourcing betrachtet:

- ❖ Betrieb und Unterhalt der Bank-IT zur Abwicklung der Kunden- und Banktransaktionen
- ❖ Abwicklung von Zahlungsverkehrs- Wertschriften- und Kredittransaktionen
- ❖ Abwicklung von Compliance-Aufgaben
- ❖ Externer Versand von Kundendokumenten

---

<sup>5</sup> SNB (2018): Die Banken in der Schweiz 2017. Online (10.01.2019): [https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks\\_2017/source/banks\\_2017.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2017/source/banks_2017.de.pdf)

Hingegen werden folgende Aktivitäten explizit nicht als Outsourcing betrachtet:

- ❖ Bereitstellung und Unterhalt von IT-Applikationen<sup>6</sup>
- ❖ Bereitstellung und Unterhalt von Regelwerken zum Beispiel im Bereich Compliance
- ❖ Interimistische Bereitstellung von personellen Ressourcen für Banken («body lease»)

Sourcing-Aktivitäten in Konzerngesellschaften werden damit als Teil der Studie miteinbezogen, was heute auch dem allgemeinen Verständnis entspricht.

## 2.2 Konzept und Struktur der Umfrage

Um den aktuellen Stand des Sourcings und die Präferenzen der Schweizer Banken zu erfassen, wurde eine Online-Umfrage bei den Schweizer Banken durchgeführt. Die Umfrage richtete sich im Speziellen an die Chief Operating Officers (COO's) der Banken, welche in der Regel für den Sourcing-Betrieb zuständig sind. Zur Teilnahme an der Umfrage wurden 90 Vertreter von Kantonalbanken, Regionalbanken, Sparkassen, übrigen Banken, Privat- und Börsenbanken sowie der ausländisch beherrschten Banken eingeladen. Auf eine Einladung der Grossbanken haben wir bewusst verzichtet, weil deren Situation sich mit derjenigen der übrigen Institute nur begrenzt vergleichen lässt. Die Umfrage wurde in der Deutschschweiz und in der französischsprachigen Schweiz durchgeführt. Den teilnehmenden Banken wurde zugesichert, dass die Daten sowohl vertraulich behandelt werden als auch aufgrund der Aggregation der Antworten keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Institute möglich sein werden. Der Datensatz umfasst 49 Beobachtungen, wobei teilweise nicht alle Fragen beantwortet worden sind. Insgesamt beinhaltet das Sample 43 vollständige Datensätze von Banken in der Schweiz. Die Stichprobengrösse kann somit zwischen 43 und 49 Beobachtungen schwanken.

### Banken in der Stichprobe

Abbildung 3 zeigt, wie stark die einzelnen Bankengruppen in der Stichprobe vertreten sind. Mit einem Anteil von 40 Prozent sind die meisten Rückläufe von den Kantonalbanken zu verzeichnen. Die Angaben der Sparkassen, Regional- und Raiffeisenbanken fliessen mit einem Gewicht von 37 Prozent in die Resultate mit ein. Die Auslandbanken kommen - genauso wie die Privat- und Börsenbanken - auf einen Anteil von 9 Prozent der Stichprobe. Mit einer anteilmässig geringeren Gewichtung von 5 Prozent fliessen die Resultate der Bankengruppe «Andere Banken» in die Auswertung mit ein.

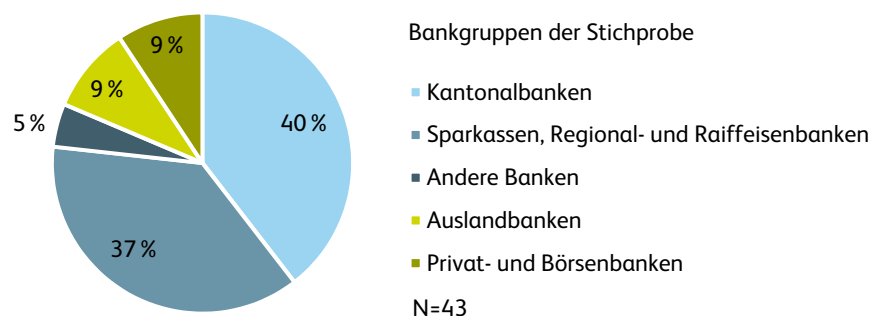


Abbildung 3: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe

<sup>6</sup> Gemeint sind z.B. die Entwicklungen resp. Weiterentwicklungen von IT-Lösungen

In Bezug auf die Grösse der teilnehmenden Banken, welche wir vereinfacht anhand der Bilanzsumme beurteilen, ist eine breite Streuung festzustellen. Die Resultate repräsentieren sowohl die Angaben der ganz grossen, als auch der ganz kleinen Banken. Wie Abbildung 4 illustriert, erhalten die Angaben der Banken mit weniger als 10 Mia. Franken Bilanzsumme allerdings ein stärkeres Gewicht bei der Analyse, als jene der grösseren Institute. Da insbesondere der Schweizer Retailbanken-Markt von vielen kleineren Instituten geprägt wird, ist die hohe Rücklaufquote jener kleineren Banken nicht weiter verwunderlich. Dies trägt somit dem Umstand Rechnung, dass die kleineren Banken in der Schweiz anzahlmässig stärker in der Grundgesamtheit vertreten sind als die grösseren.

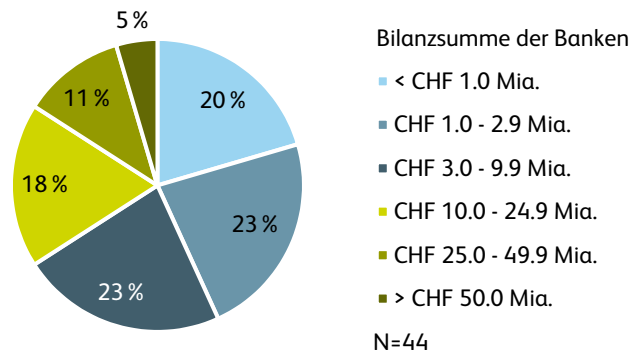


Abbildung 4: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme

Die Banken wurden auch nach dem Verhältnis ihres Outsourcing-Aufwands im Vergleich zum Gesamtaufwand per Ende 2017 befragt. Von den 24 verwertbaren Angaben geben 8 Banken (33%) an, dass ihr Outsourcing-Aufwand im Jahr 2017 zwischen null und fünf Prozent betragen hat (Vgl. Abbildung 5). Für je sieben Banken (je 29%) machte der Outsourcing-Aufwand zwischen 5 und 15 Prozent respektive zwischen 15 und 25 Prozent des Gesamtaufwands aus. Für weitere acht Prozent der Banken wird gar mehr als ein Viertel der Kosten für Outsourcing-Aktivitäten aufgewendet.

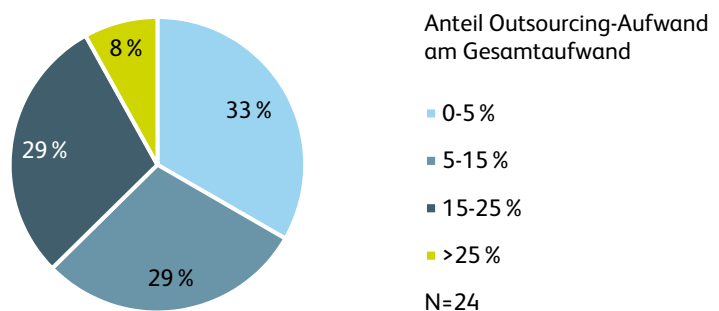


Abbildung 5: Verteilung Anteil Sourcing-Aufwand am Gesamtaufwand der Banken in der Stichprobe

### Aussagekraft der Analysen

Mit 43 vollständigen und sechs teilweise ausgefüllten Fragebögen, geben die Umfrageergebnisse ein gutes Bild über die Sourcing-Aktivitäten, Präferenzen und Einschätzungen der Schweizer Banken ab. Mit einer Rücklaufquote von rund 50 Prozent sind die Ergebnisse insbesondere in Bezug auf den Retailbanken-Markt durchaus repräsentativ. Bei der Interpretation der Umfrageresultate muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Gewichtung der Bankengruppen der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit in der Schweizer Bankenlandschaft abweicht.

Gemäss der Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank werden per Ende 2017 insgesamt 253 Banken in der Schweiz verzeichnet<sup>7</sup>. Mit 76 ausländisch beherrschten Banken, und 23 Filialen ausländischer Banken stellt die Gruppe der Auslandbanken die anzahlmässig grösste Gruppe registrierter Banken in der Schweiz dar (39 %). Bei der Interpretation gilt es daher zu berücksichtigen, dass diese Bankengruppe in der Umfrage mit neun Prozent aller Banken in der Stichprobe stark untervertreten ist (Vgl. Tabelle 1). Hingegen erhalten die Angaben der Kantonalbanken in der Umfrage ein überproportionales Gewicht. Die 24 Kantonalbanken in der Schweiz entsprechen anzahlmässig lediglich neun Prozent aller Banken in der Schweiz. Innerhalb der Stichprobe ist die Bankengruppe der Kantonalbanken mit 40 Prozent deutlich übervertreten. Eine Verzerrung im Vergleich zur Anzahl der Banken in der Grundgesamtheit ist auch bei der Bankengruppe der Sparkassen, Regional- und Raiffeisenbanken auszumachen. Während rund jede vierte Bank in der Grundgesamtheit eine Sparkasse, Regional-, oder Raiffeisenbank ist (wobei hier Raiffeisen als eine Bank gewertet wird), beträgt der Anteil in der Stichprobe dieser Bankengruppe 37 Prozent. Es gilt somit auch festzuhalten, dass an der Umfrage weniger Banken der Bankengruppe Privat- und Börsenbanken teilgenommen haben, als es ihrem Anteil in der Schweiz entsprechen würde und dass auch die Grossbanken in der Studie nicht vertreten sind.

Tabelle 1: Bankengruppen in der Grundgesamtheit des Schweizer Bankenplatzes resp. in der Stichprobe

Bankengruppe	Anteil der Banken in der Grundgesamtheit	Anteil der Banken in der Stichprobe
Kantonalbanken	9 %	40 %
Sparkassen, Regional- und Raiffeisenbanken	25 %	37 %
Privat- und Börsenbanken	19 %	9 %
Auslandbanken	39 %	9 %
Andere Banken	6 %	5 %
Grossbanken	2 %	0 %

Wird die Repräsentativität der Umfrageresultate anhand der Grösse der Banken in der Stichprobe beurteilt, kann festgestellt werden, dass die Grössenverhältnisse der Banken in der Stichprobe mit der Grundgesamtheit in etwa übereinstimmen (Vgl. Tabelle 2). Allerdings sind die ganz kleinen Banken mit einer Bilanzsumme von bis zu einer Milliarde in der Stichprobe untervertreten, während die Banken der übrigen Grössen Kategorien in der Stichprobe leicht übervertreten sind.

Rund 80 Prozent der Antworten in der Umfrage stammen von Vertretern der Retailbanken. Beim Grössenvergleich der Banken in Tabelle 2 wird daher der Anteil Banken in der Grundgesamtheit anhand der Verteilung der Anzahl Retailbanken in der Schweiz verwendet.

<sup>7</sup> SNB (2018): Die Banken in der Schweiz 2017. Online (10.01.2019): [https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks\\_2017/source/banks\\_2017.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2017/source/banks_2017.de.pdf)

Tabelle 2: Bilanzsummen der Banken in der Grundgesamtheit der Schweizer Retailbanken und in der Stichprobe

Bilanzsumme	Anteil der Retailbanken	Anteil der Anzahl Banken in der Stichprobe
< CHF 1.0 Mia.	40 %	20 %
CHF 1.0 - 2.9 Mia.	18 %	23 %
CHF 3.0 - 9.9 Mia.	16 %	23 %
CHF 10.0 - 24.9 Mia.	12 %	18 %
CHF 25.0 - 49.9 Mia.	9 %	11 %
> CHF 50.0 Mia.	5 %	5 %

## 2.3 Umfrageresultate

Nachfolgend werden die Umfrageresultate vorgestellt. Zunächst wird beschrieben, in welchen Bereichen die Banken ihre Services und Dienstleistungen aktuell auslagern. Weiter geben die Analysen ein Bild davon, wie zufrieden die Banken mit den bezogenen Leistungen in den einzelnen Bereichen sind. Anschliessend wird aufgezeigt, worauf die Banken bei der Evaluation des Sourcing-Partners ihr besonderes Augenmerk legen und welche Erwartungen sie in Zukunft an ihre Sourcing-Partner haben. Schliesslich werden die erwarteten Entwicklungen im Bereich Outsourcing zusammengefasst.

### Auslagern von Bereichen

Zu Beginn der Umfrage wurde erhoben, in welchen Bereichen Banken heute Services und Dienstleistungen auslagern. Dabei war eine Mehrfachauswahl möglich. Die Auswertungen zeigen, dass beinahe sämtliche Banken, welche an der Umfrage teilgenommen haben, in irgendeiner Form Services an Dritte auslagern (Vgl. Abbildung 6). Lediglich acht Prozent der an der Umfrage teilnehmenden Banken lagern keinerlei Services oder Dienstleistungen aus. Beinahe vier von fünf Banken beziehen Services in den Bereichen IT und Versand. Weit verbreitet ist zudem das Outsourcing von Services und Dienstleistungen in den Bereichen der Zahlungsverkehrs- (63 % der Banken) sowie der Wertschriftenverarbeitung (59 %).

Die Grafik zeigt aber auch auf, dass Sourcing in anderen, hier nicht weiter spezifizierten Bereichen ebenfalls schon eine gewisse Bedeutung (27 % der Nennungen) hat. Beispielsweise erwähnen die Banken, dass sie in den Bereichen der Geldversorgung, dem Betrieb der Bankomaten, der Service Desks, der internen Revision, der Lohnverarbeitung oder dem Digital Onboarding auf die Leistungen von Zulieferunternehmen zählen. In Abbildung 6 werden diese Nennungen im Bereich «Andere» zusammengefasst.

Bei den Banken noch weniger verbreitet ist das Auslagern von Dienstleistungen und Services in den Bereichen Rechnungswesen und Compliance. Mit 22 Prozent respektive 16 Prozent aller befragten Banken ist aber ganz offensichtlich auch in diesen Bereichen ein gewisser Markt vorhanden. Hingegen muss sich der Markt für die Kreditverarbeitung erst noch entwickeln; bis dato lagern in diesem Bereich lediglich sechs Prozent der befragten Banken aus. Wie sich bei den Interviews mit den Banken herausstellt, sind die Hürden zur Auslagerung der Kreditverarbeitung an Dritte noch sehr hoch. Mehr hierzu wird in Kapitel 3 beschrieben.



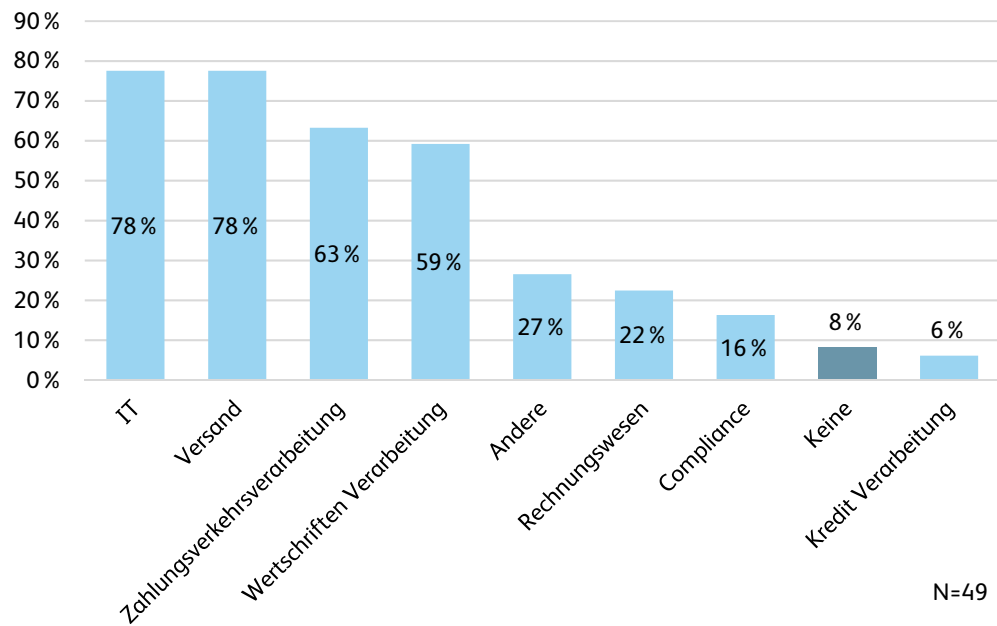


Abbildung 6: Bereiche mit ausgelagerten Services

### Zufriedenheit je Bereich

In Abbildung 7 haben wir die Antworten auf die Frage dargestellt, wie zufrieden die Banken mit den erhaltenen Dienstleistungen je Bereich sind. Die Häufigkeit der Antworten variieren je nach Bereich, weil nur diejenigen Banken antworten konnten, welche Services in den jeweiligen Bereichen ausgelagert haben.

Die Grafik zeigt, dass die Banken im Durchschnitt mit den erhaltenen Dienstleistungen in sämtlichen Bereichen zufrieden sind. Es sind nur wenige Nennungen von unzufriedenen oder sehr unzufriedenen Banken festzustellen. Dass die Banken grundsätzlich mit den erhaltenen Dienstleistungen ihrer Sourcing-Partner zufrieden sind, zeigt sich auch bei der Betrachtung der Modi und Mediane je Bereich. In allen definierten Bereichen liegen die beiden Werte bei der Ausprägung «zufrieden». Schliesslich gibt es in allen untersuchten Bereichen Banken, die mit den erhaltenen Dienstleistungen sehr zufrieden sind.

Im Bereich der Kreditverarbeitung, in welchem drei Banken auf Services von Zulieferer zählen, geben alle Banken an, zufrieden oder gar sehr zufrieden mit den erhaltenen Services zu sein. Ähnlich sieht es in den Bereichen Compliance und Rechnungswesen aus, wobei auch in diesen Bereichen nur acht respektive elf Beobachtungen in die Auswertungen eingeflossen sind. In den Bereichen Zahlungsverkehrs-Verarbeitung und Versand gibt es jedoch von den 31 respektive 38 Banken, welche in diesen Bereichen Dienstleistungen von Dritten beziehen, mindestens je eine Bank, welche mit den erhaltenen Dienstleistungen sehr unzufrieden ist. Auch in der Wertschriften-Verarbeitung gibt es offensichtlich Banken, die mit den erhaltenen Services und Dienstleistungen eher unzufrieden sind. In den bezüglich Art und Ausprägung der Dienstleistungen sehr heterogenen Bereichen «IT» und «Andere» sind die Banken im Durchschnitt zufrieden, verglichen mit allen anderen Bereichen aber tendenziell weniger zufrieden.

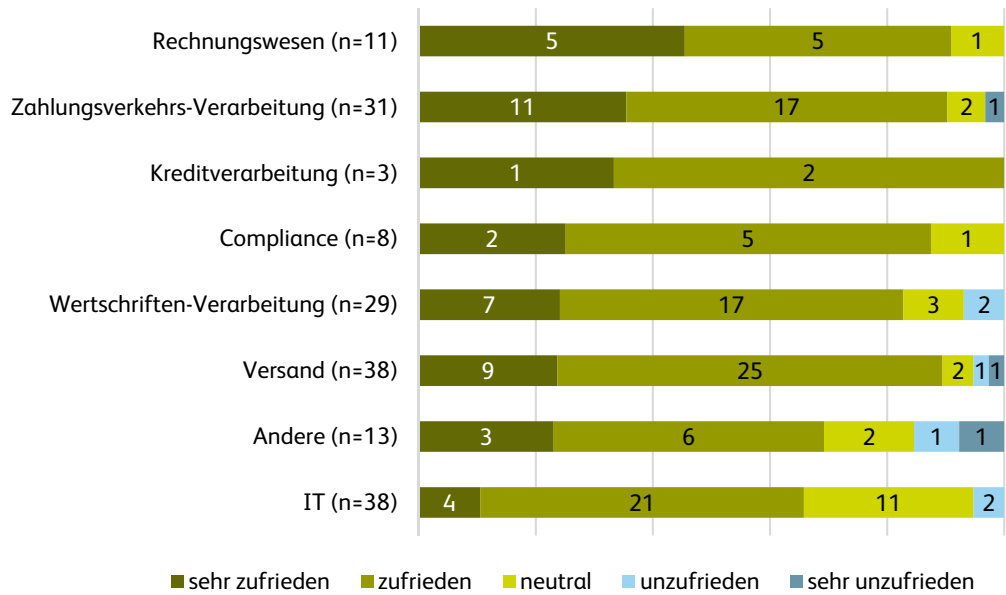


Abbildung 7: Wie ist die Zufriedenheit mit den erhaltenen Dienstleistungen im ausgelagerten Bereich?

### Wahl des Sourcing-Partners

Bei der Evaluation des Sourcing-Partners werden teilweise in aufwändigen Due-Diligence-Prozessen verschiedene Kriterien abgewogen, welche für die Wahl des Sourcing-Partners entscheidend sind. In der Umfrage hatten die Banken die Reihenfolge zu definieren, wie sie die vorgegebenen Faktoren für die Wahl des Sourcing-Partners entsprechend ihrer Wichtigkeit einordnen. Abbildung 8 zeigt die entsprechende Rangfolge mit den durchschnittlichen Rangpunkten je Faktor. Die erwartete Qualität der Dienstleistungen wurde von 28 der 47 Antworten als das wichtigste Kriterium eingestuft. Weitere 15 Teilnehmende stufen die Qualität als das zweitwichtigste Kriterium ein. Anhand der durchschnittlich vergebenen Rangpunkte ist die erwartete Qualität vor den Kosten das wichtigste Element bei der Wahl des Sourcing-Partners. Die relative Betrachtung zeigt weiter, dass auch die Know-how Sicherstellung respektive die Ergänzung des eigenen Know-hows als ein wichtiges Kriterium angesehen wird, während beispielsweise den Kriterien «kultureller Fit» oder die «geografische Nähe zum Sourcing-Anbieter» relativ betrachtet weniger Bedeutung beigemessen werden.

1. Rang	Qualität Durchschnittlich 1.5 Rangpunkte
2. Rang	Kosten Durchschnittlich 2.4 Rangpunkte
3. Rang	Know-how Sicherstellung / Ergänzung Durchschnittlich 2.5 Rangpunkte
4. Rang	Kultureller Fit Durchschnittlich 3.8 Rangpunkte
5. Rang	Geografische Nähe Durchschnittlich 4.7 Rangpunkte

Abbildung 8: Reihenfolge der Wichtigkeit der Kriterien für die Auswahl eines Sourcing-Partners (N = 47)

### Dienstleistungs-Elemente

Zur Leistungserbringung der Sourcing-Anbieter gehören in der Regel auch Nebenleistungen, welche über die Erbringung der zentralen Services und Dienstleistungen hinausgehen. In der Umfrage wurden die Banken befragt, wie wichtig ihnen diese «zusätzlichen» Dienstleistungs-Elemente sind. Die Resultate zeigen, dass sämtliche in der Umfrage befragten Elemente im Durchschnitt als eher beziehungsweise sehr relevant taxiert werden (Vgl. Abbildung 9). Insbesondere legen die Banken Wert darauf, dass ihre Partner ausführliche und präzise Service-Level-Agreements (SLA's) mit genügender Anzahl Messpunkten zur Verfügung stellen (für 59 % der Banken sehr relevant, für 29 % relevant). Ebenso betrachten die Banken einen direkten Zugang zu Sachbearbeitern und Spezialisten der Sourcing-Partner mehrheitlich als sehr relevant (51 %). Weiter sind konkrete und umfassende Informationen und Inputs des Sourcing-Partners von grosser Bedeutung für die Banken. Schliesslich erachten die Banken auch regelmässige Meetings auf fachlicher Ebene sowie auf Stufe Geschäftsleitung mit dem Sourcing-Partner als ein eher relevantes Element, wobei dieses gleichzeitig von jeder fünften Bank in der Stichprobe als wenig relevant taxiert wurde.

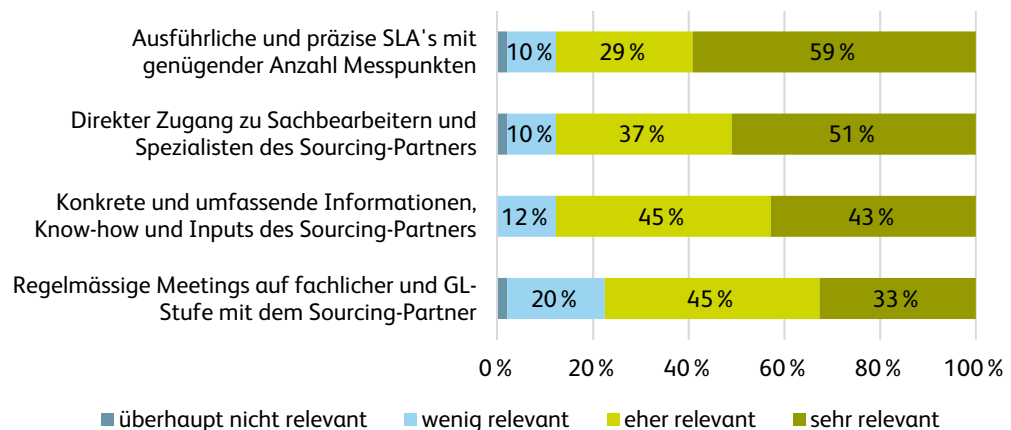


Abbildung 9: Wie wichtig sind/wären Ihnen folgende Elemente bei einem Sourcing-Partner?

N=49

### Erwartete Verbesserungen

Die 43 Banken, welche angegeben haben Outsourcing zu betreiben, wurden befragt, ob und in welchen Bereichen sie Verbesserungen ihres Sourcing-Anbieters erwarten und wie gross diese sein müssten. Abbildung 10 illustriert die aggregierten Resultate der Umfrage. Das Gesamtbild zeigt, dass die grosse Mehrheit der Banken mit einer Ausnahme in allen befragten Punkten punktuelle Verbesserungen der Leistungen der Sourcing-Partner erwarten. Rund ein Viertel der Institute erwartet jedoch keine Verbesserungen. Gleichzeitig ist der Grafik zu entnehmen, dass rund jede fünfte Bank grosse Verbesserungen in den Bereichen Reaktionszeiten in der Fehlerbehebung oder bei Anfragen (21 %), Reporting und Transparenz (24 %) sowie auch bei der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Bank (19 %) erwarten. Im Bereich der Freundlichkeit der Mitarbeitenden und Verantwortlichen sieht keine Bank grosses Verbesserungspotenzial der Sourcing-Partner.

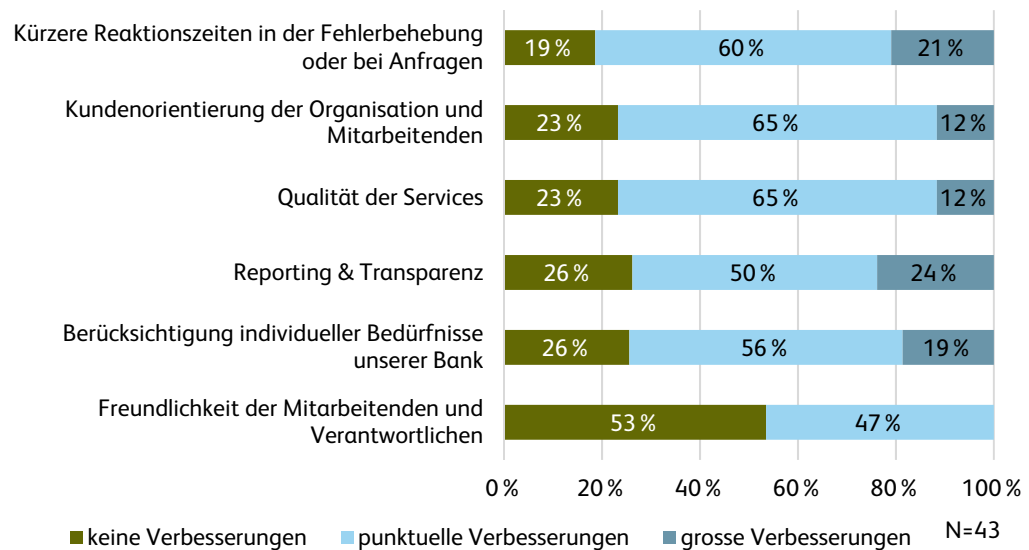


Abbildung 10: Erwarten Sie in Zukunft eine Verbesserung der Leistungen von Ihrem / Ihren Sourcing Partner/n?

### Geplante Veränderungen in den nächsten fünf Jahren

Detailliert ausgearbeitete, sich über fünf Jahre erstreckende Strategiepläne im Sourcing-Bereich sind bei den befragten Banken wohl eher die Ausnahme als die Regel. Die verantwortlichen Bankvertreter wurden in der Umfrage dennoch befragt, in welchen Tätigkeitsgebieten sie welche Veränderungen in Bezug auf das In- und Outsourcing zusätzlicher Aufgaben oder Bereiche in den nächsten fünf Jahren sehen.

Die Umfrageresultate zeigen eine Tendenz hin zu mehr Outsourcing, dennoch erwartet die Mehrheit der befragten Bankvertreter keine nennenswerten Veränderungen der Sourcing-Aktivitäten in den einzelnen Bereichen. Über alle Bereiche hinweg plant rund jede vierte Bank in den nächsten fünf Jahren zusätzliche Funktionen oder ganze Bereiche vollständig an Dritte auszulagern. Am deutlichsten zeigt sich diese Tendenz im IT-Bereich (Vgl. Abbildung 11). Knapp die Hälfte aller Banken der Stichprobe plant innert den nächsten fünf Jahren weitere Funktionen oder Unterbereiche im Bereich der IT auszulagern. Gleichzeitig aber haben rund fünf Prozent der Institute der Stichprobe vorgesehen, im IT-Bereich künftig gewisse Aufgaben wieder selbst zu übernehmen, wo aktuell noch Sourcing-Anbieter zuständig sind.

Die Auswertung zeigt weiter, dass sowohl im Bereich der Wertschriftenverarbeitung als auch in der Kreditverarbeitung innerhalb der nächsten fünf Jahren rund jede zehnte Bank die Auslagerung zusätzlicher Aufgaben in Erwägung zieht.

Im Bereich der Zahlungsverkehrs-Verarbeitung sind für die Mehrheit der Banken in der Stichprobe keine Veränderungen in Bezug auf das Ausmass der ausgelagerten Services in Sicht. Interessanterweise planen in diesem Bereich jedoch immerhin zwei der 43 Banken (5%), die Verarbeitung des Zahlungsverkehrs wieder komplett eigenständig zu bewerkstelligen. Eine weitere Bank plant einzelne Aufgaben zurück ins eigene Haus zu nehmen. Nichtsdestotrotz geben auch im Bereich der Zahlungsverkehrs-Verarbeitung 23 Prozent aller Umfrageteilnehmenden an, Teile des Bereichs respektive zusätzliche Bereiche vollständig auszulagern.

Die Resultate der Bereiche Versand und Compliance geben ein ähnliches Bild ab. In beiden Bereichen sehen vier von fünf Banken in den nächsten fünf Jahren keine Änderungen vor. Im Bereich des Versands planen allerdings drei weitere Banken den Bereich vollständig auszulagern. Im Compliance beabsichtigt dies ebenfalls eine Bank.

Im Rechnungswesen, in welchem elf Banken angegeben haben, Outsourcing zu betreiben, planen lediglich einige wenige Banken zusätzliche Funktionen an Zulieferer zu übertragen, während eine Bank tendenziell weitere Aufgaben in diesem Bereich re-insourcen, das heisst zurück in die Bank nehmen wird.

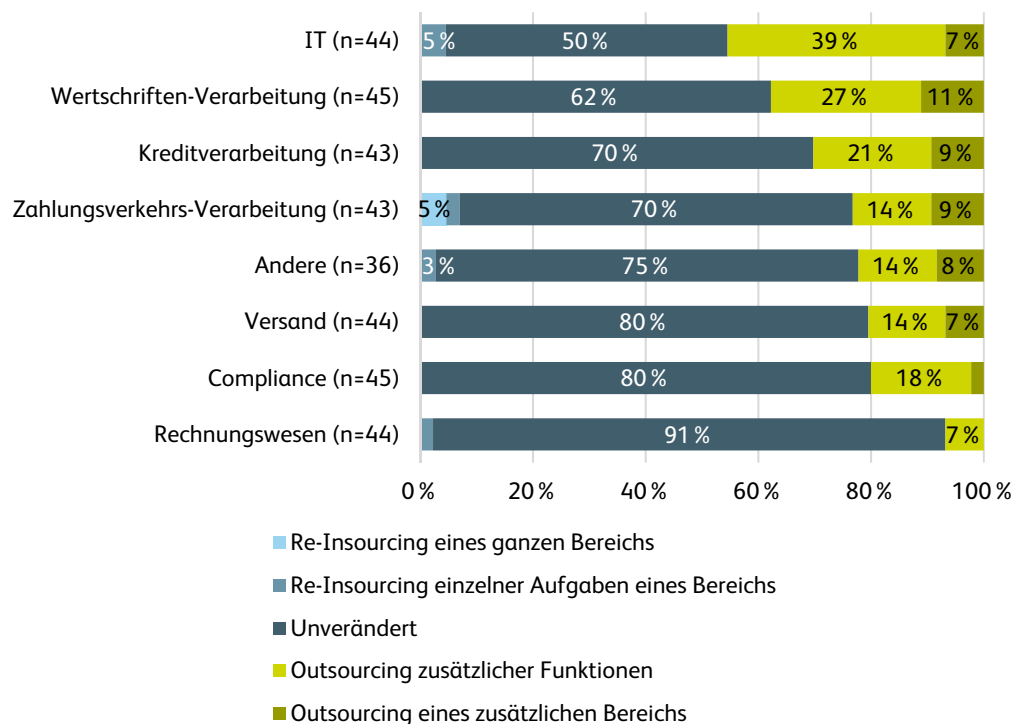


Abbildung 11: Geplante Veränderungen in den nächsten fünf Jahren

### Entwicklung der Outsourcing-Kosten

Die oben beschriebenen Einschätzungen der Banken bestätigen sich auch in Bezug auf die geschätzte, künftige Kostenentwicklung des Sourcing der Banken. In der Umfrage wurden die Banken nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Entwicklung des Sourcing-Kosten-Anteils am Gesamtaufwand in den nächsten fünf Jahren befragt. Die Resultate werden in Abbildung 12 grafisch dargestellt.

Die Mehrheit der Banken in der Stichprobe (63%) schätzt, dass der Anteil der Sourcing-Kosten im Verhältnis zum Gesamtaufwand in den nächsten fünf Jahren zunehmen wird. 16 Prozent der Banken gehen gar von einer starken Zunahme von mehr als zehn Prozent im Vergleich zu heute aus. Mit einer prozentualen Abnahme der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand rechnen lediglich 15 Prozent der Umfrageteilnehmenden.

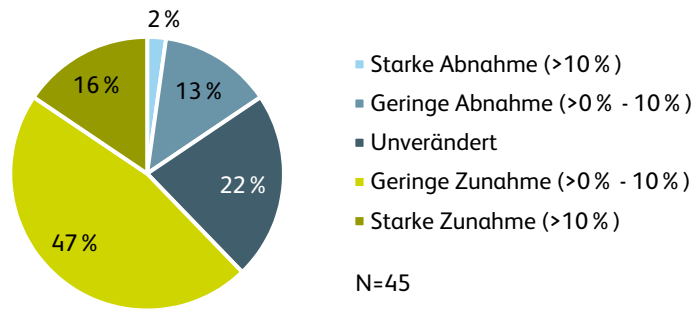


Abbildung 12: Wie schätzen Sie insgesamt die Entwicklung des Anteils der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand Ihrer Bank in den nächsten fünf Jahren ein?

**Alles richtig gemacht?**

In der Umfrage wurden die Banken mit der Frage konfrontiert, ob sie sich heute wieder für ein Outsourcing in den ausgelagerten Bereichen entscheiden und ob sie dies mit dem bisherigen oder mit einem neuen Partner bewerkstelligen würden. Die Resultate auf diese Frage werden in Abbildung 13 zusammengefasst und zeigen ein relativ einheitliches Bild. In fast allen Bereichen würden die Banken den Sourcing-Entscheid wieder genauso fällen und mit denselben Partnern zusammenarbeiten. Im Bereich der Wertschriftenverarbeitung würden sich jedoch drei Banken für einen anderen Partner entscheiden. In den Bereichen Zahlungsverkehrsverarbeitung und Rechnungswesen geben je eine Bank an, auf das Auslagern von Services oder Dienstleistungen zu verzichten, könnten sie sich diesbezüglich neu entscheiden. Als Gründe nannten diese Banken den Verlust der Kompetenzen und den Kostenaspekt.

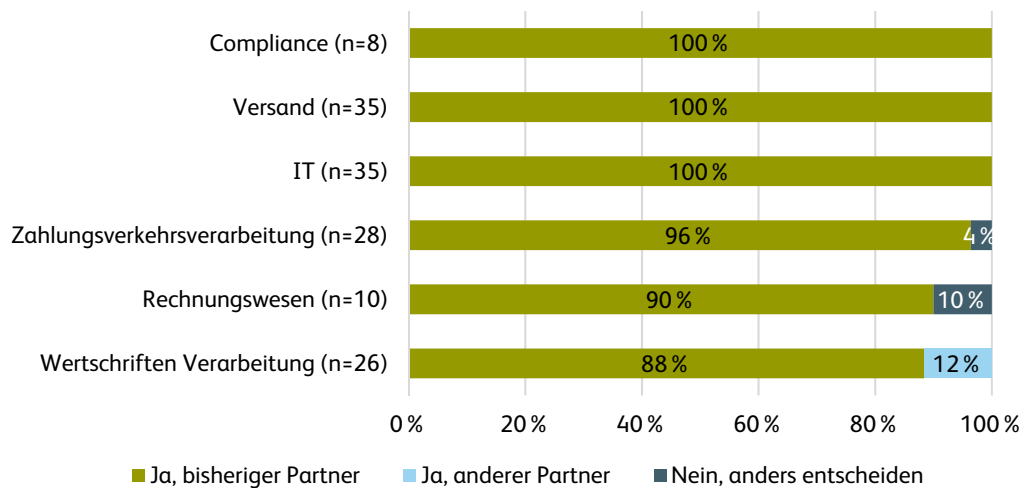


Abbildung 13: Würden Sie sich heute immer noch für das Outsourcing im entsprechenden Bereich entscheiden?

### Argumente für Outsourcing

In der Umfrage wurden die Teilnehmenden mit verschiedenen Argumenten konfrontiert, welche für respektive gegen ein Outsourcing sprechen. Dabei galt es für die Bankvertreter, die Relevanz der Argumente für oder gegen den Outsourcing-Entscheid zu bestimmen. Eine Auswahl an Argumenten, welche für ein Outsourcing – unabhängig von spezifischen Bereichen – sprechen, werden nachfolgend beschrieben. Abbildung 14 verdeutlicht, dass die Kostenüberlegungen aus Sicht der Banken eine sehr hohe Relevanz aufweisen. 95 Prozent aller Befragten stuften die Kostenüberlegungen als sehr (55 %) oder eher relevantes (40 %) Argument für den Outsourcing-Entscheid ein. Ähnlich relevant ist die Überlegung, Skaleneffekte durch die Kooperation mit Zulieferern zu nutzen. Für fast jede zweite Bank ist dieses ein sehr relevantes Argument, während es von weiteren 42 Prozent der Befragten als eher relevant eingestuft wird. Dieser Umstand überrascht insofern nicht, als die beiden Aspekte zusammenhängen.

Ein Drittel der Banken in der Stichprobe stuften ausserdem die strategischen Überlegungen für den Outsourcing-Entscheid als sehr relevant ein, während jede zweite Bank die strategischen Überlegungen als eher relevant einstufte. Für 17 Prozent der Banken sind strategische Überlegungen eher weniger relevant, wenn es um den Sourcing-Entscheid geht.

Die Know-how-Sicherstellung und die Know-how-Ergänzung durch die Sourcing-Partner wird von den Banken als ein relevantes Argument für den Outsourcing-Entscheid betrachtet. Nur rund jede fünfte Bank der Stichprobe beurteilt dieses als ein weniger wichtiges Argument.

Outsourcing in Zusammenhang mit der Lösung von Kapazitätsproblemen wird bei den Banken sehr unterschiedlich wahrgenommen. Zwölf Prozent der Banken in der Stichprobe sind der Ansicht, dass die Lösung von Kapazitätsproblemen ein nicht relevantes Argument für den Outsourcing-Entscheid darstellt. Weitere 16 Prozent betrachten dieses Argument als weniger wichtig. Dennoch halten die Mehrheit der Banken die Lösung von Kapazitätsproblemen für ein eher relevantes (53 %) oder sehr relevantes Argument (19 %) für den Outsourcing-Entscheid.

Weiter zeigt die Grafik, dass auch das Argument der Innovation und der Prozessoptimierung durch die Sourcing-Partner mehrheitlich als ein relevantes Kriterium für den Outsourcing-Entscheid betrachtet wird. Allerdings ist knapp ein Drittel der befragten Banken der Meinung, dass die Innovation & Prozessoptimierung ein eher unwichtiges Argument darstellt. Möglicherweise sind es genau jene Banken, welche der Überzeugung sind, dass Banken die Innovation selbst vorantreiben müssen.

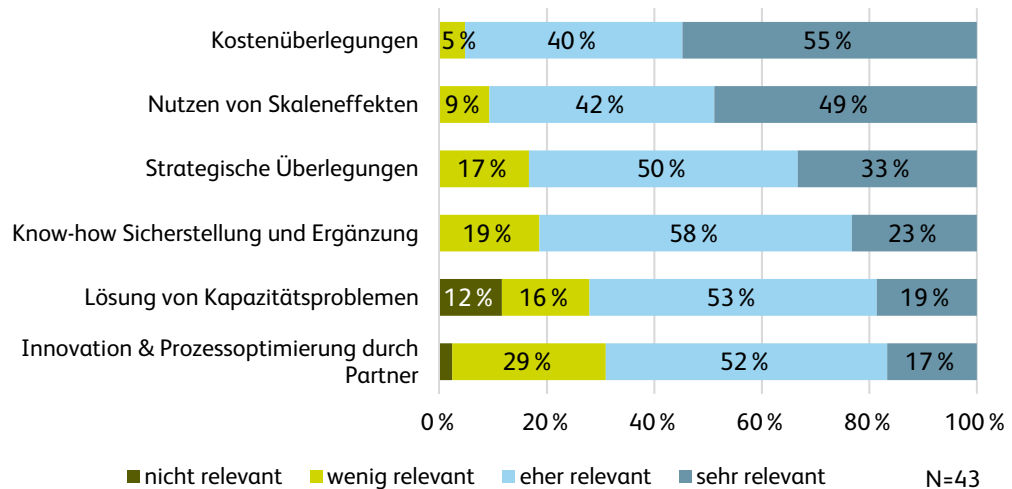


Abbildung 14: Welche Relevanz haben die folgenden Argumente aus der Sicht Ihrer Bank für ein Outsourcing?

### Argumente gegen Outsourcing

Trotz den beschriebenen Argumenten, welche aus Bankensicht tendenziell für ein Outsourcing sprechen, werden in Zusammenhang mit dem Auslagern von Services und Dienstleistungen auch Argumente genannt, welche dagegen sprechen. Insbesondere werden immer wieder Argumente wie die Vertraulichkeit der Daten, unbefriedigende Kosten- und Innovationsvorteile, Know-how-Verlust, Stellenabbau und der Aufwand für das Partnermanagement als Argumente gegen Outsourcing genannt.

Abbildung 15 illustriert auch hier, welche Relevanz die befragten Banken den erwähnten Argumenten gegen ein Outsourcing beimessen. Das Gesamtbild zeigt, dass diese Argumente deutlich kontroverser aufgefasst werden, als die Argumente, welche tendenziell für das Auslagern von Services und Dienstleistungen sprechen. So unterscheiden sich beispielsweise die Antworten der befragten Banken relativ deutlich bei der Frage, ob die Vertraulichkeit der Daten als ein relevantes Argument gegen das Outsourcing betrachtet wird oder nicht. Etwas mehr als die Hälfte der Banken betrachten die Vertraulichkeit der Daten als ein sehr oder eher relevantes Kriterium, welches gegen ein Auslagern spricht. Für neun Prozent ist dieses Argument gar nicht und für weitere 34 Prozent wenig relevant.

Weiter zeigt die Grafik, dass die Mehrheit der Banken keine oder zu geringe Kostenvorteile als ein sehr (18%) oder eher relevantes (43%) Kriterium gegen ein Outsourcing betrachtet. Der Know-how-Verlust betrachten sieben von zehn Banken als ein eher oder sehr relevantes Argument. Für sieben Prozent der Banken stellt dieses Kriterium aber gleichzeitig gar kein Problem dar.

Kontrovers fallen auch die Meinungen zu möglichen Verlusten von Arbeitsplätzen im eigenen Unternehmen an. Neun Prozent der Befragten beurteilen einen möglichen Stellenabbau als sehr relevantes Argument gegen ein Outsourcing. Ebenfalls neun Prozent betrachten dieses Kriterium jedoch als unwichtig. Die Nennungen dazwischen halten sich in etwa die Waage. Als weniger relevantes Argument gegen Outsourcing wird der Aufwand für das Partnermanagement beurteilt. Nur 37 Prozent der Befragten stufen dieses Argument als eher relevantes Kriterium gegen ein Outsourcing ein, während dieser Aspekt für alle weiteren Banken gar nicht oder nur leicht gegen ein Outsourcing spricht.



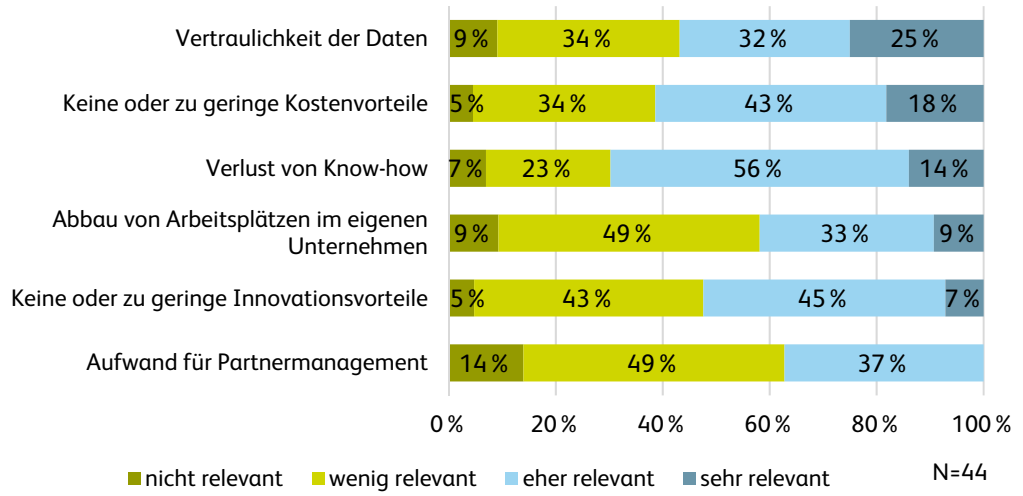


Abbildung 15: Welche Relevanz haben die folgenden Argumente aus der Sicht Ihrer Bank gegen ein Outsourcing?

## 2.4 Fazit der Umfrage: Sourcing bei Banken

---

- |              |   |   |
|--------------|---|---|
| <b>92 %</b>  | ... der befragten Banken lagern Services oder Dienstleistungen an Dritte aus.   | Lediglich drei, der 49 Banken in der Stichprobe der Umfrage lagern keine Services oder Dienstleistungen an Dritte aus.  |
| <b>82 %</b>  | ... sind mit den erhaltenen Services und Dienstleistungen zufrieden oder sehr zufrieden.  | Während jede vierte Bank mit den erhaltenen Dienstleistungen und Services sehr zufrieden ist, sind 57 Prozent der Befragten zufrieden und weitere 13 Prozent neutral. Unzufrieden sind lediglich fünf Prozent der Banken in der Stichprobe.   |
| <b>88 %</b>  | ... halten ausführliche und präzise SLA's für relevant.   | Ebenfalls als wichtige Dienstleistungselemente tauchten die Banken den Zugang zu Sachbearbeitern und Spezialisten und regelmässige Meetings auf fachlicher Ebene sowie auf Stufe Geschäftsleitung mit dem Sourcing-Partner.   |
| <b>21 %</b>  | ... erwarten in Zukunft deutlich kürzere Reaktionszeiten in der Fehlerbehebung oder bei Anfragen.   | Die Banken sind generell mit den Leistungen ihrer Sourcing-Partner zufrieden. Nichtsdestotrotz erwartet die Mehrheit der Banken von ihren Partnern punktuelle oder gar grössere Verbesserungen in diversen Punkten.   |
| <b>72 %</b>  | ... erwarten in den nächsten fünf Jahren keine Veränderung in Bezug auf die Sourcing-Entwicklungen ihrer Bank.                            | Dennoch ist eine Tendenz hin zu mehr Outsourcing festzustellen. Während es nur wenige Banken in Erwägung ziehen, gewisse Aufgaben oder Bereiche zurückzunehmen, gibt rund jede vierte Bank an, weitere (Teil-)Bereiche auszulagern.   |
| <b>63 %</b>  | ... der Banken schätzt, dass sich der Anteil Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand in den nächsten 5 Jahren vergrössert.                       | Einige Banken gehen gar von einer starken Zunahme von mehr als zehn Prozent im Vergleich zu heute aus. Mit weniger Sourcing-Kosten im Vergleich zu heute, rechnen 15 Prozent der Umfrageteilnehmenden.  |
| <b>100 %</b> | ... der Banken, die in den Bereichen IT, Versand und Compliance diverse Services ausgelagert haben, würden dies heute genauso wieder tun. | Dabei würden sich die Banken wieder für den gleichen Partner entscheiden. Im Wertschriften-Bereich würden sich einige wenige Banken allenfalls mit anderen Partnern zusammenschliessen und in den Bereichen Rechnungswesen und Zahlungsverkehr gibt es Banken, die heute vom Outsourcing absehen würden.    |
| <b>95 %</b>  | ... halten die Kosten als ein relevantes oder sehr relevantes Argument für ein Outsourcing.   | Weitere Argumente - namentlich die Nutzung von Skaleneffekten, strategische Überlegungen und die Know-how-Sicherstellung und Ergänzung – haben aus Banksicht eine hohe Relevanz für das Outsourcing.  |
| <b>25 %</b>  | ... der Banken betrachten die Vertraulichkeit der Daten als ein sehr relevantes Argument gegen ein Outsourcing.                           | Weiter sehen einige Banken keine oder nur geringe Kostenvorteile. Andere betrachten den möglichen Know-how-Verlust als einen relevanten Nachteil im Falle eines Outsourcings. Schliesslich nennen die Banken auch den Stellenabbau im eigenen Unternehmen als einen relevanten Grund gegen ein Outsourcing. |

## 3 Stand des Sourcings in der Schweizer Bankbranche

Um ein möglichst umfassendes Bild der Sourcing-Aktivitäten auf dem Schweizer Bankenplatz zu erhalten, wurden zwischen Dezember 2018 und Februar 2019 rund 20 Interviews durchgeführt. Dabei wurden sowohl Banken, als auch Sourcing-Anbieter als Gesprächspartner ausgewählt. Es wurden auch Institute befragt, die sowohl Kunde als auch Anbieter von Sourcing-Lösungen sind, wie etwa die Basler und die Glarner Kantonalbank. Um ein möglichst abgerundetes Bild zu erhalten, haben wir zudem Gespräche mit Juristen geführt, die schon viele Jahre an Sourcing-Verträgen mitarbeiten, sowie mit Vertretern von Revisionsgesellschaften gesprochen, die im Hinblick auf die Überprüfung des Rundschreibens 3/18 der FINMA neue Aufgaben erhalten haben.

Nachfolgend werden die wichtigsten Feedbacks von unseren Gesprächspartnern zusammengefasst. Es handelt sich dabei ausschliesslich um die strukturierte Wiedergabe von deren Einschätzungen und Ansichten. Es wird darauf hingewiesen, wo wir von mehreren Banken ähnliche Feedbacks erhalten haben. Nichtsdestotrotz geben wir aber auch die Einschätzung einzelner Gesprächspartner wieder, die von andern nicht geteilt wurden.

Unsere eigene Einschätzung der Situation im Sourcing in der Schweizer Finanzbranche, unsere abgeleiteten Schlüsse sowie einige Empfehlungen haben wir in Kapitel 4 dargestellt.

### 3.1 Ziel dieses Kapitels

---

In diesem Kapitel möchten wir ein Bild des aktuellen Zustands des Sourcings in der Schweizer Bankenindustrie zeichnen. Es soll insbesondere aufgezeigt werden:

- ❖ welches die Strategien von Anbietern und Nachfragern im Bereich Sourcing sind,
- ❖ wie die Kommunikation im Sourcing organisiert ist,
- ❖ wie es um die Zufriedenheit der Sourcing-Kunden steht,
- ❖ wo noch Verbesserungspotenzial besteht und
- ❖ in welche Richtung sich das Sourcing entwickeln wird.

Im Weiteren soll dem Leser im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt werden

- ❖ wie die Situation im Sourcing in der Schweizer Finanzbranche von unabhängiger Seite beurteilt wird,
- ❖ welche Schlüsse daraus zu ziehen sind, sowie
- ❖ wer in Zukunft was in die Wege leiten sollte, um von einem effizienteren Sourcing profitieren zu können.

Das Ziel dieses Teils der Studie besteht somit letztlich darin, Ideen und Denkanstösse zu vermitteln um dem Finanzplatz Schweiz mittel- und längerfristig zu effizienteren Organisationsstrukturen zu verhelfen und so einen nachhaltigen Beitrag zum weiteren Bestehen unseres Finanzplatzes zu leisten.

## 3.2 Allgemeine Findings

---

### Grosses Interesse am Thema Sourcing

In der Einleitung wurde bereits auf die Aktualität des Sourcing-Themas hingewiesen. Entsprechend haben wir viele spontane Zusagen auf unsere Interview-Anfragen erhalten und in den Gesprächen wurde uns offen und bereitwillig Auskunft erteilt. Sowohl auf Seite der Sourcing-Kunden als auch bei den Anbietern stiessen wir auf ein grosses Interesse. Die Verantwortlichen sind Willens, mehr zum Thema Sourcing zu erfahren. Gross war auch die Bereitschaft, in der Studie die eigene Sichtweise und eigene Erfahrungen einzubringen.

Wir führen diesen Umstand im Wesentlichen auf zwei Ursachen zurück. Zum einen existieren derzeit nur sehr spärliche Informationen über den Sourcing-Markt in der Schweizer Finanzbranche. Zum andern ist es so, dass der Markt heute noch nicht als reif bezeichnet werden kann und sich deshalb noch in der Entwicklung befindet. Da sind Informationen zum aktuellen und zukünftigen Veränderungsprozess für die Marktteilnehmer natürlich willkommen.

### Stand des Sourcing in der Schweiz

Der Stand des Sourcing in der Schweizer Finanzbranche wird von den befragten Marktteilnehmern sehr unterschiedlich wahrgenommen. Während einzelne hervorheben, dass sich das Geschäftsmodell insbesondere in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren in einem breiten Rahmen durchgesetzt hat und heute generell akzeptiert ist, beurteilen andere den Markt nach wie vor als unreif. So lange es nicht möglich sei, für die eigenen Bedürfnisse ein adäquates Angebot zu finden, könne nicht von einem reifen Markt gesprochen werden. In eine ähnliche Richtung geht die Einschätzung eines Bank-COO's, der festhält: «Wir sind noch am Üben.»

## « Wir sind noch am Üben. »

Diese Einschätzung wird indirekt auch durch andere Aussagen gestützt, welche auf das gemächliche Tempo im Sourcing oder auf die vielen Hürden, die ein rascheres Vorankommen verhindern, hinweisen. Als eine der grössten Hürden bezeichnet ein Sourcing-Anbieter die Migration, die erforderlich ist, wenn eine Bank auf eine Sourcing-Lösung im IT-Bereich wechseln möchte. In der Tat verschlingen diese Projekte hohe Summen an Geld und führen dazu, dass die bankinternen Ressourcen über Monate oder gar Jahre mit internen Aufgaben absorbiert und entsprechend wenig Kapazitäten für die Kundenbedürfnisse vorhanden sind. Als weitere Hürden werden von verschiedenen Marktteilnehmern die offenbar immer noch vorhandene, verzerrte Wahrnehmung der Entscheidungsträger oder auch die Arroganz der Banker genannt, welche das bestehende Geschäftsmodell trotz aller Anzeichen der Veränderung nicht in Frage stellen und Sourcing deshalb nicht in Betracht ziehen. Schliesslich wird auch die Politik als Hindernis genannt, die sich etwa im vergangenen Jahr in der Diskussion einer möglichen gemeinsamen Sourcing-Lösung der beiden Basler Kantonalbanken für die Erhaltung des Status quo eingesetzt haben soll.

Schliesslich wird – tendenziell stärker von Seiten der Anbieter - auch auf die fehlende strategische Optik bei den Banken hingewiesen. Bei Lichte betrachtet könne es im 21. Jahrhundert ja wohl kaum der Weisheit letzter Schluss sein, dass nach wie vor weitestgehend jede Kantonal- oder Regionalbank ihre eigene IT hegt und pflegt und die Verarbeitung grossmehrheitlich noch selbst besorge, meinte eine verantwortliche Person eines Sourcing-Anbieters. Da sich die Banken aber nach wie vor in der

Lage sähen, sich diesen Luxus leisten zu können – die besten Institute weisen nach wie vor eine Cost-Income Ratio von weniger als 50 Prozent aus – würden Anpassungen des Geschäftsmodells getrost auf morgen oder gar übermorgen verschoben. Die Weitsicht, diese Anpassungen jetzt schon vorzunehmen, sei nur vereinzelt anzutreffen. Hinzu komme, so führt ein anderer Interviewpartner aus, dass die Optik des Finanzmarktes als Ganzes nicht mehr wahrgenommen werde. Der Schweizer Finanzplatz, der seinerzeit mit SECOM eine Lösung realisiert habe, die über Jahre weltweit ihresgleichen gesucht hätte, sei grundsätzlich auch heute in der Lage, einen weltweiten Standard für Qualität und Effizienz in der Finanzbranche zu schaffen, der international bestehen könne. Die Partikularinteressen der einzelnen Institute, respektive vielmehr deren Exponenten, stehe einem solchen Ansinnen jedoch im Weg.

### Regulatorische Aspekte

Mit dem Rundschreiben 2018/3 zielt die FINMA wohl darauf ab, die Überwachung der Sourcing-Beziehungen zu systematisieren und insbesondere die Kontrolle der damit verbundenen Risiken zu verbessern. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Verantwortung für das Erbringen einer Leistung gegenüber dem Bankkunden, welche die Bank letztlich nicht delegieren kann. In diesem Punkt stellten wir von Banken- und Anbieterseite durchaus kontroverse Standpunkte fest. Während einzelne Banken der Ansicht sind, dass in Zukunft der Sourcing-Anbieter gegenüber dem Regulator die volle Verantwortung übernehmen müsste, sehen sich die Sourcing-Anbieter lediglich bezüglich einer sorgfältigen Geschäftsbesorgung in der Pflicht. Deshalb sind die Anbieter von Services und Dienstleistungen zur Übernahme von grobfahrlässig verursachten Schäden bereit, möchten sich aber auch in Zukunft bei leichter Fahrlässigkeit nur bis zu einem zu vereinbarenden Maximalbetrag in der Haftung sehen.

Die Erstellung eines ISAE 3402 Berichtes ist heute bei praktisch allen Anbietern Standard. Vereinzelt weisen jedoch die Anbieter darauf hin, dass sich der Umgang mit diesem Instrument noch nicht bei allen Banken eingespielt habe. Offenbar möchten einzelne Banken gewisse Aspekte, die mit dem Report bereits abgedeckt sind, nochmals selbst überprüfen, was für beide Parteien zusätzliche Kosten verursacht.

### Gründe für ein Outsourcing und Kriterien für eine funktionierende Partnerschaft

Die Gewährleistung einer hohen Qualität und der Erhalt des Know-hows in einem bestimmten Bereich wurden von vielen Interviewpartnern als wichtige Gründe für ein Sourcing angegeben. Dies deckt sich mit den Ergebnissen unserer Umfrage in Kapitel 2, als wir die Banken nach den wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Sourcing-Partners befragt haben. Die Antworten auf diese Frage zeigen, dass Qualität, Kosten und die Sicherstellung des Know-hows als die wichtigsten Kriterien für die Wahl des Sourcing-Partners betrachtet werden.

Ein Teil unserer Gesprächspartner - sowohl Anbieter als auch Kunden - vertreten die Meinung, dass die Kosten je länger je weniger das entscheidende Kriterium seien und das Know-how, insbesondere auch die Gewährleistung der Stellvertretung, zunehmend an Bedeutung gewinne. Andere sind wiederum der Ansicht, dass Sourcing nach wie vor primär ein Kostenthema sei. Ganz offensichtlich existieren hierzu verschiedene Meinungen.

Eine grössere Homogenität der Feedbacks stellen wir beim Thema Partnerschaft fest. Hier herrscht weitestgehend Konsens, dass die weichen Faktoren wie Zuhören, als Kunde ernst genommen werden oder das Eingehen auf Kundenbedürfnisse eine wichtige Rolle spielen. Generell wird darauf hingewiesen, dass Vertrauen als Basis für eine Partnerschaft unabdingbar sei. Dass dabei beide Partner in den Aufbau dieser Basis investieren müssen, wird ebenfalls häufig erwähnt.

Einzelne Gesprächspartner heben zudem hervor, dass die Kulturen von Bank und Sourcing-Anbieter kompatibel sein müssten. Kulturelle Hindernisse hätten schon allzu oft zu einem Scheitern von Sourcing-Vorhaben geführt. Es sei aber kritisch zu hinterfragen, ob dies dann auch heissen muss, dass sich Kunde und Anbieter auf Augenhöhe begegnen müssen, wie dies einige Marktteilnehmer erwähnen. Andere Interviewpartner hingegen weisen darauf hin, dass schon aufgrund der Grössenunterschiede zwischen Anbieter und Kunde, zum Beispiel der Swisscom im Vergleich zu einer Regionalbank, die diese als Kunde betreut, nicht von einer Begegnung auf Augenhöhe sprechen könne. Dies müsse aber nicht bedeuten, dass der Anbieter dem Kunden nicht zuhört oder ihn nicht ernst nehme.

Vereinzelt weisen die interviewten Institute auch darauf hin, dass «Swissness» durchaus ein wichtiges Kriterium beim Sourcing und für das Funktionieren der Partnerschaft sei. Allerdings sind hier die Meinungen der verschiedenen interviewten Experten wiederum geteilt.

### Vertrauen und Verträge

Auf den ersten Blick scheint der Titel dieses Abschnitts einen Widerspruch in sich zu enthalten. Entweder vertrauen sich die Parteien oder man versucht das vorhandene Misstrauen mittels Verträgen soweit zurückzudrängen, dass eine Zusammenarbeit möglich und sinnvoll erscheint. In der Praxis sind die Zusammenhänge etwas komplexer. Sicher ist es aber so, dass der beste Vertrag nichts nützt, wenn das Vertrauen fehlt; Verträge können Vertrauen nicht ersetzen. Andererseits erscheint es auch nicht als sinnvoll, nur auf Vertrauen zu setzen. Es sind einfach einige wichtige Dinge klar zu regeln; und das geschieht mittels Verträgen.

## « Vertrauen ist als Basis einer Partnerschaft unabdingbar »

Nachfolgend werden einige zentrale Punkte kurz beleuchtet, welche im Rahmen unserer Interviews mit Banken, Sourcing-Anbietern und mit einem Juristen, welcher in der Vergangenheit bei der Vertragserarbeitung beide Seiten schon wiederholt vertreten hat, immer wieder thematisiert wurden.

- ❖ Der Vertrag muss eine Win-Win-Situation schaffen
- ❖ Kommerzielle Eckwerte und Kernaussagen bilden das Fundament
- ❖ Service Level Agreements (SLA's) müssen einen Wert haben
- ❖ Beim Sourcing müssen Kunden mithelfen
- ❖ Vertragserarbeitung als vertrauensbildende Massnahme

Beim Sourcing geht es um die Gestaltung einer langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit. Diese kann nur dann erfolgreich sein, wenn beide Parteien letztlich einen Nutzen daraus ziehen. Der Nutzen der auslagernden Bank widerspiegelt sich dabei häufig in der Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis. In den Gesprächen haben die Banken immer wieder darauf hingewiesen, dass das Preis-/Leistungsverhältnis stimmen muss und dass man durchaus bereit ist, einen etwas höheren Preis zu bezahlen, wenn die Qualität stimmt. Unter diesen Prämissen macht es auch wenig Sinn, den Preis für das Angebot bei den Vertragsverhandlungen massiv zu drücken. Denn der Nutzen für den Anbieter liegt in erster Linie darin, mit seinen Sourcing-Aktivitäten einen nachhaltigen Gewinn zu erzielen, der es ihm ermöglicht, weiter zu investieren und seine Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Die Erfahrungen von Sourcing-Anbietern und Banken zeigen, dass es im Rahmen der Vertragsverhandlungen zweckmässig ist, zunächst die kommerziellen Eckwerte sowie die wichtigsten Leistungselemente festzulegen. Dies bedeutet, dass zum einen die Preise oder zumindest ein Preisband definiert und dass zum andern auch Elemente wie Qualität oder Haftungsfragen diskutiert und festgehalten werden. Gedanken wie «ich kaufe und du lieferst» sind da wenig dienlich, weil im Rahmen der Zusammenarbeit Probleme auftauchen werden, die in vielen Fällen nur gemeinsam zu lösen sind. Die Erarbeitung des detaillierten Vertrages ist deshalb für beide Parteien eine Chance, sich besser kennenzulernen, den gemeinsamen Problemlösungsprozess zu entwickeln und so auch eine Vertrauensbasis zu schaffen.

Die Frage, ob viele oder wenige SLA's zweckmässiger sind, lässt sich nicht generell beantworten. Es hat sich jedoch herauskristallisiert, dass die Einhaltung der definierten SLA's für die Bank respektive deren Kunden einen hohen Wert haben sollte. Dies bedeutet, dass sich die Bank vor den Vertragsverhandlungen im Klaren sein muss, welche SLA's für sie eine hohe Bedeutung haben. Mit andern Worten: Auch die Bank muss ihre Hausaufgaben gemacht haben. Denn die Messung der SLA's, die Diskussion der Ergebnisse und allenfalls das Einleiten von Verbesserungsmaßnahmen sind für Anbieter und Bank aufwändig. Diese sollten letztlich nur dem Zweck dienen, die Zufriedenheit der Bank und deren Kunden mit der Leistung des Anbieters zu erhöhen. Wir haben auch Institute angetroffen, die den Fokus deshalb in Zukunft stärker auf die Ermittlung der Kundenzufriedenheit an Stelle der Erhebung einer Vielzahl von SLA's legen wollen. Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass es für die Bank sehr hilfreich ist, wenn sie, sofern die Zusammenarbeit mit dem Anbieter nicht funktioniert, auf nicht erfüllte SLA's verweisen kann. Dies ermöglicht der Bank den Ausstieg aus der erfolglosen Zusammenarbeit.

In den Interviews wird ausserdem auch darauf aufmerksam gemacht, dass der Kunde beim Problemlösungsprozess vielfach eine Mitwirkungspflicht hat. So hilft es beispielsweise nichts, wenn im Vertrag eine Response-Zeit von einer Stunde vereinbart wurde, die Bank respektive deren Mitarbeitende aber nicht in der Lage sind, das Problem richtig zu schildern. Das Problem kann nur gelöst werden, wenn es auch richtig erkannt wurde. In diesem Zusammenhang taucht oft auch die Frage auf, ob dem Anbieter hohe Strafen auferlegt werden sollen, wenn er SLA's nicht erfüllt. Gerade im erwähnten Beispiel geht dann die Diskussion erst recht los, ob das nun der Fehler des Anbieters oder der Bank gewesen ist, wenn das Problem nicht rechtzeitig behoben werden kann. Verschiedene Interviewpartner vertreten deshalb die Ansicht, dass es für beide Parteien mehr Sinn macht, die Frage zu stellen, ob man einen Plan B hat, respektive wie man das Problem zunächst kurzfristig, danach aber auch nachhaltig lösen kann.

Verschiedentlich wird auch drauf hingewiesen, dass der Prozess der Erarbeitung eines gemeinsamen Vertrages auch als vertrauensbildende Massnahme verstanden werden kann. Dies setzt aber voraus, dass die Banken diesen Prozessschritt nicht an die Abteilung Einkauf delegieren. Denn wie schon oben festgehalten, geht es hier um die Gestaltung einer nachhaltigen Zusammenarbeit und nicht um die einmalige Beschaffung von Verbrauchs- oder allenfalls Investitionsgütern. Es wird deshalb von vielen Gesprächspartnern als unerlässlich erachtet, dass das Business und die IT den Prozess der Vertragserarbeitung führen. Die Abteilung Einkauf kann dabei durchaus unterstützend mitwirken. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass der Prozess der gemeinsamen Vertragserarbeitung einen wichtigen Beitrag zum späteren Funktionieren der Zusammenarbeit leisten kann. So lassen sich Lücken im Vertrag, die zwangsläufig auftreten werden, weil sich das zukünftige Geschäft nicht schon heute mit absoluter Vollständigkeit regeln lässt, im Geist des gemeinsamen Verständnisses bei den Vertragsverhandlungen schliessen.

### 3.3 Kernaussagen der auslagernden Banken

---

#### Entwicklungsperspektiven und eigene Sourcing Strategie

Einige Banken verfolgen schon seit einigen Jahren eine duale Sourcing-Strategie. Das heisst, dass sie in einem Bereich, zum Beispiel bei der IT oder dem BPO, zwei respektive mehrere Anbieter berücksichtigen. Ziele dieser Massnahme sind, dass die Abhängigkeit von einem einzelnen Anbieter reduziert werden kann, ein Preisvergleich jederzeit möglich ist und die Bank so über eine höhere Transparenz im Markt verfügt. Die Nachteile dieser Strategie liegen darin, dass die Bank einen höheren Aufwand für das Partnermanagement betreiben muss und die Regelung der Verantwortlichkeiten komplexer ist. Offenbar überwiegen aber bei den entsprechenden Banken derzeit die Vorteile dieser Strategie, da diese im Moment keinen Strategiewechsel planen.

Die Mehrzahl der Banken hat bezüglich Sourcing keine separate Strategie. Es ist vielmehr so, dass im Einzelfall geprüft wird, ob «make or buy» die bessere Lösung ist. Bei diesen Überprüfungen resultiert häufig eine Beibehaltung des Status quo. Die Ursachen sind dabei vielfältig: Zum einen sind die herangezogenen Kriterien zur Beurteilung der verschiedenen Optionen nicht ausgewogen, zum andern werden oft auch Äpfel mit Birnen, beispielsweise Vollkosten in der Variante «Sourcing» und lediglich direkte Kosten bei der «inhouse» Variante, verglichen. Hinzu kommt vielfach auch eine gewisse Voreingenommenheit derjenigen, welche die Optionen prüfen. Wie uns aber einzelne Banken berichtet haben, sind zum Teil auch die Insourcer nicht Willens oder in der Lage, die Bedürfnisse der Bank vollständig abzudecken, so dass auslagerungswillige Institute keine passenden Angebote finden.

Aktuell ist die Sourcing-Strategie der Bank Cler wohl das Extrembeispiel in der Schweiz. Die Bank hat ihre Strategie einer reinen Vertriebsbank vollständig umgesetzt. Dies bedeutet, dass sie sich nur noch auf ihre Kernkompetenzen - also auf den Vertrieb, das Risikomanagement und die Finanzen - fokussiert und die übrigen Services von ihrer Mutter, der Basler Kantonalbank, bezieht. Sie hat damit die Empfehlung vom US-Ökonomen Peter Drucker «Do what you can do best and outsource the rest» auf die wohl radikalste Weise umgesetzt.

#### « Do what you can do best and outsource the rest. »

Der Sourcing-Anteil bei den anderen Schweizer Instituten ist deutlich geringer. Gemäss Erhebungen von Swiss Benchmarking liegt der Anteil der Kosten für Sourcing gemessen am Gesamtaufwand zwischen null und 30 Prozent. Nichtsdestotrotz geben auch bei der Umfrage im zweiten Kapitel acht Prozent der Banken an, dass die Kosten für ausgelagerte Services und Dienstleistungen mehr als einen Viertel der Gesamtkosten ausmachen.

In vereinzelt Fällen wird auch von Re-Insourcing bei gewissen IT-Services berichtet. Dies, weil der Fokus der Anbieter immer noch stark auf der Standardisierung und der Vereinheitlichung der Dienstleistungen liege und Sonderwünsche einer Bank, die beispielsweise auf eine rasche Lösung angewiesen ist, um im «time to market» führend zu bleiben, nicht abgedeckt werden können.

Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass sowohl auf Seiten der Bank als auch bei den Sourcing-Anbietern noch eine ganze Reihe von Hindernissen zu überwinden sind, bevor wir in der Schweiz auf ein deutlich höheres Sourcing-Level gelangen<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen von Michael Eisenrauch im Kapitel 7 dieser Studie.



### Kommunikation, Meetings & Reporting

Die Themen rund um die Kommunikation, Meetings und Reports weisen bei den Interviews keine besonders hohe Brisanz auf. Es hat sich quasi als Industrie-Standard etabliert, dass die Kommunikation auf drei Ebenen erfolgt:

- ❖ Auf der *operativen Ebene* werden die anstehenden Probleme täglich angegangen und gemeinsam gelöst. Meetings finden in der Regel auf wöchentlicher bis monatlicher Basis statt. Die Häufigkeit wird dabei nach Bedarf in gegenseitiger Absprache festgelegt.
- ❖ Auf der *Ebene der Service Levels* prüfen die Service Manager der Bank die erbrachten Leistungen und besprechen diese monatlich mit dem Anbieter. Bei einer Bank wird explizit eine Stichprobe zur Überprüfung vorgegeben, so dass für alle nachvollziehbar ist, was, wann durch wen geprüft wurde und zu welchem Ergebnis diese Prüfung geführt hat. Auf dieser Ebene werden idealerweise nicht nur die erzielten Ergebnisse der letzten Periode erörtert, sondern auch Massnahmen diskutiert und definiert, die zu einer Minimierung von Fehlern führt. Wir haben jedoch festgestellt, dass bei einigen Sourcing-Beziehungen insbesondere die Diskussion der Ursachen von Fehlern und der Definition von Massnahmen zu deren Behebung zu wenig intensiv geführt werden.
- ❖ Auf der *strategischen Ebene respektive der Ebene der Geschäftsleitung* finden in der Regel halbjährliche oder jährliche Meetings statt. Hier werden insbesondere die strategischen Pläne ausgetauscht und die zukünftige Entwicklung des Umfelds und der gemeinsamen Beziehung diskutiert. Aufgrund der Feedbacks der Banken haben wir den Eindruck gewonnen, dass diese strategische Ebene mit den unteren Ebenen nicht überall gleich gut verzahnt ist. Während sich die Geschäftsleitung bei den einen Instituten vor einem solchen Meeting von den eigenen Service Managern sehr detailliert über den aktuellen Stand und die Fortschritte bei der Zusammenarbeit informiert und diese Inputs dann im Meeting thematisiert, scheinen andere nur ein rudimentäres Briefing durchzuführen und im GL-Meeting mit dem Anbieter nur am Rande darüber zu sprechen. Dass bei den Instituten mit einer engeren Verzahnung die Zufriedenheit mit dem Anbieter tendenziell besser war, erstaunt uns nicht.

Die Eskalation, das heisst die Behandlung von Problemfällen auf einer höheren hierarchischen Ebene, wird in Sourcing-Beziehungen unterschiedlich gehandhabt. Während in der Regel nur selten eskaliert wird, haben wir von einem Sourcing-Anbieter erfahren, dass er seine Kunden geradezu auffordert, rasch zu eskalieren. Seine Begründung ist einfach: Nur durch den gemeinsamen Dialog können sie eine Lösung finden, die den Bank-Kunden zufriedenstellt. Dabei geht es bei diesen Vorfällen immer um zwei Dinge: Erstens muss das, was falsch gelaufen ist, umgehend korrigiert und ein allfälliger Schaden so gut als möglich behoben werden. Zweitens geht es immer auch darum, zu analysieren, weshalb der Fehler aufgetreten ist und was unternommen werden kann, um derartige Fehler in Zukunft zu vermeiden. Eskalation ist deshalb als Chance zu betrachten, seitens Anbieter zu zeigen, dass man auch bereit ist eine «Extra-Meile» für den Kunden zu gehen, die gelebte Partnerschaft zu vertiefen und gemeinsam bessere Prozesse zu implementieren.

Bei gut funktionierenden Partnerschaften führen die Kommunikation und die Meetings auf allen Ebenen fast automatisch zu einem Kaizen-Prozess der kontinuierlichen Verbesserung. Allerdings hatten wir nicht den Eindruck, dass die Mehrzahl der Sourcing-Anbieter bereits erkannt hat, dass ein solcher Kaizen-Prozess ein sehr effizientes Kundenbindungsinstrument ist.

### Zufriedenheit mit Anbietern und deren Services

Generell sind die Sourcing-Kunden mit dem aktuellen Betrieb sehr zufrieden. Viele geben ihren Sourcing-Partnern dafür die Note fünf auf der klassischen Schweizer Noten-Skala von eins bis sechs. Hingegen wird der «Change», das heisst, wenn aufgrund von neuen Regulatorien Anpassungen nötig sind, oder wenn die Bank selbst gewisse Veränderungen vornehmen möchte, mehrheitlich als noch deutlich verbesserungsfähig eingeschätzt. Hier variiert die Notengebung der interviewten Banken von klar ungenügend bis genügend.

Viele Banken äussern dafür auch ein gewisses Verständnis. Sie sehen durchaus, dass es nicht einfach ist, zum einen eine Kultur zu pflegen, die eine maximale Stabilität im Betrieb garantiert, und zum andern agil zu sein, rasch auf sich abzeichnende Veränderungen zu reagieren oder noch besser proaktiv solche Veränderungen zu initiieren. Und genau dies ist die Herausforderung, der sich die Anbieter gegenübersehen.

Trotz des teilweise geäusserten Verständnisses auf Seite der Banken, ist deren Zufriedenheit gerade in diesem Bereich auf einem tiefen Niveau und sie erwarten in absehbarer Zeit eine klare Verbesserung. Die Erwartungen, dass die Sourcing-Partner da rasch die nötigen Massnahmen ergreifen, sind heute schon hoch. Und mit zunehmendem Druck, der auf die Banken zukommt, werden diese weiter wachsen.

Bei einzelnen Instituten haben wir in den Interviews aber auch gewisse Zweifel konstatiert, ob ihre Sourcing-Partner diesen fundamentalen Wandel auch vollziehen können. Die Unzufriedenheit im Bereich Change sei immer wieder ein Thema und eine spürbare Veränderung habe bisher nicht stattgefunden. Hingegen wird beispielsweise erwähnt, dass wenn die Bank mit einem Key Account Manager unzufrieden ist, der Sourcing-Anbieter rasch reagiert und diesen auswechselt.

Diese latente Unzufriedenheit erachten wir als gefährlich. Einem guten Sourcing-Anbieter muss es gelingen, seine Kunden in allen Belangen so zu bedienen, dass diese damit hoch zufrieden sind. Dies bedeutet, dass er langfristig ihre Erwartungen erfüllen muss, auch wenn dies zur Folge hat, dass er unter Umständen seine Dienstleistungen, seine Organisation oder gar seine Kultur anpassen muss.

### Erwartungen an die Anbieter

Die Liste der Erwartungen der Banken an die Sourcing-Anbieter umfasst im Wesentlichen die folgenden Elemente:

- ❖ Mit technologischem und regulatorischem Wandel Schritt halten
- ❖ Cyber Security im Griff haben
- ❖ Stabilität garantieren und Flexibilität nachweisen
- ❖ Im Notfall rasch Lösungen bereitstellen, das heisst über einen «Plan B» verfügen
- ❖ Gutes Preis/Leistungsverhältnis respektive Leistung «state of the art» und konkurrenzfähige Preise haben
- ❖ Bestreben, den Service kontinuierlich zu verbessern; denn die Banken sind nicht bereit, für den gleichen Service in drei Jahren gleich viel zu bezahlen
- ❖ Entwicklung vom Abwickler zum Know-how Träger
- ❖ So wie die Bank wissen muss, was ihre Kunden brauchen, sollte auch ein Sourcing-Anbieter wissen, was die Banken brauchen
- ❖ Umfassendes Angebot – allenfalls auch nur in einem bestimmten Bereich – so dass die Bank echt entlastet ist

Als Basis für diese Vielzahl von Erwartungen erachten es aber viele Banken als sehr wichtig, dass die Voraussetzungen für eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Nur auf dieser Grundlage lasse sich eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit im Sourcing realisieren. Auch wenn seitens der Banken hier der grössere Teil der Aufgabe bei den Anbietern gesehen wird, muss man darauf hinweisen, dass auch die Banken ihren Teil dazu beitragen müssen.

So wurde beispielsweise von einer Bank darauf hingewiesen, dass man ja realistisch betrachtet nicht die höchste Qualität zum tiefsten Preis erwarten könne. Die Bank müsse vielmehr ihre Erwartungen im magischen Dreieck von Preis, Qualität und Agilität definieren und sich entsprechend positionieren:

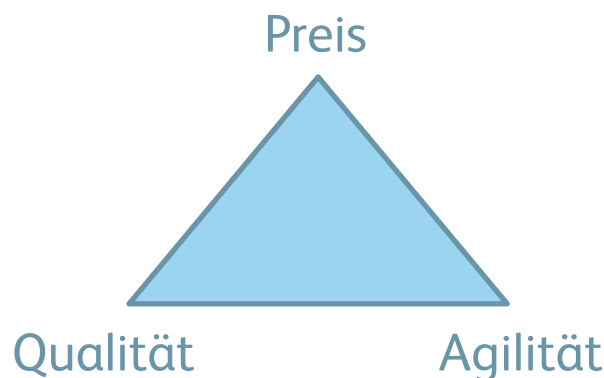


Abbildung 16: Magisches Sourcing-Dreieck

Aufgrund unserer Erfahrungen ist es schwierig im Evaluationsprozess zu beurteilen, ob man jetzt beim Anbieter, der einen höheren Preis verlangt, tatsächlich eine bessere Qualität und eine höhere Agilität bekommt. Dennoch ist es gerade auch in der Evaluationsphase von zentraler Bedeutung abschätzen zu können, ob man für die zu erwartende Qualität einen fairen Preis bezahlt und ob eine langfristig gute Zusammenarbeit mit diesem Partner mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten wird.

Das Dreieck scheint uns aber sehr gut geeignet, um in einer bestehenden Sourcing-Kooperation periodisch zu prüfen, wie die Erwartungen in einer vergangenen Periode erfüllt wurden und welches die Erwartungen für die nächste Periode sind. Gerade der oben angesprochenen Resignation, dass sich im Change Bereich ja doch nichts bewegt, könnte so begegnet werden. Denn wenn wiederholt festgestellt würde, dass im Bereich der Agilität die Erwartungen nicht erfüllt werden, müsste ja – unter der Annahme, dass im Qualitätsbereich keine Veränderungen erfolgten - früher oder später über eine Reduktion des Preises gesprochen werden. Im Abschnitt «Partnerschaften agil weiterentwickeln» in Kapitel 4.2 wird dieser Aspekt noch ausführlicher thematisiert.

In unseren Interviews haben die Banken darauf hingewiesen, dass für sie die Aspekte des proaktiven Handelns und das Einbringen von Innovation in die Zusammenarbeit einen steigenden Stellenwert aufweisen. Mit andern Worten, die Lieferung von Qualität im Betrieb wird immer mehr zum Hygienefaktor in einer Sourcing-Kooperation.

Dies bedeutet beispielsweise, dass Anbieter in Zukunft regulatorische Änderungen vorwegnehmen und ihren Kunden einwandfreie Lösungen in ausgetesteter Form zur Verfügung stellen müssen, so dass diese mit minimalem Aufwand und Kosten die nötigen Anpassungen im Betrieb vornehmen können. Leider sind gerade in diesem Bereich die Erwartungen heute vielfach in keiner Weise erfüllt. Sei es, dass Anbieter mit ihren Kunden in endlosen Meetings die Umsetzung der neuen Anforderungen

diskutieren oder sei es, dass schlecht oder nicht getestete Software ausgeliefert wird und der ganze Testaufwand an die Banken ausgelagert wird.

Zusammenfassend erwartet die Mehrzahl der Sourcing-Kunden, dass sich Anbieter weiterentwickeln. Es dürfe aufgrund eines Sourcing-Partners nie einen Wettbewerbsnachteil für die auslagernde Bank geben.

### Partnerschaft und Partnermanagement

Viele Banken betrachten die Beziehung zu ihren Sourcing-Anbietern als partnerschaftlich. Dabei ist natürlich entscheidend, was man konkret unter einer Partnerschaft versteht. Ein interviewter Verantwortlicher einer Bank meint, dass es darum gehe, gemeinsam Probleme zu lösen und die Zukunft zu gestalten. Auch hier spielt die zuvor angesprochene Erwartung, dass der Sourcing-Partner eine Unterstützung bei der Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen bieten kann, deutlich hinein. Da ja gerade in diesem Bereich die Zufriedenheit der Banken nicht besonders ausgeprägt ist, müsste man die aktuelle Situation wohl eher als «Partnerschaft mit Entwicklungspotenzial» bezeichnen.

Ein Teil der Banken äussert die Ansicht, dass die Sourcing-Beziehung im Kern eine Lieferantenbeziehung sei. Interessant ist dabei die Einschränkung «im Kern». Was die Banken in diesem Zusammenhang nämlich auch erwähnen, ist, dass wenn die Beziehung auf «ich zahle – du lieferst» reduziert wird, die Sache früher oder später Schiffbruch erleidet.

Es war also nicht für alle unsere Interviewpartner einfach, ihre Beziehung einzuordnen. Für die Zukunft erachtet es jedoch die Mehrheit als wichtig, dass sich die Kunden-Lieferanten-Beziehung zu einer Partnerschaft entwickeln müsse. Nur so könne dies auch zu einer gemeinsamen Entwicklung von neuen Lösungen führen.

## 3.4 Statements der Sourcing-Anbieter

---

### Trends und eigene Sourcing-Strategie

Die Anbieter erwähnen als wichtigste Trends insbesondere die Cloud, die agile Entwicklung, die Veränderung in Richtung Service Economy und das weitere Aufbrechen der Wertschöpfungsketten. Diese Entwicklungen würden dazu führen, dass bessere Software bereitgestellt, ein besserer Betrieb gewährleistet und insgesamt ein besseres Sourcing Angebot ermöglicht wird.

Trotz weitgehend identischer Beurteilung der Trends und Entwicklungen unterscheiden sich die Strategien der einzelnen Anbieter doch recht deutlich. Dies scheint auch darauf zurückzuführen, dass die verschiedenen Anbieter aufgrund ihrer Historie an unterschiedlichen Entwicklungspunkten stehen, andere Business-Models haben und demzufolge andere Schwerpunkte setzen. Während ein Anbieter vor allem im Private Banking Potenzial für ein wachsendes Sourcing-Angebot sieht, will ein anderer Anbieter mit einer offenen Plattform und der dort verfügbaren Vielfalt der Lösungen den Banken zu einer Flexibilisierung verhelfen. Ein Dritter möchte wiederum Software und Services enger zusammenführen und sieht seine zukünftige Aufgabe vermehrt in der Orchestrierung der Vielzahl von Elementen innerhalb einer Wertschöpfungskette.

Es fällt auf, dass praktisch alle Anbieter beim Stichwort «Strategie» automatisch auf die Technologie und deren Entwicklung zu sprechen kommen und den Kunden und seine Bedürfnisse mit keinem Wort erwähnen.

### Einschätzung der Kundenzufriedenheit

Die wohl beste Indikation für eine hohe Kundenzufriedenheit sind ausgezeichnete Referenzankünfte. Dies insbesondere dann, wenn im Markt keine negativen Kunden-Einschätzungen die Runde machen. Hier ist auch auf die Aussagen zur Kundenzufriedenheit aus Optik der Banken zu verweisen, welche in Kapitel 3.3 dargestellt wurden. Denn nur Kunden, die mit ihrem Anbieter vollends zufrieden sind, werden eine Empfehlung an neue Interessenten weitergeben. Gemäss unserer Einschätzung haben erst einige wenige Anbieter eine derart hohe Kundenzufriedenheit vorzuweisen.

Immerhin haben wir den Eindruck gewonnen, dass alle Anbieter, mit denen wir gesprochen haben, die Kundenzufriedenheit als wichtig einschätzen. Sie erheben diese zum Teil mittels Umfragen, zum Teil im direkten Kontakt in den Meetings auf den verschiedenen Management-Ebenen. Seitens der Kunden werden beide Verfahren geschätzt; eine klare Präferenz war in Interviews nicht erkennbar.

Was sich nach Ansicht der Sourcing-Kunden hingegen nicht bewährt hat, ist die Verknüpfung der Resultate der Kundenzufriedenheitserhebung mit den Boni für die Mitarbeitende des Sourcing-Anbieters. Hier wurde speziell darauf hingewiesen, dass man den Kunden dadurch in eine schwierige Situation bringe, weil er seine Einschätzung nicht mehr ausschliesslich aufgrund seiner Zufriedenheit vornehmen könne sondern auch bedenken müsse, welche Auswirkung sein Feedback habe. Dies könne die zukünftige Zusammenarbeit doch ziemlich stark belasten.

Besonders interessant scheint uns der Ansatz, der uns von einem Anbieter erläutert wurde: Seine Kunden führen eigene Erhebungen zur Zufriedenheit bei den IT-Usern durch und geben die Ergebnisse auch dem Anbieter weiter. Dieser Ansatz scheint uns deshalb besonders wertvoll, weil hier nicht in erster Linie die in die gemeinsame Zusammenarbeit involvierten Personen ein Urteil abgeben, sondern die Endbenutzer.

Ein anderer Anbieter hat bei seinen Kunden festgestellt, dass diejenigen Kunden, welche sich bemühen, die gegenseitige Beziehung partnerschaftlich zu gestalten, tendenziell eine höhere Kundenzufriedenheit aufweisen als Kunden, welche den Sourcing-Anbieter als reinen Lieferanten betrachten. Dies bestätigt unsere oben geäusserte These, wonach sich der Ansatz «ich zahle – du lieferst» längerfristig nicht auszahlt. Wir vermuten, dass die etwas positiveren Ergebnisse deshalb zu Stande kommen, weil der partnerschaftliche Ansatz verlangt, dass man sich zumindest ein Stück weit in den Partner hineinversetzen und verstehen muss, wo bei ihm der Schuh drückt. Wir sind davon überzeugt, dass auf diese Weise längerfristig auch bessere Lösungen gefunden werden können und sich so das Engagement für beide Parteien auszahlt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass auch die Sourcing-Anbieter realisiert haben, dass die Banken mit dem Service im BPO-Bereich und dem IT-Betrieb recht zufrieden sind, wo hingegen bezüglich Agilität sowohl bei den Changes als auch in der Entwicklung noch nicht alles zum Besten bestellt ist. Ob und wie gut es den einzelnen Anbietern gelingen wird, diese Herausforderungen als Chance zu nutzen, wird die Zukunft weisen.

### Veränderungen der Kundenerwartungen

Verschiedene Anbieter bemerken, dass sie bei potenziellen neuen Kunden oft wenig realistische Erwartungen antreffen. So würden einzelne Interessenten davon ausgehen, dass sie beim Outsourcing zwischen 20 und 30 Prozent Einsparungen realisieren können und gleichzeitig noch eine ganze Reihe zusätzlicher Funktionalitäten erhalten würden. Entsprechend schwierig seien die Gespräche.

Für alle Anbieter spürbar ist eine Veränderung der Kundenerwartungen aufgrund des Drucks im Markt durch neue Player wie beispielsweise Revolut oder N26. Sie stellen bei ihren Kunden eine abnehmende Akzeptanz beim Auftauchen von Störungsfällen fest. Interessant ist, dass diesbezüglich offenbar auch kulturelle Unterschiede existieren. Beispielsweise berichtet ein Anbieter, dass mit den Vertretern von Westschweizer Banken diesbezüglich häufiger und intensivere Diskussionen geführt werden müssen, weil deren Toleranzwerte offenbar deutlich niedriger sind als diejenigen ihrer Kollegen bei den Instituten in der Deutschschweiz.

Die meisten Anbieter haben aber verstanden, dass in Zukunft deutlich agilere Modelle der Zusammenarbeit nötig sind und dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Anbieter entlang der Wertschöpfungskette noch enger und effizienter werden muss. Mit dem Beginn des Aufbaus von Ökosystemen, wo die Bank dereinst Services wie aus dem «App store» beziehen wird, sind erste kleine Schritte in diese Richtung bereits getan. Damit wird sich aber auch die Rolle der Anbieter immer mehr in Richtung «Integrator» entwickeln und mit einem deutlich verbesserten Management der Supply Chain einhergehen.

### Herausforderungen zwischen Run und Change

Wie schon oben bei der Kundenzufriedenheit erwähnt, wollen Kunden Stabilität und Agilität. Der Betrieb soll rund um die Uhr gewährleistet sein und beispielsweise im e- oder Mobile-Banking auch einem grossen Kundenansturm gewachsen sein. Tauchen Fehler auf oder sollen Änderungen vorgenommen werden, so können die verbesserten Versionen nicht schnell genug produktiv sein. In einer Zeit, wo Google und andere Tech-Giganten täglich neue Versionen aufschalten, stösst ein Go-live von zwei Releases pro Jahr zusehends auf Unverständnis.

Dass sich das ändern muss, ist auf Anbieterseite unbestritten. Allerdings wird derzeit noch für Verständnis geworben, dass dies nicht über Nacht geschehen kann. Tatsächlich ist es so, dass die Architekturen der meisten Kernbankenapplikationen in der Schweiz noch aus einer Zeit stammen, wo zwei Releases pro Jahr «state of the art» waren. Dass diejenigen Anbieter, die hier rasch eine Flexibilisierung erreichen, im Markt Vorteile erringen werden, liegt auf der Hand.

Abgesehen davon scheint es uns unerlässlich, dass die Anbieter in einen Modus kontinuierlicher Service Verbesserung hineinwachsen. Ein guter Ansatz ist es sicherlich, in den monatlichen Besprechungen mit seinen Kunden Massnahmen zu definieren, deren Umsetzung in den gleichen Meetings wieder überprüft werden können. Auf diese Weise wird der Fortschritt – im negativen Fall natürlich auch der ausbleibende Fortschritt – transparent gemacht. Und dies dürfte wiederum einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

### Innovationen

Beim Thema Innovation waren bei den Interviews namentlich die Anbieter von IT-Services nicht um Antworten verlegen. Während die einen ihre Investitionen in eine Cloud-Lösung hervorgehoben haben, hat ein anderer Anbieter auf seinen Think Tank hingewiesen, der Trends und Technologieentwicklungen im Banking verfolge und an die Kunden weitergebe. Mit anderen Worten, die Anbieter sind in ihrer eigenen Wahrnehmung durchaus innovativ.

Gerade in diesem Bereich scheint aber zwischen Selbst- und Fremdbild ein erheblicher Gap zu klaffen. Offenbar erwarten die Sourcing-Kunden unter Innovationen Dinge, von denen sie unmittelbar profitieren können. Aufwändige Umstellungen der IT und langwierige sowie aufwändige Projekte werden kundenseitig vermutlich eher weniger als innovativ empfunden.

Es scheint uns deshalb unumgänglich, dass Anbieter und Sourcing-Kunden gerade in diesem Bereich Erwartungen und Aktivitäten besser aufeinander abstimmen. Wir stellen auch fest, dass diesbezüglich schon erste Ansätze existieren. So berichtet ein Anbieter, dass er im Rahmen eines speziellen «Innovation Boards» mit Kunden über Veränderungen im Business und in der Technologie diskutiere und dass sich daraus auch konkrete Massnahmen ableiten lassen. Es versteht sich natürlich von selbst, dass Innovation nicht ausschliesslich dem Sourcing-Partner überlassen werden sollte. Im Sinne eines gegenseitigen Austauschs erscheint uns der erwähnte Ansatz deshalb zweckmässig.

### 3.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Interviews

---

Die Vielzahl der aus den Interviews gewonnen Informationen sollen nachfolgend stichwortartig zusammengefasst werden:

<b>Sourcing</b>	... ist ein breit akzeptiertes Geschäftsmodell, jedoch mit vielen Hindernissen.	Das Geschäftsmodell hat sich in der Praxis bewährt. Die Hindernisse, die einer breiteren Anwendung im Wege stehen, sind unter anderem Migrationskosten, Wahrnehmung der eigenen Macht sowie die Politik.
<b>FINMA</b>	... erhöht den Fokus auf das Sourcing durch ihr Rundschreiben 2018/3.	Die Banken müssen sich aufgrund des Rundschreibens stärker mit Sourcing und dessen Risiken auseinandersetzen. Als Konsequenz dürften hier auch die Verwaltungsrate stärker in die Pflicht genommen werden.
<b>Gründe für Sourcing</b>	... sind insbesondere die Sicherung von Know-how und Kosteneinsparungen.	Strategische Gründe, wie beispielsweise die Sicherung des Know-hows in einem bestimmten Bereich, treten gegenüber der herkömmlichen Kosteneinsparung stärker in den Vordergrund.
<b>Verträge</b>	...können Vertrauen als Voraussetzung nicht ersetzen, aber ergänzen.	Der Prozess der Vertragsverhandlungen soll zur Vertrauensbildung zwischen den Partnern beitragen. Er ist deshalb nicht delegierbar.
<b>Make or buy</b>	...wird bei Banken in der Regel im Einzelfall entschieden.	Nur in Ausnahmefällen existiert bei Banken eine Strategie, bestimmte Bereiche auszulagern oder sich gar zu einer reinen Vertriebsbank zu entwickeln.
<b>Kommunikation</b>	...funktioniert in der Regel auf allen Ebenen gut.	Es hat sich im Markt eine Zusammenarbeit auf drei Ebenen etabliert: Operative Ebene, Service Level- und Management-Ebene. Die bereitgestellten Reports und Informationen werden weitestgehend als ausreichend beurteilt.
<b>Kundenzufriedenheit</b>	...ist im Betrieb meist hoch, beim Change teils ungenügend, teils genügend.	Viele Banken geben ihren Anbietern im Betrieb die Note fünf. Unisono wird jedoch die Leistung im Bereich Change als noch verbesserungsfähig beurteilt.
<b>Erwartungen</b>	Die Banken erwarten mehr Agilität und Innovation von den Anbietern.	Banken erwarten von ihren Anbietern vermehrt ein proaktives Agieren. Sie erwarten frühzeitig Lösungsvorschläge bei regulatorischen Anpassungen und Ideen sowie Unterstützung bei eigenen Entwicklungsvorhaben.
<b>Magisches Dreieck</b>	Der Kunde muss seine Erwartungen bezüglich Preis, Qualität und Agilität austarieren.	«De Foifer und's Weggli» gibt's auch im Sourcing nicht. Die Kundenerwartungen sind deshalb zu definieren und mit den Anbietern abzustimmen.
<b>Partnerschaft</b>	...bedeutet gemeinsam Lösungen für die Zukunft zu erarbeiten.	Eine partnerschaftliche Beziehung führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Dies bestätigen Anbieter aufgrund ihrer eigenen Erhebungen.
<b>Selbst- und Fremdbild</b>	Sourcing-Anbieter sehen sich als durchaus innovativ, ihre Kunden spüren das aber nicht.	Hier existiert Handlungsbedarf: Die Erwartungen der Kunden und die Selbsteinschätzung der Anbieter sind noch besser aufeinander abzustimmen.



## 4 Einschätzung des IFZ und Empfehlungen der Autoren

Die Vielzahl der geführten Interviews sowie die Gegenüberstellung der Einschätzungen von Banken und Anbietern haben uns in eine Situation versetzt, in welcher wir eine Vielzahl von Learnings sammeln konnten. Im Sinne eines aktiven Beitrages zur Weiterentwicklung des Sourcing-Marktes in der Schweizer Finanzbranche möchten wir die wichtigsten Erkenntnisse und die auf diesen Fakten basierenden Empfehlungen an unsere Leser weitergeben.

### 4.1 Beurteilung der Situation des Sourcings in der Schweizer Finanzbranche

---

Es ist erfreulich festzustellen, dass die bestehenden Sourcing-Lösungen im täglichen Betrieb weitestgehend einwandfrei funktionieren und die Mehrzahl der Banken ihren Anbietern die Note fünf geben. Dass beim Change praktisch bei allen Anbietern noch Verbesserungspotenzial besteht, wurde bereits mehrfach erwähnt und muss hier deshalb nicht weiter vertieft werden.

**« Die DNA der Sourcing-Anbieter ist noch überwiegend technologisch und nicht vom Kundendenken geprägt. »**

Der Umstand, dass die Anbieter beim Stichwort «Strategie» automatisch auf die Technologie und deren Entwicklung zu sprechen kommen und den Kunden und seine Bedürfnisse mit keinem Wort erwähnen, zeigt deutlich auf, dass ihre DNA noch überwiegend technologisch und nicht vom Kundendenken geprägt ist. Mit andern Worten: Die Dienstleistungskultur und das Verständnis, dass das eigene Geschäftsmodell letztlich auf der Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden basiert, muss sich bei den Anbietern noch weiterentwickeln.

#### **Kosteneffizienz hängt nicht vom Outsourcing-Grad ab**

Weil das Thema Sourcing nach wie vor eng mit erwarteten Kosteneinsparungen in Verbindung gebracht wird, soll an dieser Stelle auch der Frage nachgegangen werden, ob diese Erwartungen in der Realität tatsächlich erfüllt werden. Es sind uns keine wissenschaftlichen Untersuchungen bekannt, welche den Nachweis erbracht hätten, dass Banken mit Sourcing signifikant effizienter wären als solche ohne Sourcing.

Swiss Benchmarking hat diese Frage jedoch empirisch untersucht und uns die Daten für untenstehende Grafik zur Verfügung gestellt. Von über 20 Schweizer Retailbanken wurden die IT- und Verarbeitungskosten ermittelt. Um die unterschiedlichen Grössen der Institute vergleichbar zu machen, wurden diese Kosten pro Million Franken Kundenvolumen ermittelt<sup>9</sup>. Die ermittelten Werte der Banken lassen sich in einer Streuwolke abbilden, wobei diejenigen Institute, die sich in der Grafik links unten befinden, positiv abschneiden, das heisst eine hohe Effizienz aufweisen, während Institute im Bereich rechts oben im Vergleich wenig effizient sind.

---

<sup>9</sup> Das Kundenvolumen umfasst das Ausleihungsvolumen (Kredite) und das Kundenvermögen (Kontoguthaben, Depotwerte etc.).

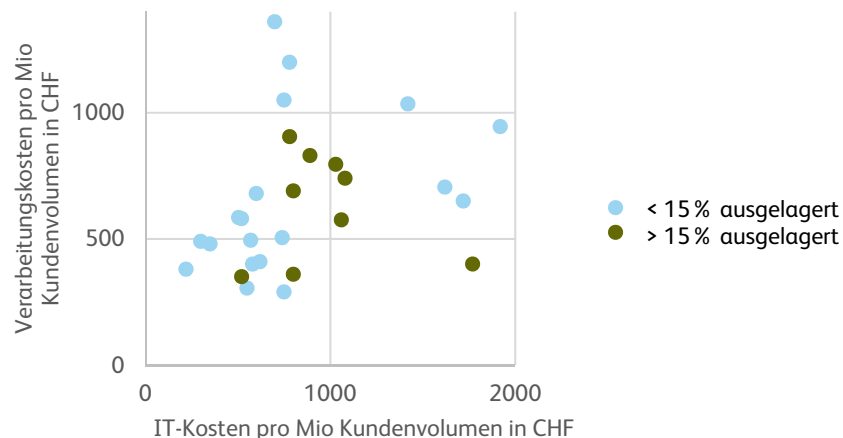


Abbildung 17: Kostenvorteile durch Outsourcing? Banken mit einem Kostenanteil von unter/ über 15 % an den Gesamtkosten / Quelle: Swiss Benchmarking

In der Grafik sind nun die Institute mit einem hohen Sourcinggrad dunkelgrün abgebildet. Die Höhe des Sourcinggrades wurde dabei als Anteil der Sourcing-Kosten an den Gesamtaufwendungen der Bank bestimmt. Lag der Anteil der Outsourcing-Kosten bei mehr als 15 Prozent wurde ein hoher Sourcinggrad angenommen.

Wie aus der Grafik ersichtlich ist, lässt sich nicht erkennen, ob die Banken mit einem hohen Sourcinggrad mehr oder weniger effizient sind als Banken ohne Sourcing respektive solchen, mit nur einem geringen Sourcing-Anteil. Es ist bei beiden Gruppen so, dass es effizientere und weniger effiziente Institute gibt. Ein genereller Effizienzvorteil durch Sourcing kann unter Berücksichtigung der hier verwendeten Variablen empirisch nicht nachgewiesen werden. Da die gemessenen Kosten von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, ist es auch schwierig, den Einfluss eines einzelnen Faktors zu messen. Abschliessend ist deshalb anzumerken, dass es durchaus möglich ist, dass einzelne Institute dank Sourcing effizienter sind.

Gemäss unserer Einschätzung können hingegen durchaus qualitative Vorteile beim Sourcing beobachtet werden. Gerade kleinere Institute würden möglicherweise Mühe bekunden, wenn sie das Know-how in den ausgelagerten Bereichen selbst sicherstellen müssten. Zudem führt der Umstand, dass Aufgaben an ein anderes Unternehmen ausgelagert werden in der Regel dazu, dass klarere Strukturen und Verantwortungsbereiche geschaffen werden müssen, was die Qualität der Prozesse verbessern kann.

Die grösste Schwäche beim Sourcing heute liegt unseres Erachtens im eher «technisch» und «statisch» umgesetzten Dienstleistungs-Gedanken der Sourcing-Anbieter. Im Tagesgeschäft sind sowohl die Mitarbeitenden der Bank als auch diejenigen des Anbieters ausschliesslich damit beschäftigt, die Bereitstellung der Systeme oder die Abwicklung der Transaktionen genau nach den vereinbarten Service Level Agreements sicherzustellen, respektive allfällige Abweichungen festzuhalten. Genauso wie ein Schulorchester, das sich bemüht, die Töne richtig zu treffen und im Takt zu bleiben, damit aber noch weit weg ist von der Performance eines Profi-Orchesters, welches beim Publikum Emotionen weckt. Das Feedback eines Interviewpartners war denn auch treffend, als er sagte «wir üben noch».

Dieses «Üben» muss nach unserer Einschätzung dazu führen, dass die Sourcing-Partner das oben beschriebene technische Handling je länger je mehr so virtuos beherrschen, dass sie ihren Fokus auf andere, mehrwertgenerierende Aspekte richten können. Die Mitarbeitenden des Anbieters müssen die Rolle des Dienstleisters leben. Das heisst, dass zum Wohl des Kunden mehr getan wird, als was im Vertrag vereinbart wurde. Dazu muss sich der Anbieter mit seinen Mitarbeitenden in die Rolle des

Kunden hineinversetzen und verstehen, was der Kunde noch zusätzlich braucht. Im gegenseitigen Gespräch können so neue Dienstleistungsvereinbarungen getroffen werden. So kann die Statik der heutigen Zusammenarbeit überwunden und eine Dynamisierung des Sourcings eingeleitet werden.

## 4.2 Entwicklungsperspektiven des Sourcings nach Einschätzung des IFZ

---

### Dynamisierung des Sourcings

Die Dynamik des aktuellen Finanzmarktes erfordert auch beim Sourcing flexible Lösungen und somit auch Anpassungen während der Vertragslaufzeit. In einem Umfeld, in dem sich die Kundenbedürfnisse so stark verändern wie nie zuvor, kann es nicht zielführend sein, Sourcing-Verträge über drei oder fünf Jahre abzuschliessen und diese dann unverändert zu belassen.

Dies heisst, dass der Sourcing-Anbieter während der Laufzeit des Vertrages periodisch – und damit meinen wir nicht bloss jährlich – neue Vorschläge unterbreiten sollte, wie bestehende Lösungen verbessert oder neue, zusätzliche Dienstleistungen eingeführt werden können. Denn genau dies sind die Erwartungen der Banken, wie sie in den Interviews geäussert wurden: Proaktivität und Innovation.

Und hier dürfte auch zumindest ein Teil der unterschiedlichen Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit der Sourcing-Anbieter begraben liegen. Es reicht nicht, wenn die Anbieter im stillen Kämmerlein an Zukunftslösungen werkeln. Vielmehr müssen sie diese zusammen mit ihren Kunden entwickeln und dadurch die Innovation für den Kunden auch spürbar machen.

### Management und Verwaltungsräte gefordert

Eines ist klar; von alleine wird sich eine Dynamisierung des Sourcings nicht einstellen. Wer hat demzufolge dafür zu sorgen, dass Bewegung in die Sourcing-Aktivitäten kommt? Wir sehen hier neben dem Management vor allem auch die Verwaltungsräte - sowohl auf Seiten der Banken als auch auf Seiten der Anbieter - in der Pflicht.

Wenn sich Umfeld und Kundenbedürfnisse derart rasch verändern, müssen Methoden gefunden werden, welche auch auf der strategischen Ebene ein agiles Vorgehen erlauben. Ein möglicher Ansatz ist dabei die agile Strategie-Entwicklung von Saxon Systems, auf welche nachfolgend noch weiter eingegangen wird.

### Überprüfung des Geschäftsmodells und der Kernkompetenzen

Konsens besteht darüber, dass zumindest periodisch die Zukunftstauglichkeit des eigenen Geschäftsmodells zu überprüfen ist. Dazu gehört auch, die zukünftigen eigenen Kernkompetenzen zu definieren und festzulegen, wo der Fokus der eigenen Entwicklungsarbeit gelegt werden muss. Weiter müssen sich die Banken die Frage stellen, ob Leistungen, die heute noch selbst erbracht werden, in Zukunft an einen Partner auszulagern sind. Auch die Überprüfung, ob man mit den bestehenden Partnerschaften für die Zukunft gut gerüstet ist und ob diese Partner die eigene Entwicklung massgeblich unterstützen können, gehört zu den strategischen Aufgaben der obersten Führung.

### Verbesserung von Agilität und Innovation auf Anbieterseite

Auch auf der Anbieterseite ist in Anbetracht des Umstandes, dass man im Bereich Agilität, Proaktivität und Innovation von den Kunden mehrheitlich noch keine guten Noten bekommt, einiges zu unternehmen. Die Kunden erwarten, dass man ihnen zuhört, dass man sie ernst nimmt und dass man auf ihre Bedürfnisse eingeht. Diese Erwartung kann ein Anbieter nur dann erfüllen, wenn sich seine Mitarbeitenden auf allen Ebenen entsprechend verhalten. Um die Bedürfnisse der Banken wirklich zu verstehen, reicht es auch nicht, wenn man auf GL-Ebene einmal im halben Jahr zu einem Mittagessen geht. Vielmehr müssen diejenigen Mitarbeitenden, die mit dem Kunden täglich oder wöchentlich in Kontakt sind, herausfinden, wo der Schuh drückt und wo neue Services allenfalls gemeinsam entwickelt und angeboten werden können.

### Partnerschaften agil weiterentwickeln

Vor diesem Hintergrund scheint es uns unabdingbar, mit bestehenden und möglichen zukünftigen Partnern das Gespräch zu suchen und zu ermitteln wo und wie sich eine gedeihliche Partnerschaft für beide Seiten ergeben könnte. Denn «gouverner c'est prévoir». In einem dynamischen Umfeld muss insbesondere auch die Frage geklärt sein, wie man sich in Zukunft agil bewegen und weiterentwickeln kann.

## « Partnerschaft: Gemeinsam Lösungen für die Zukunft entwickeln. »

Das Ziel der Partnerschaft besteht letztlich darin, gemeinsam Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Eine gute Abstimmung und die Koordination der Aktivitäten innerhalb der Partnerschaft ist dabei die Basis um erfolgreich zu sein. Das Modell der agilen Strategieentwicklung, wie es Saxonia Systems schon vor vielen Jahren eingeführt hat, scheint uns dazu ein guter Ansatz zu sein (Vgl. Strategieprozess in Abbildung 18).



Abbildung 18: Agiler Strategie Prozess  
Quelle: Saxonia Systems

Dieser Ansatz lässt sich gut auf die dynamische Entwicklung der Sourcing-Zusammenarbeit übertragen. So ist es denkbar, dass die beiden Partner im Rahmen eines Meetings zur strategischen Weiterentwicklung der Partnerschaft, die Ziele und strategischen Initiativen gemeinsam definieren und festlegen. Dabei sollen ein bis drei Teilziele in einem ersten Sprint von drei bis sechs Monaten Dauer erreicht werden. Die Dauer der Sprints soll von den Partnern gemeinsam festgelegt werden. Dabei soll sowohl ein angemessenes Tempo zur Realisierung der strategischen Initiativen als auch eine realistische Bereitstellung von Ressourcen im Auge behalten werden. Die entsprechenden Massnahmen und Verantwortlichkeiten werden auch gleich in diesem Meeting festgelegt. Um zu verhindern, dass die Arbeiten erst kurz vor Ende des Sprints in Angriff genommen werden, sollen periodische Zwischenberichte – zum Beispiel in Form von offenen Skype-Meetings von 15 Minuten Dauer – die Verbindlichkeit und die Zielerreichung fördern. Am Ende des Sprints findet wieder ein Meeting zur strategischen Weiterentwicklung der Partnerschaft statt. In diesem Rahmen werden zum einen die Zielerreichung und die Lehren daraus diskutiert, zum anderen werden wieder ein bis drei Ziele für den nächsten Sprint definiert und die entsprechenden Massnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Der Nutzen einer agilen Partnerschaft kommt nach unserer Einschätzung beiden Partnern zugute. Die Anbieter profitieren von einer engeren Kundenbindung und können so die Gefahr, dass Kunden zu einem Mitanbieter wechseln, reduzieren. Auf der anderen Seite sind wir davon überzeugt, dass die Banken Agilität und Innovation ihrer Partner aufgrund der gemeinsamen Gestaltung zukünftiger Lösungen positiv einschätzen werden und ihre Zufriedenheit damit besser sein wird.

Voraussetzung für das Funktionieren eines solchen Ansatzes ist, dass beide Unternehmen bereits intern eine gewisse Agilität erreicht haben. Dies ist oft mit einem Kulturwandel verbunden, der Bank und/oder Sourcing-Anbieter respektive deren Mitarbeitende längere Zeit beanspruchen wird.

Zusammengefasst bedeutet eine Dynamisierung des Sourcings eine Aufgabe sowohl für die Banken als auch die Anbieter, wobei der Prozess von der obersten Führung initiiert und durch das ganze Unternehmen getragen werden muss.

### Weiterentwicklung der bestehenden Sourcingbereiche

Wie die Ergebnisse der Umfrage gezeigt haben, strebt knapp jede vierte Bank an, weitere Aufgaben auszulagern. Insbesondere in den Bereichen, in denen sie schon Outsourcing betreiben, etwa in der IT oder der Verarbeitung des Zahlungsverkehrs und von Wertschriftentransaktionen sind weitere solche Absichten erkennbar. Dieser Trend zu mehr Sourcing wird im Bereich IT durch die technologische Entwicklung, wie beispielsweise der Cloud-Lösungen oder der offenen Plattformen, noch begünstigt.

Ohne hier auf die technischen Details einzugehen, kann festgestellt werden, dass diese Entwicklungen auf eine erhöhte Standardisierung der IT hinauslaufen. Dies wird es tendenziell für Sourcing-Anbieter einfacher machen, standardisierte und optimierte Dienstleistungen anzubieten, was mittelfristig zu Kostenreduktionen für die Banken führen sollte. Die entsprechenden Projekte sind bei den Anbietern schon weit fortgeschritten und es finden derzeit viele Gespräche mit den Banken statt.

Auch in den bereits etablierten Sourcing Bereichen der Bankverarbeitung sind kurz- aber auch längerfristige Entwicklungen zu beobachten, die zusätzliche Argumente für ein Sourcing liefern. Längerfristig ist hier sicher der Einsatz der Blockchain-Technologie ein Thema, wo sich einmal mehr die Frage stellen wird, ob es tatsächlich sinnvoll ist, dass jede Bank für sich alleine die Lage analysiert, ein Projekt aufsetzt und eine eigene Lösung realisiert. Institute, die diese Bereiche ausgelagert haben, dürften dieser Entwicklung um einiges entspannter entgegensehen können.

## Neue Sourcing-Bereiche

Gemäss unserer Einschätzung werden sich im Sourcing in naher Zukunft einige Bereiche, welche heute noch eine eher unbedeutende Rolle spielen, entwickeln und an Bedeutung gewinnen. Im Fokus sehen wir dabei zum einen den Bereich der Kreditverarbeitung, in welchem das Angebot zurzeit wächst. Schliesslich gehen wir auch aufgrund der Tatsache, dass sich die Banken zunehmend mit der Frage konfrontiert sehen, welches ihre Kernkompetenzen sind, davon aus, dass sich die Banken vermehrt in Richtung Vertriebsbank entwickeln und die Verarbeitungstätigkeit vollständig auslagern werden. Zum andern sehen wir im Bereich Compliance ein grosses Potenzial für Sourcing.

## Kreditverarbeitung

Das Hypothekengeschäft ist das Kerngeschäft der Schweizer Retailbanken. Wie jüngst eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ gezeigt hat, ist gerade im Bereich der Hypothekarprozesse die Heterogenität bei den Schweizer Banken besonders gross<sup>10</sup>. Es erstaunt deshalb nicht, dass bisher nur wenige Privatbanken, bei denen dieses Geschäft nicht zum Kerngeschäft gehört, sowie die bereits erwähnte Bank Cler die Verarbeitung von Kreditprozessen ausgelagert haben.

In der jüngsten Vergangenheit waren in diesem Bereich jedoch zwei interessante Entwicklungen zu beobachten. Zum einen haben sich Pensionskassen und Versicherungen stärker im Hypothekengeschäft engagiert und haben dabei fast ausschliesslich auf Sourcing-Lösungen gesetzt. Zum andern haben eine ganze Reihe von Banken Projekte gestartet oder bereits umgesetzt, um ihre Prozesse in diesem Bereich zu digitalisieren. Die Konsequenzen dieser Entwicklungen werden ein noch stärker umkämpfter Markt bei den Hypotheken mit entsprechenden Auswirkungen auf die Preise respektive die Zinssätze und in der Folge auch auf die Margen der einzelnen Akteure sein. Somit werden mittel- und längerfristig alle Banken gezwungen sein, in hohem Masse digitalisierte Prozesse einsetzen zu können.

Hier stellt sich die Frage, ob das Rad in jeder Bank wieder neu erfunden werden muss oder ob es vermehrt zu Kooperationen, Sourcing oder anderen effizienten Lösungen kommen wird. Da auf der Angebotsseite unter anderem durch unsere Sponsoren, der Glarner Kantonalbank und der Kreditfabrik, neue Angebote geschaffen wurden und diese bereits mit einigen Banken Gespräche geführt haben, gehen wir davon aus, dass schon in naher Zukunft die ersten Retailbanken entscheiden werden, auch die Kreditverarbeitung an einen vertrauensvollen Partner auszulagern.

## Compliance

Beim Thema Compliance muss zunächst etwas ausgeholt werden. Die Anzahl Bankmitarbeitenden in diesem Bereich sind in den vergangenen zehn Jahren stark angewachsen. Dies zum einen, weil den Banken durch verschiedene neue Regulierungen zusätzliche Aufgaben übertragen wurden. Zum andern, weil eine effiziente Systemunterstützung noch nicht oder nicht ausreichend verfügbar ist.

Betrachtet man die Aufgaben im Compliance genauer, so stellt man fest, dass es sich bei den Aufgaben im Compliance nicht nur um die Sicherstellung und die Einhaltung der Gesetze und Verordnungen im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit handelt, sondern dass die Banken darüber hinaus vom Staat verpflichtet worden sind, polizeiliche Aufgaben zu übernehmen. So müssen die Banken beispielsweise in Bezug auf die Verhinderung von Geldwäscherei dem Staat Meldung erstatten, wenn sie verdächtige Transaktionen entdecken. Dabei sind die Banken sogar verpflichtet, Anstrengungen zu unternehmen um die Transaktionen systematisch überwachen zu können. Diese Aufgaben haben

---

<sup>10</sup> Dietrich, Andreas; Grob, Stefan; Huber, Debora; Renggli, Markus & Rüesch, Stefan (2018). Einsparpotenzial durch Optimierung und Digitalisierung der Hypothekarprozesse. In Andreas Dietrich; Christoph Lengwiler; Marco Passardi; Simon Amrein (Hrsg.), IFZ Retail Banking-Studie 2018 (S. 5-17). Zug: Verlag IFZ - Hochschule Luzern.

letztlich nichts mit den unternehmerischen Aufgaben der Bank zu tun. Dennoch sind sie von der Bank zu tragen und mit der gehörigen Sorgfalt auszuführen.

Im besten Sinne des schweizerischen vorausseilenden Gehorsams ist hier in einigen Bereichen ein eigentlicher Wettbewerb unter den Compliance Officers entstanden, der nicht nur zur Erfüllung, sondern zur Übererfüllung der staatlich verordneten Aufgaben geführt hat. Dies weil die obersten Führungsorgane, um ja nicht in den Verdacht zu geraten, sich nicht konform zu verhalten, den entsprechenden Wünschen des Compliance Officers entsprochen haben.

Dass eine Bank «compliant» sein muss, ist unbestritten. Ebenso unbestritten ist jedoch die Tatsache, dass eine Übererfüllung der staatlichen Aufgaben der Bank nicht nur Vorteile bringt, sondern in Form von zu hohen Kosten auch Nachteile verursacht. Es scheint deshalb denkbar, dass es auch im Bereich Compliance verstärkt zu Outsourcing kommen wird. Denn wenn ein Sourcing-Anbieter, der idealerweise noch von der FINMA reguliert oder zumindest via ISAE 3402-Bericht von den Revisoren geprüft wird, eine gesetzeskonforme Erledigung der Aufgaben garantiert, entlastet dies die Banken von den polizeilichen Aufgaben und sie können sich wieder weitestgehend ihren unternehmerischen Aufgaben widmen.

### 4.3 Empfehlungen im Lebenszyklus des Sourcings

---

Im Rahmen der geführten Interviews sind uns eine ganze Reihe von Aspekten aufgefallen, zu denen wir nachfolgend noch die eine oder andere Empfehlung abgeben möchten.

#### Evaluationsphase

Möchte eine Bank ein neues Sourcing-Projekt angehen, muss sie zuerst gewährleisten, dass die Bereitschaft hierfür auf allen Ebenen gewährleistet ist. Allzu oft haben das Management und der Verwaltungsrat eine Partnerschaft eingehen wollen, welche dann am Widerstand der eigenen Mitarbeitenden gescheitert ist.

Die Bank muss aber auch ihre Hausaufgaben bezüglich der angestrebten Ziele gemacht haben. Welchen Stellenwert hat Qualität? Welche Agilität erwarte ich vom Anbieter? Und welchen Preis bin ich bereit dafür zu bezahlen? Das magische Dreieck respektive die damit verbundenen Ziele und Erwartungen müssen erarbeitet worden sein.

Schliesslich scheint uns aufgrund unserer Erfahrungen der Hinweis angebracht, dass das Eingehen einer Partnerschaft, die aus strategischen Überlegungen als sinnvoll und zielführend erachtet wird, deutlich erfolgsversprechender ist, als wenn eine Zusammenarbeit auf der Grundlage einer Einsparung von 20 bis 30 Prozent der bisherigen Kosten eingegangen wird. Damit soll nicht gesagt werden, dass sich eine Partnerschaft für die Bank nicht auch ökonomisch rechnen soll. Aber es soll darauf hingewiesen werden, dass eine sorgfältige Festlegung der Ziele und deren Abwägung beim Sourcing einen hohen Stellenwert hat.

#### Vertragsverhandlungen und Verträge

In Bezug auf die Gestaltung der Verträge ist in Ergänzung zu den Ausführungen in Abschnitt 4.2 darauf hinzuweisen, dass deren Ausrichtung von Beginn weg auf eine dynamische Partnerschaft erfolgen sollte. Anpassungen, Ergänzungen und neue Services müssen möglichst einfach integriert werden können.

Es scheint uns deshalb zweckmässig, wenn die grundlegenden Aspekte der Zusammenarbeit in einem Rahmenabkommen geregelt und einzelne Services dann in ergänzenden Dokumenten vereinbart werden.

### **Dynamisierung im Betrieb**

Die in Kapitel 4.2 beschriebene Dynamisierung des Sourcings, welche wir primär als strategischen Prozess sehen, sollte nach Möglichkeit auch mit einer Dynamisierung des täglichen Betriebs einhergehen. Nur so kann sie letztlich eine grosse Wirkung entfalten.

Nach unserer Einschätzung sollten beide Seiten vermehrt an der Offenheit und Transparenz arbeiten. Die Prozesse sollen mit dem Partner geteilt werden, so dass für diesen nachvollziehbar ist, welche Auswirkungen zum Beispiel ein Fehler beim Partner hat. Gegenseitige Schuldzuweisungen bringen die Partnerschaft schliesslich nicht weiter. Nur wenn sich die Partner darin unterstützen, gemeinsam besser zu werden, können sie langfristig im Markt erfolgreich sein. In diesem Sinne ist die Dynamisierung im Betrieb auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Zu diesem Verbesserungsprozess gehört unseres Erachtens auch, dass Incidents im Zweifel immer auf dem Level einzuordnen sind, wo sie der Kunde sieht. Denn das Ziel des Anbieters muss es sein, fehlerhafte Prozesse zu vermeiden und nicht mit dem Kunden darüber zu streiten, ob diese eine Kategorie höher oder tiefer einzuordnen sind. Schliesslich geht es darum, ein langfristig erfolgreiches, partnerschaftliches Verhältnis aufzubauen.

### **Beendigung des Sourcingverhältnisses**

Wie in einer Ehe kann auch in einer Sourcing-Beziehung eine zukünftige Scheidung nicht ausgeschlossen werden. Die FINMA verlangt deshalb, entsprechende bankinterne Regelungen vorzusehen. Im Wesentlichen geht es dabei um die Mitwirkungspflichten des bisherigen Anbieters, wenn zu einem anderen Anbieter gewechselt oder ein Re-Insourcing vorgenommen werden soll. Wir empfehlen für diesen Fall auch den Kostenrahmen, idealerweise mit einem Kostendach im Falle einer Vertragsauflösung, im Voraus zu regeln.



## 5 Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Ausblick

Sinkende Margen, neue, teils internationale und branchenfremde Mitbewerber sowie eine Welle der Digitalisierung, welche alle Bereiche erfasst, führen dazu, dass die Geschäftsmodelle in der Finanzindustrie überdacht und die bestehenden Wertschöpfungsketten in Frage gestellt werden. Im Rahmen dieses Veränderungsprozesses müssen die strategischen Kernkompetenzen in jedem Institut definiert werden. Indirekt muss damit auch festgelegt werden, welche Bereiche nicht im Fokus stehen und gegebenenfalls an einen Partner ausgelagert werden können. Dies wird zweifelsohne dazu führen, dass sich Schweizer Banken in naher Zukunft noch intensiver mit dem Thema Sourcing beschäftigen werden.

Die Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen und den sich daraus für die Banken ergebenden Konsequenzen haben uns vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ dazu veranlasst, erstmalig den Sourcing Markt der Schweizer Bankenlandschaft genauer zu analysieren und die wichtigsten Erkenntnisse in der vorliegenden IFZ Sourcing Studie 2019 festzuhalten. Die Resultate basieren zum einen auf einer Online-Umfrage bei Schweizer Banken und zum andern auf einer Vielzahl von Experteninterviews mit verantwortlichen Vertretern von Sourcing-Anbietern und Banken. Nachfolgend werden die wichtigsten fünf Erkenntnisse kurz zusammengefasst:

### **Erkenntnis 1: Der Sourcing-Markt erreicht eine beachtliche Grösse: Allein bei Retailbanken wird das Volumen auf CHF 2.2 Mia. geschätzt.**

Das Marktvolumen im Sourcing-Bereich beläuft sich allein bei den Schweizer Retailbanken schätzungsweise auf CHF 2.2 Mia. Davon entfallen rund 80 Prozent oder CHF 1.75 Mia. auf Dienstleistungen im IT-Bereich. Rund 16 Prozent oder CHF 350 Mio. werden für Verarbeitungsleistungen, insbesondere in den Bereichen Wertschriften und Zahlungsverkehr ausgegeben, während knapp CHF 100 Mio. auf die übrigen Bereiche wie Rechnungswesen, Compliance und andere entfallen.

### **Erkenntnis 2: Neun von zehn Banken lagern Services und Dienstleistungen aus**

Die Resultate zeigen, dass 92 Prozent der befragten Banken, Services und Dienstleistungen auslagern. In den Bereichen IT und Versand lagern fast vier von fünf Banken Services an Dritte aus. Ebenfalls weit verbreitet ist das Outsourcing in den Bereichen der Zahlungsverkehrs- und der Wertschriftenverarbeitung (63 % bzw. 59 %). Am wenigsten lagern Banken zurzeit Services in den Bereichen Rechnungswesen (22 %), Compliance (16 %) und in der Kreditverarbeitung (6 %) aus.

### **Erkenntnis 3: Praktisch sämtliche Banken würden sich wieder für ein Outsourcing mit denselben Partnern entscheiden**

Die Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden Banken ist mit den erhaltenen Dienstleistungen in den ausgelagerten Bereichen zufrieden oder sehr zufrieden. Nur einige wenige Banken sind in einzelnen Bereichen mit den Leistungen ihrer Sourcing-Partner unzufrieden. Fast alle Banken würden sich wieder für ein Outsourcing mit dem bisherigen Partner entscheiden. In den Interviews hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Zufriedenheit primär auf den täglichen operativen Betrieb bezieht. Deutlich weniger zufrieden haben sich die Banken bezüglich Agilität und Innovation ihrer Sourcing-Anbieter geäußert. Verschiedentlich wird hier darauf hingewiesen, dass sich trotz wiederholtem Vorbringen dieses Punktes auch auf der strategischen Ebene, bisher noch nichts verändert habe.

#### **Erkenntnis 4: Das Preis-/ Leistungsverhältnis und die Sicherstellung von Know-how sind die wichtigsten Kriterien**

Bei der Wahl des Sourcing-Partners achten die Banken primär auf das Preis-/ Leistungsverhältnis der konkurrierenden Anbieter. Weiter ist die Know-how Sicherstellung respektive die Know-how Ergänzung bei der Evaluation des Partners von grosser Bedeutung. Im partnerschaftlichen Verhältnis legen die Banken zudem auch Wert auf zusätzliche Dienstleistungs-Elemente, welche ihnen einen Mehrwert bieten. Als besonders relevant beurteilen sie beispielsweise das Vorhandensein von ausführlichen und präzisen Service-Level-Agreements mit einer genügenden Anzahl von Messpunkten und den direkten Zugang zu Sachbearbeitern und Spezialisten des Sourcing-Partners.

#### **Erkenntnis 5: Der Outsourcing-Grad hat keinen signifikanten Einfluss auf die Kosteneffizienz**

Banken mit einem tendenziell höheren Outsourcing-Anteil weisen im Vergleich mit Instituten, die einen niedrigeren oder gar keinen Outsourcing-Anteil ausweisen, keine signifikante Vor- oder Nachteile bezüglich der Kosteneffizienz vor. Mit anderen Worten: Es existiert derzeit keine empirische Evidenz, dass Banken mit einem hohen Sourcing-Anteil effizienter oder weniger effizient sind als andere Mitbewerber. Die Kosteneffizienz einer Bank wird offensichtlich von anderen Faktoren geprägt.

Soweit die wichtigsten Erkenntnisse zum aktuellen Stand des Sourcings in der Schweizer Bankenbranche. In Bezug auf die zukünftige Entwicklung lassen sich aufgrund der vorliegenden Studie die folgenden drei Thesen formulieren:

#### **These 1: Die Leistungen der Sourcing-Anbieter werden verbessert**

Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und aufgrund des technologischen Fortschritts erwartet die Mehrheit der Banken von ihren Sourcing-Anbietern, dass diese ihre Leistungen in Zukunft punktuell verbessern. Rund jede fünfte Bank erwartet gar grosse Verbesserungen im Bereich der Reaktionszeiten in der Fehlerbehebung oder bei Anfragen, im Bereich Reporting und Transparenz sowie bei der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Bank. In den Interviews weisen die Banken unter anderem darauf hin, dass der Anbieter Stabilität gewährleisten aber auch Flexibilität nachweisen muss. So müssten Anbieter bezüglich technologischem aber auch regulatorischem Wandel auf der Höhe sein und sich zum Know-how Träger entwickeln, welcher über ein umfassendes Angebot – allenfalls auch nur in einem Bereich – verfügen sollte. Da sich die Anbieter diesen Erwartungen ihrer Kunden nicht entziehen können, wird dies nach unserer Einschätzung zu einer Verbesserung der Leistungen und voraussichtlich auch zu einer Verbesserung des Preis-/ Leistungsverhältnisses führen.

#### **These 2: Der Sourcing-Markt wird wachsen**

Die Resultate unserer Umfrage zeigen, dass die Verantwortlichen der Banken für die Zukunft in sämtlichen Bereichen tendenziell zusätzliches Outsourcing planen. Lediglich 15 Prozent der befragten Banken rechnen mit einer Abnahme des Anteils der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand in den nächsten fünf Jahren. Kostenüberlegungen, das Nutzen von Skaleneffekten oder auch strategische Überlegungen werden dabei als sehr relevante Argumente für ein Outsourcing betrachtet. Dagegen werden die Vertraulichkeit der Daten, keine oder zu geringe Kostenvorteile und der Know-how Verlust als wichtigste Argumente gegen ein Outsourcing genannt. Aufgrund des Umstandes, dass praktisch sämtliche Banken grundsätzlich gute Erfahrungen mit Outsourcing gemacht haben und sich deshalb auch wieder für ein Auslagern an denselben Partner entscheiden würden, dürften die Argumente gegen ein Outsourcing mittelfristig an Bedeutung verlieren, so dass sich das Wachstum des Marktes in zwei, drei Jahren sogar noch intensivieren könnte.

### These 3: Entwicklung zu partnerschaftlichen Beziehungen und deutlich mehr Agilität

Sowohl die Banken als auch die Anbieter erachten es als wichtig, dass sich die gemeinsame Beziehung zu einer Partnerschaft entwickelt. Gemäss der Meinung der Mehrheit der Experten in den Interviews können nur so gemeinsam neue Lösungen erarbeitet werden. Zudem wurde von Anbieterseite darauf hingewiesen, dass die Zufriedenheit der Banken besser sei, wenn das Verhältnis als partnerschaftlich empfunden wird. Mit der Entwicklung zur Partnerschaft, dürfte auch die Minimierung der Kosten bankseitig an Bedeutung verlieren. In den Interviews wurde namentlich von Banken darauf hingewiesen, dass es wenig realistisch sei, vom Anbieter die höchste Qualität zum tiefsten Preis zu fordern. Vielmehr müssten sich die Banken zunächst überlegen, welche Anforderungen sie bezüglich Qualität und Agilität an den Anbieter stellen würden und welchen Preis sie dafür zu zahlen bereit sind.

Dass die bestehenden Sourcing-Beziehungen viel zu statisch sind und es insbesondere beim raschen Erkennen von neuen Bedürfnissen an Dynamik mangelt, erachten wir dies als schwerwiegenden Mangel, der die Banken in ihrer zukünftigen Entwicklung behindern kann. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ empfiehlt deshalb allen Beteiligten in Zukunft vermehrt in die Dynamisierung der partnerschaftlichen Beziehungen zu investieren. Auf der Anbieterseite müssen dazu die Anstrengungen deutlich intensiviert werden, die Bedürfnisse der Banken und deren Kunden zu verstehen und daraus neue Dienstleistungsangebote zu entwickeln. Dies muss auf allen Ebenen erfolgen und soll dazu führen, dass kleine Verbesserungen direkt auf operativer Ebene, im gegenseitigen Einvernehmen eingeführt werden können. Weiter sollen auf der Ebene der Service-Levels neue Dienstleistungen entwickelt und genehmigt werden und auch auf der strategischen Ebene sollten bei den periodischen Meetings jeweils einige neue Dienstleistungen diskutiert und deren Einführung terminiert werden. Auf diese Weise gewinnen Banken als Sourcing-Kunden zusätzliche Flexibilität und können am Markt deutlich agiler auftreten. So kann sich Sourcing zu einer strategischen Chance entwickeln.

## 6 Marktübersicht

In diesem Kapitel wird eine Marktübersicht über den Sourcing Markt Schweiz dargestellt, mit dem Ziel, die angebotsseitige Markttransparenz zu erhöhen. Anhand dieser Marktübersicht sollen sich die Leserinnen und Leser der Sourcing Studie 2019 auf einfache Art einen möglichst umfassenden Überblick über die angebotenen Dienstleistungen machen können. Der Fokus liegt dabei auf den Sourcing-Anbietern und deren Angeboten.

### 6.1 Vorgehen

Die nachfolgend dargestellten Daten wurden uns von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Daten wurden mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben, für unsere Studie entsprechend aufbereitet und kategorisiert. Diese Marktübersicht erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Einzelne Unternehmen haben darauf verzichtet, uns ihre Daten zur Verfügung zu stellen. Die Gründe dafür waren sehr unterschiedlich: Beispielsweise wurde darauf verzichtet, weil exklusiv für eine Bank Leistungen angeboten werden. Andere Anbieter haben wir vermutlich – ohne dass dies unsere Absicht gewesen wäre – vergessen zu kontaktieren. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die wichtigsten und grössten Akteure des Sourcing-Marktes Schweiz berücksichtigt worden sind. Insgesamt konnten für die Marktübersicht 28 Unternehmen berücksichtigt werden, welche Sourcing Dienstleistungen für Banken anbieten. Sourcing-Anbieter, welche im Verzeichnis nicht aufgeführt sind und in der nächsten Studie gerne berücksichtigt werden möchten, können sich gerne bei den Autoren melden.

Damit die entsprechenden Angebote und Dienstleistungen der Unternehmen verglichen werden können, wurden diese in vier Hauptkategorien mit weiteren Unterkategorien unterteilt. Folgende Kategorien wurden definiert:

IT			BPO / Verarbeitung			
Bereitstellung Infrastruktur	Application Operation	Application Management	ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften Transaktionen	Kredit Transaktionen
Banking			Weitere Bereiche			
Brokerage	Custody	Korrespondenz DL	Compliance	Rechnungswesen	Versand Scanning	Andere

Abbildung 19: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing Leistungen

## 6.2 Anbieter nach Sourcing Bereichen

Nachfolgend werden die Angebote der verschiedenen Anbieter pro Bereich dargestellt. So lässt sich beispielsweise rasch ermitteln, welche Unternehmen im IT-Bereich welche Dienstleistungen anbieten. Mit der in der Spalte «Factsheet Seite» angegebenen Seitennummer lassen sich in der Folge die Detailinformationen zu den einzelnen Anbietern leicht auffinden.

### Sourcing-Anbieter im Bereich IT

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	IT		
		Bereitstellung Infrastruktur	Application Operation	Application Management
Achermann ict-services	54			
Avaloq	55			
Avobis	56			
Azqore	57			
BS Group	58			
Clientis	59			
ConX	60			
DXC Technology	61			
Econis	62			
Equilas	64			
Esprit Netzwerk	65			
Finastra Schweiz	67			
Finnova	69			
Glarner Kantonalbank	70			
Hypothekarbank Lenzburg	71			
InCore Bank	72			
Inventx	73			
RSN	76			
Swisscom	78			
Telekom & Netzwerk	79			
ti&m	80			
Trendcommerce	81			

Abbildung 20: Sourcing-Anbieter im Bereich IT

## Sourcing-Anbieter im Bereich BPO / Verarbeitung

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	BPO / Verarbeitung			
		ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften Transaktionen	Kredit Transaktionen
Avaloq	55				
Avobis	56				
Azqore	57				
Clientis	59				
DXC Technology	61				
Entris	63				
Esprit Netzwerk	65				
Finanz-Logistik	66				
Glarner Kantonalbank	70				
Hypothekarbank Lenzburg	71				
InCore Bank	72				
Inventx	73				
Kreditfabrik	74				
PPA Ges. für Finanzanalyse	75				
Swiss Post Solutions	77				
Swisscom	78				

Abbildung 21: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO / Verarbeitung

## Sourcing-Anbieter im Bereich Banking

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Banking		
		Brokerage	Custody	Korrespondenz DL
Avaloq	55			
Azqore	57			
Clientis	59			
Entris	63			
Esprit Netzwerk	65			
Glarner Kantonalbank	70			
Hypothekarbank Lenzburg	71			
InCore Bank	72			
Telekom & Netzwerk	79			

Abbildung 22: Sourcing-Anbieter im Bereich Banking

## Sourcing-Anbieter in den weiteren Bereichen

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Weitere Bereiche			
		Compliance	Rechnungswesen	Versand Scanning	Andere
Avaloq	55				
Avobis	56				
Azqore	57				
BS Group	58				
Clientis	59				
DXC Technology	61				
Entris	63				
Equilas	64				
Esprit Netzwerk	65				
Finanz-Logistik	66				
Finastra Schweiz	67				
Finform	68				
Glarner Kantonalbank	70				
Hypothekarbank Lenzburg	71				
InCore Bank	72				
Inventx	73				
Swiss Post Solutions	77				
Swisscom	78				
Trendcommerce	81				

Abbildung 23: Sourcing-Anbieter weiterer Bereiche

### 6.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge

Nachfolgend werden von allen Anbietern die wichtigsten Informationen in einem Factsheet präsentiert. Im Sinne einer in einer Marktübersicht soll so Interessierten und potenziellen Sourcing-Kunden ein Überblick geboten werden.





## achermann ict-services ag

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1995
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2014
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	50
Davon mit Banklizenz	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	Keine Angabe
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 3 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	achermann ict-services ag Gabenhofstrasse 4 6010 Kriens

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Rolf Borkowetz
Telefon	+41 41 417 11 04
E-Mail	rolf.borkowetz@achermann.swiss

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Übernahme der vollen Betriebsverantwortung für ICT-Infrastrukturen im Rahmen klar definierter Service Level Agreements.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	MS Office
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Gregor R. Naef	1967	Geschäftsführer, Inhaber	2004
Rolf Borkowetz	1965	Leiter Verkauf & Marketing	2017
Adrian Distel	1979	Leiter Operation & Betrieb.	2018
Sven Stillhardt	1974	Leiter Projektmanagement	2012

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Gregor R. Naef	1967	P	2004

### Referenzkunden

Nidwaldner Kantonalbank



essential for banking

Avaloq

**Facts & Figures**

Firmengründung	1985
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2011
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	31
Davon mit Banklizenz	31
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	1070
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	1036
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

**Kontakt**

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Avaloq Sourcing Strada Regina 40 6934 Bioggio
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Christian P. Burkhalter
Telefon	+41 58 316 11 49
E-Mail	christian.burkhalter@avalog.com

**Sourcing-Leistungen**

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Avaloq Sourcing bietet ITaaS Dienstleistungen an. Hosting und Betrieb von Avaloq Lösungen inklusive aller Umsysteme.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Avaloq Sourcing erbringt umfangreiche BackOffice Services: Wertschriftenabwicklung (börsenkotierte und exotische Produkte), Forex und Money Market, Corporate Actions Abwicklung, Income Processing, Zahlungsabwicklung, (Valoren)Stammdatenmanagement, Reconciliation, BPO Service Desk, Steuerreporting, Wertschriftentransfer.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Über den Avaloq Banking Hub können Global Custody und Global Brokerage Dienstleistungen von UBS und Vontobel bezogen werden.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Versand und Scanning via Avaloq Outline AG.

**Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien****Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: IBM	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: UK, LUX, HK, SING, DE	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**IT-Services**

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Diverse
Betreiben von eigenentwickelter Software	ABS, AFW, AEB

**BPO-, Banking- & weitere Services**

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

**Regulatorien**

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

**Governance****GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Tobias Unger	-	CEO	2017
Michael Pahlke	-	CSDO	2018

**Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angaben			

**Referenzkunden**

Deutsche Bank  
Edmond de Rothschild  
UBS SFA  
Bank Reichmuth & Co  
BBVA Suiza

# avobis

## Avobis Group AG

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1997
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	20
Davon mit Banklizenz	5
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	44
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	38
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Avobis Group AG Brandschenkerstrasse 38 8001 Zürich

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Luca Randolfi
Telefon	+41 58 958 90 32
E-Mail	luca.randolfi@avobis.ch

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Hypothekenplattform für die gesamte Wertschöpfungskette als SaaS- oder Lizenzmodell inklusive technischer Anbindung an Vertrieb, Rückkaufwertberechnungen, Policen etc.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Zahlungsverkehr im Zusammenhang mit Hypotheken sowie gesamtheitliche Abwicklung von Finanzierungen und vollautomatischer Schuldbrief- sowie Zusatzsicherheitenverwahrung.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Compliance und Regulatory Screening im Bereich Hypotheken/Immobilien und die entsprechende Umsetzung im eigenen Softwaresystem. Nebenbuchhaltung für Finanzierungen.

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung  Ja  Nein  
Unterakkordanten: EveryWare AG, BaseNet, UniQUARE, u.a

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz  Ja  Nein  
Weitere Standorte: Österreich

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland  Ja  Nein  
Weitere Länder: Liechtenstein

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz  Ja  Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz  Ja  Nein

Betreiben von Standardsoftware Uniquare, Finstar

Betreiben von eigenentwickelter Software Immocockpit, Hypoplace

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Thomas Abegg	1970	CEO	1997
Andreas Granella	1970	CRO & CFO	2003
Lorenz Klöti	1973	COO	2015
Luca Randolfi	1975	Leiter Outsourcing	2018

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Thomas Abegg	1970	P	1997
Beat Hubacher	1955	M	2009
Christoph Schmid	1954	M	2017
Richard Hunziker	1954	M	2015

### Referenzkunden

Swiss Life Asset Management  
Bank Vontobel  
Credit Suisse Anlagestiftung  
Bank Maerki Baumann & Co. AG  
Swisscanto Anlagestiftung

## AZQORE

PARTNERS FOR TOMORROW'S  
WEALTH MANAGERS

## Azqore SA

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	1992
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1992
Bankenstatus	Ja (bis 2018)
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	31
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	700
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	670
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Azqore SA Chemin de Béré 38 1010 Lausanne
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Roger S. Lattmann
Telefon	+41 58 321 58 93
E-Mail	roger.lattmann@azqore.com

## Sourcing-Leistungen

## IT

Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application- Management
---------------------------------	----------------------------	----------------------------

AZQORE erbringt Betrieb und Weiterentwicklung seiner Core Banking Plattform (S2i) sowie eines Universums von Satellitensystemen.

## BPO / Verarbeitung

ZV- Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften- Transaktionen	Kredit- Transaktionen
----------------------	--------------	---------------------------------	--------------------------

Volles Core Banking Back Office Outsourcing Angebot.

## Banking

Brokerage	Custody	Korrespondenz- Dienstleistungen
-----------	---------	------------------------------------

Nur Funds Execution.

## Weitere Bereiche

Compliance	Rechnungs- wesen	Versand & Scanning	Andere
------------	---------------------	-----------------------	--------

CRM, Portfolio Management, SWIFT Gateway, Consulting, Accounting, Business Intelligence / MIS.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte: Singapur	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: 9 weitere Länder	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Fire, GTX, Pythagoras
Betreiben von eigenentwickelter Software	S2i Core Banking System

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT- Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	--

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402- Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Pierre Dulon	-	CEO	2018
Pascal Exertier	-	Stv. CEO	2018
Christian Fournier	-	COO	2018
Guillaume Grégoire	-	CIO	2018
Sébastien Buchard	-	CSO	2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-  
Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Jacques Prost	-	P	2018
Bastien Charpentier	-	VP	2018

## Referenzkunden

Crédit Agricole Suisse  
Banque Héritage  
UBP  
Compagnie Monégasque de Banque



## Business Solution Group

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	5
Davon mit Banklizenz	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	15
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	14
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 3 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	BS Group Buckhuserstrasse 24 8048 Zürich

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Andreas Straubinger
Telefon	+41 79 419 65 25
E-Mail	andreas.straubinger@bsgroup.ch

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Application Life Cycle Management und Betrieb von Applikationen. Insbesondere auch von individuellen Applikationen. Inklusive Reengineering und Forwardengineering von Projekten sowie Integration.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

CRM Datenbank für Retailkunden mit Prozessen wie Bonuskarten, Marketingaktionen, Feed von Kunden Apps und BI Lösungen. Sozialversicherungen (Rente, IPV).

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung  
Unterakkordanten: unterschiedlich

Ja  Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz  
Weitere Standorte:

Ja  Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland  
Weitere Länder:

Ja  Nein

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja  Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja  Nein

Betreiben von Standardsoftware

-

Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Andreas Straubinger	1958	CEO	2005

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Andreas Straubinger	1958	P	2007
Andreas Weyland	1956	M	1996

### Referenzkunden

Credit Suisse  
Magazine zum Globus  
IGS

**Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2003
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	25
Davon mit Banklizenz	25
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	38
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	34
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 63 Mio.

**Kontakt**

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Clientis AG Gurtengasse 6 3001 Bern
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Roger Auderset
Telefon	+41 660 46 44
E-Mail	roger.auderset@clientis.ch

**Sourcing-Leistungen**

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Umfassende und nachhaltige Entlastung der Banken in allen Fragen und Problemstellungen zur IT Plattform sowie zu Umssystemen auf Basis einer Modellbank.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Das Angebot umfasst: Research Aufbereitung und gesamter Investitionsprozess, automatisierter Anlagevorschlag für Kundenberater, Zentrales Advisory Desk, Clientis Fonds.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Legal & Compliance, Bankrechnungswesen, Vertriebsupport/Marketing/Ausbildung, Risikomanagement (inkl. IT-Risikomanagement, finanzielle Banksteuerung (Controlling), ALM-Beratung und -Dienstleistungen).

**Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien****Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Inventx, Swisscom, Entris, Finnova	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**IT-Services**

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

**BPO-, Banking- & weitere Services**

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

**Regulatorien**

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

**Governance****GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Andreas Buri	1957	CEO	2014
Roger Auderset	1967	CFO	2003
Matthias Liechi	1976	COO	2018

**Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Christian Heydecker	1964	P	2013
Dr. Daniel Heller	1959	VP	2009

**Referenzkunden**

Clientis Banken  
Bank Zimmerberg AG  
Regiobank Männedorf



## ConX GmbH

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1999
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2002
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	18
Davon mit Banklizenz	5
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	7
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	6
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 1.2 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	ConX GmbH Neustadtstrasse 3 6003 Luzern

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Yves Hohl
Telefon	+41 41 211 32 32
E-Mail	yves.hohl@conx.ch

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Unterstützung der Banken bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse durch Beratung und Entwicklung von individuellen Softwareapplikationen.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung  Ja  Nein  
Unterakkordanten: keine

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz  Ja  Nein  
Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland  Ja  Nein  
Weitere Länder:

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz  Ja  Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz  Ja  Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software CMS

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Yves Hohl	1987	CEO	2018
Maurice Lachappelle	1982	CFO	2008

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angabe			

### Referenzkunden

Thurgauer Kantonalbank  
St. Galler Kantonalbank  
Appenzeller Kantonalbank  
Obwaldner Kantonalbank



# DXC Technology Switzerland GmbH

## Unternehmen

### Facts & Figures

Firmengründung	2017
Im Sourcing-Bereich tätig seit	>60 Jahre
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	5 (Schweiz)
Davon mit Banklizenz	5 (Schweiz)
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	300
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	250
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	EntServ Schweiz GmbH Schwarzenburgstrasse 160 3097 Liebefeld

### Kontaktperson

Vorname, Name	Michael Döringer
Telefon	-
E-Mail	Michael.doeringer@dxc.com

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Sichere Rechenzentrumsleistungen. Application Management. Arbeitsplatzdienstleistungen. Moderne Kernbanklösung IBIS4D mit neusten Funktionen und regulatorischen Anpassungen.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

DXC bietet als Generalunternehmer mit ausgewählten Partnern die folgenden Dienstleistungen an: Papiergebundener Zahlungsverkehr in Zusammenarbeit mit Swiss Post Solutions, Phishing Detection.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Druck und Versand in Zusammenarbeit mit Avaloq Outline

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Swisscom, SPS, Avaloq	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	IBIS4D
Betreiben von eigenentwickelter Software	IBIS4D

### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Michael Döringer	-	Director Banking CH	2017

### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angabe			

## Referenzkunden

Berner Kantonalbank  
DC Bank  
Sparkasse des Bundespersonal  
Spar + Leihkasse Gürbetal SLG



## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	25
Davon mit Banklizenz	10
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	70
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	Keine Angabe
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Econis AG Neumattstrasse 7 8953 Dietikon

## Kontaktperson

Vorname, Name	Peter Steiner
Telefon	+41 79 635 83 02
E-Mail	peter.steiner@econis.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Erbringung von Managed Services im Bereich IT-Infrastruktur, Netzwerk und Security (inkl. SOC Security Operation Center), Workplace (FAT Client / Virtual Client), Application Operation.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Europa	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Per Trifunovic	1970	CEO	2018
Marius Beck	1975	Head of Architecture	2017
Marc-Daniel Loretz	1978	Head of Operation	1998
Peter Steiner	1957	Leiter Verkauf	2005
Steve Smith	1968	CFO	2018

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Robert Bornträger	1960	P	2018
Claud Suard	1964	M	2017
Xavier Paternot	-	M	2017
Patrick Hug	1968	M	2017

## Referenzkunden

Migros Bank  
Valiant Bank  
Glarner Kantonalbank  
Nidwaldner Kantonalbank  
Appenzeller Kantonalbank

## Unternehmen

### Facts & Figures

Firmengründung	1994
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1994
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	>70
Davon mit Banklizenz	>70
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	53
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	50
Umsatz im Sourcingbereich	CHF >30 Mio.

### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Entris Banking AG Mattenstrasse 8 3073 Gümligen

### Kontaktperson

Vorname, Name	Steffen Rossberg
Telefon	+41 31 660 20 94
E-Mail	steffen.rossberg@entris-banking.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Entris Banking stellt im Bereich des Outsourcings keine Infrastruktur, IDV Leistungen oder AM Leistungen zur Verfügung.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Anlegen & Bankprodukte, Correspondent Banking wie oben aufgeführt.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Entris Banking bietet Services in den Bereichen Giroorganisation & Banking (Gateway, Abwicklung von SIC, euroSIC, Fremdwährungen, Correspondent Banking). Entris Banking betreibt einen separaten REPO Markt für Regiobanken.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Vorsorgeadministration für die 2. und 3. Säule, Zahlungsmittel Services im Bereich Prepaid- Debit- und Kreditkarten sowie Bancomaten Services, ALM, Risiko- und Regulierungsmanagement.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Dr. Jürg Gutzwiller	1957	CEO	2015
David Wiesner	1978	CFO	2016
Steffen Rossberg	1980	Leiter Bank	2016
Dr. Hans Ulrich Bacher	1977	CRO	2015

### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Markus Gygax	1962	P	2015
Rolf Zaugg	1960	VP	2001
Ewald Burgener	1966	M	2013
Andreas Buri	1957	M	2018
Stefan Gempeler	1973	M	2016
Peter Ritter	1960	M	2015

## Referenzkunden

Valiant Bank AG  
Clientis Banken  
Esprit Banken  
Bank Vontobel AG

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2015
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1994
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	Auf Anfrage
Davon mit Banklizenz	Auf Anfrage
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	>20
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	>20
Umsatz im Sourcingbereich	Auf Anfrage

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Equilas AG Genfergasse 8 3011 Bern

## Kontaktperson

Vorname, Name	Christoph Würgler
Telefon	+41 58 748 44 20
E-Mail	christoph.wuergler@equilas.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

IKS Online Tool inkl. Fachlichem Musterinhalt. Webbasierte HR Management Lösung bezüglich Lohnadministration, Arbeitszeiterfassung inkl. Spesen und Freizeit sowie Mitarbeiterqualifikation.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

FIRE und Evolan zur Erstellung der notwendigen Reportings an FINMA, SNB und Organe der Kunden sowie ALM Fokus zur Berechnung und Reporting der Zinskosten. Unterstützung bis hin zu Outsourcing Lösungen im Sinne des FINMA Rundschreiben 2018/3 Outsourcing - Banken und Versicherer in den Bereichen Rechnungswesen, Legal & Compliance, Risikomanagement, HR Management sowie Marketing und Ausbildung.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Christoph Würgler	1975	CEO	2015

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Christoph Würgler	1975	P	2015

## Referenzkunden

Auf Anfrage



## ESPRIT Netzwerk AG

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	2008
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2004
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	26
Davon mit Banklizenz	25
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	44
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	41
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 9 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Esprit Netzwerk AG Poststrasse 2 4500 Solothurn
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Christian Bernhard
Telefon	+41 58 411 47 02
E-Mail	christian.bernhard@esprit-netzwerk.ch

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Unterakkordanten: Swisscom, Finnova, andere	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Keine Angabe
Betreiben von eigenentwickelter Software	Keine Angabe

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Christian Bernhard	1975	Geschäftsführer Leiter IT Services	2004
Jorge Pombo	1978	Leiter Business Integration	2016
David Weilenmann	1975	Leiter Projekte	2016

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Peter Ritter	1960	P	2015
Peter Stalder	1962	M	2017
Rafael Pfaffen	1977	M	2017
Andreas Reis	1975	M	2017
Andreas Rogler	1971	M	2017
Heinz Wesner	1968	M	2015

### Referenzkunden

Auf Anfrage

**Unternehmen**
**Facts & Figures**

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	36
Davon mit Banklizenz	36
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	76
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	64
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

**Kontakt**

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Finanz-Logistik AG Rosenbergstrasse 16 9004 St. Gallen

**Kontaktperson**

Vorname, Name	Christian Gentsch
Telefon	+41 71 242 78 00
E-Mail	christian.gentsch@finanz-logistik.ch

**Sourcing-Leistungen**

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Wir sorgen für die professionelle Abwicklung verschiedenster BackOffice-Bereiche auf Basis des Kernbanksystems Finnova:

- Wertschriftenverwaltung, Valorenzentrale, Zahlungsverkehr, Modulverantwortung finnova, Testing finnova

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Vollständige Jahresrechnung, monatliches Reporting zu Erfolgsrechnung, Bilanz und Risikomanagement, gesetzliches Meldewesen, Analysen, Kontoabstimmungen, Kreditorenrechnungen, ALM Reporting (inkl. Finnova-Modulverantwortung und Testing).

**Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien**
**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Fürstentum Liechtenstein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**IT-Services**

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

**BPO-, Banking- & weitere Services**

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

**Regulatorien**

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

**Governance**
**GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Christian Gentsch	1967	CEO	2004
Patrick Eberle	1973	Organisation & IT	2015
Nikolas Schmidt	1964	Rechnungswesen	2004
Hansjürg Loher	1975	Verarbeitung	2015

**Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Dr. Michael Steiner	-	P	2018
Ursula Gomez	-	VP	2013
Stefan Frei	-	M	1996
Andreas Reis	-	M	2017
Christian Gentsch	-	M	2017

**Referenzkunden**

acrevi Bank  
Bank für Tirol und Vorarlberg AG  
Migros Bank AG  
Clientis Sparcassa 1816  
F. van Lanschot Bankiers (Schweiz) AG



## Finastra Schweiz GmbH

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	>700 (weltweit)
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	200
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	185
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Finastra Switzerland GmbH Bäderstrasse 29 5400 Baden

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Christoph Stiefel
Telefon	+41 56 203 96 30
E-Mail	christoph.stiefel@finastra.com

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Wir betreiben die entsprechenden/benötigten Infrastrukturen (HW, SW, Security, Netzwerk, etc.). Im Service (SaaS / Full Outsourcing) als Applikationsmanager. Im Hosting in unseren Data Centern oder on premise.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Wir betreiben Compliance Lösungen im Transaktionsfiltering und PEP Screening.

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	SWIFT, SmartStream
Betreiben von eigenentwickelter Software	Ja

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Gilmore Bray	1958	Country Head	2017

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angabe	-	-	-

### Referenzkunden

Auf Anfrage



## Finform AG

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	6
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	30
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	25
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 5 Mio.

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Finform AG Viktoriastrasse 72 3013 Bern

## Kontaktperson

Vorname, Name	Jürg Kubli
Telefon	+41 76 422 09 64
E-Mail	juerg.kubli@finform.ch

## Sourcing-Leistungen

IT			BPO / Verarbeitung			
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management	ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen
Banking			Weitere Bereiche			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Zurverfügungstellung jederzeit aktueller Compliance Formalitäten gemäss Finanzmarktrecht als ein Service für Individuals und Entities. BPO des Kunden-Onboardings, in sämtlichen Kanälen inklusive garantierter Korrektheit der Compliance Formalitäten. Pool von Compliance-Spezialisten für Spezialfälle in Echtzeit verfügbar.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Axon Ivy	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	AXON
Betreiben von eigenentwickelter Software	FINFORM Plattform

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
René Oppliger	1971	CEO	2016
Michael Rumpf	1967	COO	2016

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Markus Fuhrer	1968	P	2018
Peter Delfosse	1966	VP	2016
Patrick Graf	1973	M	2016
Markus Binzegger	1965	M	2018

## Referenzkunden

PostFinance AG  
Hypothekbank Lenzburg



## Finnova AG Bankware

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	1974
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	9
Davon mit Banklizenz	9
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	45
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Finnova AG Bankware Steinbislin 2 6423 Seewen
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Oswald Föhn
Telefon	+41 818 06 00
E-Mail	oswald.foehn@finnova.com

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Einführung + Betrieb der Bankenapplikation Finnova und ergänzende Applikationen.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Econis	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte: Liechtenstein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Liechtenstein	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova und weitere
Betreiben von eigenentwickelter Software	Finnova, DWH etc.

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Hendrik Lang	-	CEO	2018
Daniel Bernasconi	-	CSO	2015

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angabe			

### Referenzkunden

Schwyzer Kantonalbank  
Neue Bank AG  
Bank F. van Lanschot



**Glarner  
Kantonalbank****Glarner Kantonalbank****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1884
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Spez. Ges. AG
Anzahl Sourcing-Kunden	Keine Angabe
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	35
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	32
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

**Kontakt**

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Glarner Kantonalbank Hauptstrasse 21 8750 Glarus

**Kontaktperson**

Vorname, Name	Oktay Alan
Telefon	+41 55 646 74 08
E-Mail	oktay.alan@glkb.ch

**Sourcing-Leistungen**

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Betrieb von Applikationssystemen für die Vergabe und Verwaltung von Hypotheken. Technische Unterstützung durch das hauseigene AM. Projektdienstleistungen im Bereich Digitalisierung.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Unsere Dienstleistungen umfassen den gesamten Finanzierungs- bzw. Kreditprozess: Vertrieb, Kreditprüfung, Abwicklung, Bestandesführung, Recovery. Das Angebot ist Modular aufgebaut.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Verwahrung und Verwaltung von Grundpfandtitel und anderen Sicherheiten. Gesamter Schriftverkehr mit Ämtern, Finanzintermediären und Kreditnehmern im Zusammenhang mit dem Kreditgeschäft.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Digitalisierung von physischen Unterlagen und deren archivische Aufbewahrung. Versand von Massenoutput im Zusammenhang mit der Hypothekenverwaltung.

**Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien****Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Eonis, Inventage	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

**IT-Services**

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	Ja

**BPO-, Banking- & weitere Services**

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

**Regulatorien**

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

**Governance****GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Hanspeter Rhyner	1968	CEO	2010
Marcel Stauch	1974	Digitalisierung & Kreditfabrik	2013
Martin Dürst	1978	Finanzen & Logistik	2009
Sven Wiederkehr	1973	Vertrieb	2013
Patrick Gallati	1972	Unternehmenssteuerung	2017

**Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:**

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Martin Leutenegger	1966	P	2008
Peter Rufibach	1949	VP	2007

**Referenzkunden**

Migros Pensionskasse  
Pax Versicherungen  
Vaudoise Versicherungen



# Hypothekarbank Lenzburg AG

## Unternehmen

### Facts & Figures

Firmengründung	1868
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	12
Davon mit Banklizenz	10
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	87
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	75.2
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Hypothekarbank Lenzburg AG Bahnhofstrasse 2 5600 Lenzburg

### Kontaktperson

Vorname, Name	André Renfer
Telefon	+41 62 885 11 11
E-Mail	andre.renfer@hbl.ch

## Sourcing-Leistungen

### IT

Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management
------------------------------	-------------------------	------------------------

Betrieb und Unterhalt der Open Banking Plattform Finstar inkl. der benötigten Umsysteme as a Service.

### Banking

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen
-----------	---------	--------------------------------

Umfangreiches Angebot im Bereich Brokerage, Asset Management, Finanzierungen etc.

### BPO / Verarbeitung

ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen
------------------	--------------	-----------------------------	----------------------

Umfangreiches Angebot an Business Process as a Service in den Bereichen Zahlen, Anlegen und Finanzieren.

### Weitere Bereiche

Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

Umfangreiches Angebot an optionalen bankfachlichen Services und Beratungsleistungen im Bereich Rechnungswesen, Legal Reporting, HR, Compliance, Risikomanagement, IKS und Controlling und Digitalisierung.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: Swiss Post Solutions AG	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Auf Anfrage	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finstar
Betreiben von eigenentwickelter Software	Finstar

### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Marianne Wildi	1965	CEO	2010
André Renfer	1971	Direktor Services	2019

### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Gerhard Hanhart	1956	P	1997
Dr. Thomas Wietlisbach	1962	VP	2010
Prof. Dr. Doris Agotai Schmid	1972	M	2018
René Brühlhart	1972	M	2016
Und weitere (siehe Geschäftsbericht)			

## Referenzkunden

Hypothekarbank Lenzburg AG  
SBB AG Personalkasse  
Bank Sparhafen Zürich AG  
Scobag Privatbank AG  
Caisse d'Epargne de Nyon

## incore

## InCore Bank AG

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	16
Davon mit Banklizenz	15
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	40
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	38
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 16 Mio.

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	InCore Bank AG Stauffacherstrasse 41 8036 Zürich

## Kontaktperson

Vorname, Name	Laragh Welti
Telefon	+41 44 403 93 19
E-Mail	laragh.welti@incorebank.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

ASP/SaaS: Betrieb der InCore Gesamtbankenlösung auf Basis der Finnova Banking Software. Schweizer Private Cloud für Banken und Vermögensverwalter mit höchst möglichem Datenschutz sowie redundanten und performanten IT-Systemen.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Alle Street Side Services wie Global Execution, Global Custody und Global Correspondent.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Wertschriften Back Office, Wertschriften Administration, Edelmetall- und Devisenhandel inklusive Treasury Support, Zahlungsverkehr, Stammdaten, Kontoführung, Gebühren und Tarife, Tax Reporting.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Compliance Support, Compliance Community-Projekte, Buchhaltung, Legal Reporting.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Liechtenstein & weitere	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova
Betreiben von eigenentwickelter Software	MIS

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Mark Dambacher	1968	CEO	2007
René Hertach	1963	COO	2007
Peter R. Haist	1963	Leiter Business Development	2017

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Dr. Jean Philippe Moser	1972	P	2017
Hans G. Syz-Witmer	1957	VP	2006
Sonja Stirnimann	1975	M	2017
Amadeo C. Vaccani	1955	M	2017
David Becher	1957	M	2017

## Referenzkunden

Maerki Baumann & CO. AG, Zürich  
Aquila AG, Zürich  
Bank von Roll, Zürich

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2010
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2010
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	35
Davon mit Banklizenz	33
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	220
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	199
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Inventx AG Grabenstrasse 19 7000 Chur

## Kontaktperson

Vorname, Name	Romano Seglias
Telefon	+41 81 287 17 57
E-Mail	romano.seglias@inventx.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Beratung, Engineering/Integration und Betrieb von Kernbankensystemen und bankfachliche Umsysteme. Als Basis dient die ix.cloud – die Swiss Financial Cloud.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Die Abwicklung von Geschäften in den Bereichen Anlegen und Zahlen werden via die Inventx Open Finance Plattform (ix.OFP) angeboten.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Cyber Resilience Center, Information Security, Digital Banking, RPA, Analytics Services, ix.frauddetection, ix.AgileFactory, Workplace Services, Service Desk.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova, Avaloq
Betreiben von eigenentwickelter Software	Ja

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Gregor Stücheli	1963	Partner, Mitinhaber	2010
Hans Nagel	1966	Partner, Mitinhaber	2010
Patrick Hagen	1979	CFO	2014
Christoph Züger	1965	Leiter Business Development	2015
Roland Ellinger	1957	Leiter Financial Services	2019
Urs Halter	1962	Leiter Technology Solutions & Services	2019

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Gregor Stücheli	1963	P	2010
Hans Nagel	1966	VP	2010
Dr. Urs Saxer	1955	M	2016
Dr. Ivo Furrer	1957	M	2017
Manuel Thiemann	1977	M	2016

## Referenzkunden

Graubündner Kantonalbank  
Migros Bank  
Clientis AG  
Swiss Life  
Ernst & Young



KREDITFABRIK

Kreditfabrik

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2018
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	2
Davon mit Banklizenz	0
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	6
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	6
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Kreditfabrik AG Bergstrasse 66 8810 Horgen
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Alexander Rippl
Telefon	+41 44 718 60 02
E-Mail	alexander.ripl@kreditfabrik.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Die Kreditfabrik bietet anspruchsvollen Auftraggebern einen umfassenden Service zur Abwicklung, Bewirtschaftung und Risikobewertung von Hypotheken. Dank einer modularen Dienstleistungskette, die an modernste Applikationen angebunden wird, werden durchgängige und automatisierte Prozesse geschaffen. Smarte Digitalisierungstools und die Vernetzung bestehender Prozesse bereiten den Weg in eine ertragreiche Zukunft.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten:	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-	
Betreiben von eigenentwickelter Software	-	

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Alexander Rippl	1977	CEO	2018
Gerhard Gfeller	1959	COO	2017

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Walter Boreatti	1963	P	2016

## Referenzkunden

SUVA

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	2000
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	28
Davon mit Banklizenz	28
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	130
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 12.5 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	PPA Cherstrasse 4 8152 Glattbrugg

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Herbert Drexl
Telefon	+41 43 205 11 03
E-Mail	herbert.drexl@ppaworld.com

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

BPO zur Digitalisierung von Unternehmensbilanzen, Datenerkennung, Datenextraktion, bankspezifische Datenaufbereitung

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Deutschland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Keine Angabe
Betreiben von eigenentwickelter Software	Ja

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Herbert Drexl	1961	CEO	2010

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Heimo Saubach	1960	P	2000

### Referenzkunden

UBS  
Credit Suisse  
Basler Kantonalbank  
Aargauische Kantonalbank



## RSN Risk Solution Network AG

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	2003
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	29
Davon mit Banklizenz	29
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	16
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	13
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	RSN AG Schützengasse 25 8001 Zürich

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Markus Heusler
Telefon	+41 44 298 94 90
E-Mail	info@rsnag.ch

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Entwicklung von Modellen und Software zur Messung und Steuerung von Bankrisiken mit Schwerpunkt Kreditrisiken.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine Angabe	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	RSN Risk + Credit Master

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Dr. Markus Heusler	1959	CEO	2004
Dr. Jochen Maurer	1969	Stv. CEO	2009

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Keine Angabe			

### Referenzkunden

St. Galler Kantonalbank  
Basler Kantonalbank  
Luzerner Kantonalbank  
Valiant  
Raiffeisen Schweiz



## Swiss Post Solutions AG

### Unternehmen

#### Facts & Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Spez. Gesetzliche AG
Anzahl Sourcing-Kunden	>100
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Keine Angabe
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	7'500
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 583 Mio.

#### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	SPS Pfungstweidstrasse 60b 8005 Zürich

#### Kontaktperson

Vorname, Name	Urs Knecht
Telefon	+41 58 341 29 49
E-Mail	urs.knecht@swisspost.com

### Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

SPS bietet umfassende Services im Dokumenten-Management für Banken und andere Firmen an und verbindet die physische und die digitale Welt, dazu gehören Mailroom Services, Lösungen im Dokumenten-Input und im BPO (Business Process Services, z.B. Zahlungsverkehr) und Lösungen im Dokumenten-Output.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

### Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

#### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung  
Unterakkordanten: unterschiedlich, projektspezifisch

Ja  Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz  
Weitere Standorte: 15 Länder

Ja  Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland  
Weitere Länder: 15 Länder

Ja  Nein

#### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja  Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja  Nein

Betreiben von Standardsoftware

Ja

Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja

#### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

#### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

### Governance

#### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Damian Bär	-	CEO	2007
Urs Knecht	-	Director Banking	2016

#### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
VR Post			

### Referenzkunden

UBS  
Credit Suisse  
Raiffeisen  
PostFinance  
Diverse Kantonalbanken





Swisscom

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	1852
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1998
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	800
Davon mit Banklizenz	80
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	820 (Banking)
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	730 (Banking)
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 2611 Mio.

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Swisscom Pfungstweidstrasse 51 8005 Zürich
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Thomas Keel
Telefon	+41 58 221 67 66
E-Mail	thomas.keel@swisscom.com

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

IT Infrastruktur- und Cloud Services, Connectivity, Security, integrierte Kommunikationslösungen, Workplace- und Mobilitätslösungen. Implementation und Betrieb von Core Banking-Lösungen.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Mehr Gestaltungsfreiraum durch Auslagerung der Abwicklungsprozesse für Wertschriften- und Zahlungsverkehrsverarbeitung sowie Digitalisierung von Papierdokumenten.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Punktuell Angebot von Banking-Leistungen über Partner

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Trend- und Marktforschung mit e-foresight. Compliance Services für die effiziente und effektive Umsetzung regulatorischer Anforderungen.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: diverse	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Avaloq, Finnova, etc.
Betreiben von eigenentwickelter Software	eVoja

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Urs Schaeppi	1960	CEO	2006
Mario Rossi	1967	CFO	2013
Urs Lehner	1968	Leiter Enterprise Customers	2017

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Hansueli Loosli	1955	P	2009
Frank Esser	1958	VP	2014

## Referenzkunden

Banque Cantonale de Genève  
Basellandschaftliche Kantonalbank  
St. Galler Kantonalbank  
Valiant Bank  
Zähringer Privatbank



## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	5
Davon mit Banklizenz	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	70
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 1.5 Mio.

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	T&N AG Industriestrasse 2 8305 Dietlikon
<b>Kontaktperson</b>	
Vorname, Name	Bruno Schmed
Telefon	+41 44 835 36 50
E-Mail	bruno.schmed@tn-ict.com

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Wir konzipieren, implementieren und betreiben für Sie die geeigneten ICT-Services ganz nach Ihren Anforderungen – in der Cloud, On-Premise oder als Hybrid-Lösung.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

IP Trade Trading Plattformen bis hin zu IoT Prozesseinbindung in Kombination mit UCC.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: AUT	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Avaya UCC
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Hermann Graf	1960	CEO / Inhaber	1996
Bruno Schmed	1966	Leiter Konvergente Lösungen	2001
Noldi Niederberger	1970	Leiter Telematik	2001
Beat Aebischer	1960	Verkaufsleiter	2015
Ismaele Milo	1977	Leiter IT	2017

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Hermann Graf	1960	P	1996
Brigitte Graf	1961	M	2008
Markus Alder	1969	M	2009
Roger Meili	1962	M	2010

## Referenzkunden

Freiburger Kantonalbank  
Banque Cantonale du Jura  
Allianz Global Assistance  
Medi24

## Unternehmen

## Facts &amp; Figures

Firmengründung	2005
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	11
Davon mit Banklizenz	5
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	25
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	24
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 4.5 Mio.

## Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	ti&m AG Buckhauserstrasse 24 8048 Zürich

## Kontaktperson

Vorname, Name	Karsten Burger
Telefon	+41 44 497 75 13
E-Mail	karsten.burger@ti8m.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Innovation Hosting: Wir stellen den Betrieb innovativer Lösungen sicher – on premise oder in der Cloud.  
Application Management: Betrieb und Wartung von Applikationen über ihren gesamten Lifecycle.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur &amp; Regulatorien

## Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder: Norwegen	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

## IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	
Betreiben von eigenentwickelter Software	ti&m channel suite

## BPO-, Banking- &amp; weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

## Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

## GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Thomas Wüst	1964	CEO	2005
Samuel Scheidegger	1985	Head Products	2017

## Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Thomas Wüst	1964	P	2005
Markus Nigg	1968	VP	2011
Urs Brunner	1952	M	2014
Markus Jordi	1961	M	2018

## Referenzkunden

Basler Kantonalbank  
Bank Cler AG  
Bank CIC Schweiz  
Credit Suisse



# Trendcommerce Schweiz AG

## Unternehmen

### Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	10
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	75
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	Keine Angabe
Umsatz im Sourcingbereich	Keine Angabe

### Kontakt

WEB-Page Sourcing	<a href="#">Link</a>
WEB-Page Firma	<a href="#">Link</a>
Adresse Sourcing-Bereich	Trendcommerce Schweiz AG Postfach 422 9015 St. Gallen

### Kontaktperson

Vorname, Name	Mustafa Öksüz
Telefon	+41 71 242 90 72
E-Mail	m.oeksuez@tcgroup.ch

## Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Bereitstellung von OMS für die Verarbeitung und Aufbereitung von Druckdaten für die Bankkunden.

BPO / Verarbeitung			
ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Mailingproduktion für Bankkunden, «mergen» von Auszugsdaten und elektronischen Beilagen für den Kunden.

## Leistungserbringung, IT-Infrastruktur & Regulatorien

### Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Unterakkordanten: keine	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

### IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Domtrac, Quadiant
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

### BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung
--	---

### Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss Finma-RS 2018/3	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden
---	--

## Governance

### GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Thomas Gossen	1967	Co. CEO	2016
Jürg Hüppi	1969	Co. CEO	2016
Andreas Marty	1969	CFO	2016

### Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Frank Marthaler	1964	P	2019
Oliver P. Künzler	1971	M	2001

## Referenzkunden

Keine Angabe



## 7 Die Meinung unserer Sponsoren

Unsere Sponsoren sind in verschiedenen Bereichen des Sourcing tätig und verfügen über eine hohe Kompetenz in ihrem Bereich. Wir erachten es deshalb als wertvolle Ergänzung unserer Forschungsarbeit, wenn sie ihr Wissen ebenfalls einbringen und dem Leser so interessante Einblicke und Denkanstöße vermitteln können.

Die Meinung unserer Sponsoren muss nicht zwingend mit der Meinung der Autoren übereinstimmen.

## Entwicklungsperspektiven von In- und Outsourcing im digitalisierten Schweizer Finanzmarkt – Warum hat Sourcing so viel Potenzial?

---

Von Dr. Michael Eisenrauch, Leiter Service Center der Basler Kantonalbank

Die heutige Bankbranche befindet sich in einem stetigen Wandel. Waren die letzten Jahre dominiert von Themen der Prozessoptimierung und Industrialisierung, so drängen in der heutigen Zeit Digitalisierung sowie Wachstums- und Kundenthemen stärker in den Vordergrund des Interesses. Dennoch bleiben gemäss des aktuellen EY Bankenbarometers auch Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen im Jahr 2019 Top-Themen für viele Banken in der Schweiz. Ganz nach dem Motto: Kostensenkung und Effizienzsteigerung sind Pflicht für jede Bank und Wachstums- und Kundenthemen sind die Kür.

Viele Banken haben in den Bereichen der Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen in den letzten Jahren Aktivitäten gestartet. Jedoch wurden diese oftmals nicht konsequent genug realisiert – respektive nicht bis zum Ende verfolgt.

Folglich stellt sich die Frage: Wurden die notwendigen Rahmenbedingungen wirklich geschaffen, um Wachstum auf stabilen Systemen und skalierbaren Prozessen zu ermöglichen?

Geschäftsmodelle von morgen erfordern stabile Systeme und skalierbare Prozesse, - das ist *conditio sine qua non*. Hierbei wird sehr schnell deutlich, dass Digitalisierung und digitale Transformation zwei unterschiedliche Disziplinen sind und in keinsten Weise das Gleiche meinen. Bei der Digitalisierung sprechen wir von Themen wie beispielsweise AI und Blockchain. Bei der digitalen Transformation sprechen wir unter anderem von Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodellen und Kultur. Es braucht beide Themen erfolgreich umgesetzt, um langfristigen Erfolg sicherstellen zu können. Ein zentrales Element hierbei ist, Prozesse aus einer ganz klaren Kundenoptik zu designen und umzusetzen. Die elementaren Fragestellungen, welche sich Unternehmen stellen müssen sind: Versteht der Kunde den Prozess? Ist die Navigation durch den Prozess-Flow intuitiv, klar und einfach? Sind Texte und Inhalte auf das absolute Minimum reduziert und verständlich für den Kunden verfasst?

Diese Fragestellungen bieten unermesslichen Diskussionsstoff in vielen Banken zwischen den internen Abteilungen wie zum Beispiel der Vertriebsentwicklung sowie Legal & Compliance. Einziger Weg eine Antwort auf eben gestellte Fragen zu finden ist es, die Kunden respektive die potenziellen Kunden kontinuierlich zu befragen, Feedback einzuholen und dies konsequent umzusetzen. Im Hinblick auf die regulatorischen Vorgaben zeigen zudem zahlreiche Beispiele am Markt, dass Gestaltungsmöglichkeiten bestehen und die regulatorischen Vorgaben nicht mehr als „Show Stopper“ angesehen werden müssen.

Sind eben genannte Punkte befolgt, attraktive und marktfähige Preise gestellt und eine solide „Verpackung“ gefunden, wird der Markt das Produkt, den Service oder die Lösung annehmen. Letztlich stellt sich noch die Frage, wie mit der Skalierbarkeit umgegangen werden soll. Dies ist die Konsequenz und das Resultat von digitalen Geschäftsmodellen; diese skalieren wirklich und entwickeln sich keinesfalls linear. Daraus resultierend kommt sehr viel Dynamik nicht nur in die Prozesse, sondern vor allem in die Organisation. Jetzt wird Zeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor!

Sourcing strikes back. Nun kommt wieder Sourcing ins Spiel. Wie können Banken in sehr kurzer Zeit auf skalierende Entwicklungen reagieren, ohne an Sourcing zu denken? Ich habe bis dato keine Antwort auf diese Frage gefunden. Die Frage, die sich jetzt aber stellt ist: Sourcing, aber mit wem?

Der Sourcing-Markt hat sich in den letzten Jahren sehr stark weiterentwickelt. Nicht nur die Kunden, auch die Provider sind viel anspruchsvoller geworden. Hat eine Organisation in diesem Bereich ihre Hausaufgaben in den letzten Jahren gemacht, wird die Integration von Services über mehrere Provider hinweg zu einem leichter lösbaren Unterfangen. Denn in der digitalen Welt alles über einen Provider beziehen zu wollen, ist eine Illusion. Es benötigt genau diese Kernkompetenz im Sourcing in der digitalisierten Welt von Morgen. Zur Beantwortung der Frage, an wen ich als Organisation auslagere, muss ich mir als Unternehmen zunächst die Frage beantworten, wo im Spannungsfeld zwischen Qualität, Preis und Agilität ich mich positionieren möchte. Erst auf dieser Basis kann der richtige Sourcing-Anbieter gesucht und gefunden werden.

Antworten auf diese Fragen und wie der Konzern BKB damit umgeht, nachdem die am Markt 2018 neu eingeführte Lösung ZAK der Bank Cler wirklich skaliert, erfahren Interessierte an der diesjährigen Sourcing Konferenz des IFZ am 8. Mai 2019 in Zug.



## Sourcing in der Hypothekenvermittlung

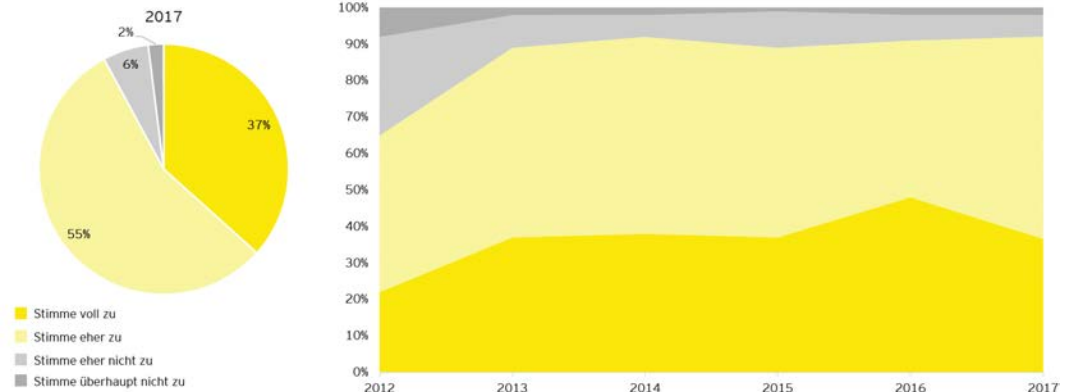
---

Von Oktay Alan, Leiter Verkauf & Support, Glarner Kantonalbank

### **Sourcing in der Hypothekenverarbeitung – ein neuer Trend? Warum Sourcing in der Hypothekenverarbeitung Sinn macht.**

Die andauernde Tiefzinslage und das veränderte Kundenverhalten zwingen Finanzunternehmen, ihre etablierten Geschäftsmodelle zu überdenken und diese auf die Marktbedürfnisse der Zukunft auszurichten. Im schweizerischen Hypothekenwesen ist ein tiefer Standardisierungsgrad der Prozesse zu beobachten. Der Einstieg von neuen Marktplayern, wie zum Beispiel Versicherungen und Pensionskassen im Hypothekengeschäft, verschärft den Wettbewerb und macht den Banken wichtige Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise die Kundenschnittstelle, streitig. Die Wertschöpfungskette bricht vermehrt auf und es werden nicht mehr alle Prozessschritte selber ausgeführt. Die vielen Medienbrüche, die redundante Datenerfassung, der Einsatz von verschiedenen Applikationen sowie die geringe technische Prozessunterstützung verteuern die Produktion von Hypotheken und stellen die Finanzinstitute vor grosse Herausforderungen. Die komplexen Regeln digital abzubilden, ist mit grossem Ressourcenaufwand verbunden und aufgrund von Systemabhängigkeiten gerät die Digitalisierung vermehrt ins Stocken. Der Kostendruck und die geforderte Effizienzsteigerung erscheinen unter diesen Voraussetzungen als Herkulesaufgabe.

Die Auslagerung der Hypothekenprozesse an einen Abwicklungspartner kann das gewünschte Ergebnis der Kostenreduktion und die notwendige Effizienzsteigerung erzielen. Dies gilt besonders für Finanzinstitute, welche die Transformation innerhalb der Organisation nur schwer vorantreiben können. Der Business Process Outsourcing (BPO) Ansatz ermöglicht es dem Outsourcing-Nehmer, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren. In der vor kurzem veröffentlichten Studie Bankenbarometer 2019 von EY wollen Banken vorwiegend im Beratungsgeschäft wachsen und sind hierfür bereit, zusätzliche Beratungskompetenzen aufzubauen (EY Bankenbarometer, 2019). Demnach wird sich der Trend hin zu Vertriebs- oder Transaktionsbanken weiter fortsetzen und mittelfristig wird die Universalbank, wie sie in der heutigen Form existiert, auf den Prüfstand gestellt. Im EY Bankenbarometer von 2018 bestätigen über 90 Prozent der befragten Institute, dass in den nächsten sieben bis zehn Jahren die Industrialisierung und das Sourcing von Geschäftsprozessen deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Als wichtigster Treiber für eine nachhaltige Transformation wird die Digitalisierung gepriesen. Zuerst müssen jedoch weitere Fortschritte in der Standardisierung und Industrialisierung von Geschäftsprozessen realisiert werden, um das volle Potenzial der Digitalisierung nutzen zu können (EY Bankenbarometer, 2018).



Quelle: EY Bankenbarometer 2018: «Die Industrialisierung und das Sourcing von Geschäftsprozessen werden deutlich zunehmen».

Ein BPO im Hypothekenwesen kann auch für Unternehmen, welche den Hypothekarmarkt noch nicht erschlossen haben, als zusätzliche Ertragsquelle interessant sein. Mit einem Outsourcing-Approach kann aus Investment-Sicht ohne Personal-, Wissens- und IT-Infrastrukturaufbau, die strategische Anlageklasse «Hypotheken» mit geringem Aufwand aufgenommen werden.

## Fazit

Die Auslagerung von Hypothekendienstleistungen hat nicht nur ein hohes Sparpotenzial, sondern kann auch die Qualität von Kern- und Supportprozessen von Finanzdienstleistungen erheblich verbessern, indem sie die Standardisierung von Geschäftsprozessen und Methoden verbessern und mehr Zeit für die Kunden schaffen. Dabei spielt die Auswahl eines kompetenten und erfahrenen Sourcing-Partners als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung eine wichtige Rolle.

Als regional verankerte Universalbank ist die Glarner Kantonalbank (GLKB) seit über 130 Jahren im Hypothekengeschäft tätig. Als Vorreiterin in der Digitalisierung von Hypothekenprozessen ist die GLKB in der Lage, ihre Expertise im Hypothekengeschäft an Dritte anzubieten.

## Warum Private keine staatlichen Aufgaben ausführen sollten oder Outsourcing aus Gründen gesetzlicher Fehlentwicklungen

---

Von René Oppliger, CEO Finform

In der Gesetzgebung gab es in den letzten zwei Jahrzehnten Entwicklungen, welche ein Umdenken erfordern:

- ❖ Staatliche Interessen werden in immer grösserem Umfang zu Pflichten von Privaten und Banken im Speziellen. Die Bank muss Verbrechen und Steuerhinterziehung aufdecken, Terrorismus bekämpfen, Private vor Überschuldung, Falschinvestition oder fahrlässigem Umgang mit dessen Daten schützen, ja selbst Demenzercheinungen von Kunden sollte sie aufdecken.
- ❖ Einige dieser Themen haben sich mittlerweile zu Selbstläufern entwickelt. So rückt zum Beispiel bei der Geldwäschereibekämpfung die Handlung der Bank derart in den Vordergrund, dass beinahe vergessen geht, dass es eigentlich um die Aufdeckung der dahinterliegenden Verbrechen gehen sollte.
- ❖ Es sind regelrechte Industrien um diese Pflichten herum entstanden. Auf einen Terroristen kommen mittlerweile tausende von Beratern, Anwälten, Compliance-Spezialisten, Revisoren, Mitarbeitende von Behörden, usw. Deshalb wird bei der Terrorismusbekämpfung der Aufwand fortlaufend erhöht, obwohl die allermeisten Retailbanken auch nach 15 Jahren seit Einführung des Embargogesetzes immer noch keinen einzigen Fall vorweisen können, welcher dank ihrem riesigen Aufwand zur Aufdeckung einer Terrorismusfinanzierung geführt hätte.

Entziehen kann sich eine Bank diesen Entwicklungen nicht. Mit drohenden Schadenersatzzahlungen, straf- und aufsichtsrechtlichen Sanktionen werden sie gezwungen mitzuspielen. Wer nicht bereit ist, nach der Nadel im Heuhaufen zu suchen, wird bestraft.

Diese an- und für sich staatlichen Interessen auf Private zu übertragen, führt zu einer enorm ineffizienten Bewältigung der Aufgaben. Die Pflichten müssen von allen Banken selbständig interpretiert, umgesetzt und sichergestellt werden. Die Kontrollbehörden müssen wiederum alle Banken separat überwachen und prüfen. Die entstandene Industrie rund um die Geldwäscherei ist ein Beweis für diese Ineffizienz.

Die Umsetzungspflichten für die Banken zudem mit Strafdrohungen zu versehen, führen zu Rechtsunsicherheiten und erheblichen Einschränkungen in den Geschäftstätigkeiten.

Interessanterweise haben gewisse ausländischen Aufsichtsbehörden erkannt, dass diese Entwicklungen ein ungesundes Ausmass erreicht haben. Sie sind daher auf der Suche nach neuen Vorgehensweisen. Konkret stellen sie sich die Frage, wie sie den Banken die Umsetzung von Vorschriften erleichtern können, trotz stetig steigenden Anforderungen.

Finform zeigt im Retail Banking unter Verwendung neuer Möglichkeiten der Digitalisierung einen solchen Lösungsweg auf. Kern der Lösung ist, dass Banken die Sicherstellung der Einhaltung von Gesetzen an eine zentrale Drittpartei auslagern. Der Compliance Prozess wird dadurch für alle Retailbanken standardisiert und automatisiert.

Damit lassen sich heute insbesondere folgende Vorteile erzielen:

1. Frontmitarbeitende werden von Compliance Pflichten entlastet.
2. Erhebliche Kosteneinsparungen aufgrund von Skaleneffekten bei Umsetzungs-, IT-, Compliance- und Auditkosten. Auch die Weiterentwicklung bei den Core Banking Systemen wird erheblich vereinfacht, da nur noch geprüfte Daten verarbeitet werden.
3. Erhöhte Rechtssicherheit dank einem einheitlichen Standard.
4. Dank erhöhten Datenmengen können mehr Fälle standardisiert, digitalisiert und automatisiert werden.
5. Regulatorische und technische Neuerungen werden automatisch und einheitlich angepasst.
6. Erhebliche Reduktion des strafrechtlichen Risikos. Aufgrund der Vorgabe des Prozesses und die standardisierte Prüfung durch den Drittanbieter fällt ein Vorwurf der vorsätzlichen Gesetzesverletzung für die Bank per se weg. Selbst das Risiko einer Sorgfaltspflichtverletzung wird aufgrund des standardisierten Vorgehens reduziert bzw. kann mittels IKS-Prüfverfahren (z.B. ISAE 3000) strukturiert sichergestellt werden.
7. Die Tätigkeiten der Aufsichtsbehörden lassen sich wesentlich effizienter gestalten, da sie gewisse Prüfungen nicht mehr bei jeder Bank einzeln vornehmen müssen.

Fazit: Private werden mehr und mehr mit staatlichen Pflichten belastet. Ein zentrales Outsourcing an einen Drittanbieter bietet die Möglichkeit, die negativen Folgen dieser Entwicklung wirkungsvoll zu bekämpfen.



## Sourcing im Kreditbereich

---

Von Gerhard Gfeller, COO Kreditfabrik AG

Es gehört zu den laufenden Aufgaben der Unternehmungsführung, Prozesse und Abläufe periodisch zu durchleuchten und sich die Frage zu stellen: «Make it or buy it»? In der Industrie wurden diese Überlegungen schon vor langer Zeit konsequent angegangen und umgesetzt. Die Finanzindustrie hat hier noch viel Potenzial.

Wenn eine Unternehmung sich mit dem Thema Outsourcing auseinandersetzt, stehen verschiedene Punkte im Fokus; wie etwa:

- ❖ Welche Leistungen sollen bzw. wollen wir selbst erbringen und welche Leistungen gehören nicht zu unseren Kernkompetenzen?
- ❖ Sind wir für ein Outsourcing bereit? Was wird von uns diesbezüglich erwartet?
- ❖ Behalten wir die Kontrolle über die ausgelagerten Services und haben wir ausreichend Einfluss auf unseren Outsourcing-Partner?
- ❖ Wie stellt der Outsourcing-Partner die Qualität sicher und welche Zertifizierungen/Standards werden durch den Partner abgedeckt?
- ❖ Wie werden unsere Prozesse durch ein Outsourcing beeinflusst?
- ❖ Verfügen wir weiterhin über das detaillierte und erforderliche Fachwissen und können wir es langfristig auf einem hohen Level halten?
- ❖ Wollen wir die rasanten technischen Fortschritte verfolgen und die damit verbundenen Investitionen selbst tätigen oder kann dies ein Dritter optimaler für uns übernehmen?
- ❖ Erreichen wir mit dem Outsourcing den angestrebten Kosteneffekt?
- ❖ Wie können bestehende Mitarbeitende beim Outsourcing-Anbieter eingebunden werden und wie sehen die Konditionen dafür aus?
- ❖ Wie sehen die Ausstiegs- und Beendigungsbedingungen aus?

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und kann mit beliebig vielen Aspekten erweitert werden.

Im Zahlungsverkehr und der Wertschriftenverarbeitung haben in der Vergangenheit viele Banken den Weg des Outsourcings gewählt und die damit verbundenen, mehrheitlich positiven Erfahrungen gemacht. Logische Konsequenz wäre, dass auch im dritten Bereich des Operatings, das heisst in der Kreditverarbeitung, externe Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Die Gründe dafür werden im Folgenden skizziert:

Die Kernkompetenz von Banken und Hypothekengebern liegt in der Betreuung und Beratung ihrer Kunden. Die Beraterorganisation wird je länger je mehr im Zentrum stehen. Der Beizug professioneller Partner für die automatisierte und effiziente Verarbeitung sowie die Nutzung verschiedenster Netzwerke werden die Zukunft sein. Das klassische Banking in seiner heutigen Form wird sich entscheidend verändern.

Moderne Technologien erlauben es, die Wertschöpfungskette, die heute insbesondere im Operating noch immer zu einem grossen Teil aus manuellen Tätigkeiten besteht, durch automatisierte Prozesse zu ersetzen. Entsprechend werden sich die Finanzierungsprozesse in den kommenden Jahren fundamental verändern: Sie werden digitaler, schneller, effizienter und noch kundenorientierter werden.

Mithalten kann nur, wer in Sachen Prozessmanagement, Digitalisierung und Automatisierung ganz vorne mit dabei ist. Dass dafür zusätzliches Know-how beigezogen werden muss, scheint unumgänglich. Ebenso liegt es nahe, dass einzelne Prozesse in Zukunft von spezialisierten Partnern ausgeführt werden. Egal ob die Prozesse inhouse oder ausserhalb ausgeführt werden: Als digitale Prozesse sind sie jederzeit und von überall her in Echtzeit nachzuverfolgen.

Neue Technologien werden in einem hohen Rhythmus immer neue disruptive Möglichkeiten eröffnen. Es ist praktisch unmöglich, mit allen Innovationen Schritt zu halten. Entsprechend wichtig werden nachhaltige Partnerschaften mit Firmen, die auf bestimmte Technologien spezialisiert sind. Interessant ist insbesondere, dass heutige Technologien häufig über Schnittstellen bzw. über Services an bestehende Systeme angebunden werden können. Prozesse können so punktuell und individuell optimiert und durchgängiger gemacht werden. Grosse Systemanpassungen in den Kernsystemen sind nicht nötig. Die Kernsysteme der Banken sind heute nicht mehr in der Lage, sich rechtzeitig an die Veränderungen des Marktes anzupassen. Als Notlösung entsteht eine Vielzahl von Hilfsinstrumenten und Insellösungen, die aber keine systematische Verbesserung bringen.

Veränderungen gibt es nicht nur im technologischen, sondern in zunehmendem Masse auch im regulatorischen Bereich. Dadurch wächst das Anforderungs- und Wissensprofil der verarbeitenden Instanzen. Externe Partner sind bestrebt, in ihrem Bereich einen hohen Spezialisierungsgrad zu erreichen und dadurch Fachwissen zu konzentrieren. Dass sie in Sachen Compliance den höchsten Standards genügen, ist für sie die Voraussetzung, um sich überhaupt am Markt zu positionieren. Mit einem engen Austausch wird sichergestellt, dass das Wissen der Partner beratend und verkaufsfördernd in die Banken zurückfliesst.

Im Rahmen des stetig grösser werdenden Kosten- und Margendrucks ist das Outsourcing von verarbeitenden Tätigkeiten ein sinnvoller Lösungsansatz, um das Ergebnis quantitativ und qualitativ zu verbessern. Voraussetzung für entsprechende Skaleneffekte ist die Abkehr von alten Strukturen, die noch zu oft als Manufakturen aufgebaut sind, hin zu standardisierten Lösungen mit automatisierter Fabrikverarbeitung. Das Outsourcing bietet hier grosse Möglichkeiten und die Kreditfabrik AG offeriert in der Kreditverarbeitung und -bewirtschaftung modulare Lösungen.

Oft sind beim Thema Outsourcing die Gegenargumente schnell zur Hand. Nicht deshalb, weil der Nutzen in Frage gestellt wird, sondern weil der Wille zur Innovation und das Vertrauen in neue Technologien fehlen. Gerade die Banken aber sehen eine anspruchsvolle Zukunft vor sich: Sie werden von neuen digitalen Playern herausgefordert, die den Kunden schnelle Online-Services zu Top-Konditionen bieten. Um da mithalten zu können, ist die Bereitschaft für Neuerungen nicht nur wünschenswert, sondern überlebensnotwendig. Die wirkliche Frage lautet deshalb nicht: Weshalb Outsourcing? Sondern: Weshalb nicht?

## Quellen

Alpha RHEINTAL Bank, swissregiobank, St. Gallische Creditanstalt und RBA-Service (2004). Medien-communicqué. Gemeinsames Finanz-Dienstleistungszentrum für Banken

Belmont Consulting Services (2018). 2008-2018 Dix années de BPO dans les banques suisses. Online (11.01.2019): [http://www.belmont-cs.com/wpr/wp-content/uploads/2018/11/BelmontCS\\_Rapport\\_BPO\\_FR-1-11.pdf](http://www.belmont-cs.com/wpr/wp-content/uploads/2018/11/BelmontCS_Rapport_BPO_FR-1-11.pdf)

Deloitte (2016). Industrialisation Unlocking the efficiency and agility of the Swiss banking industry. Online (11.01.2019): <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-deloitte-fs-en-industrialisation-in-banking.pdf>

Dietrich, Andreas; Grob, Stefan; Huber, Debora; Renggli, Markus & Rüesch, Stefan (2018). Einsparpotenzial durch Optimierung und Digitalisierung der Hypothekarprozesse. In Andreas Dietrich; Christoph Lengwiler; Marco Passardi; Simon Amrein (Hrsg.), IFZ Retail Banking-Studie 2018 (S. 5-17). Zug: Verlag IFZ - Hochschule Luzern.

SNB (2018). Die Banken in der Schweiz 2017. Online (10.01.2019): [https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks\\_2017/source/banks\\_2017.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2017/source/banks_2017.de.pdf)

## Expertengespräche

Firma	Experte(n)	Funktion	Datum
<b>Avaloq Sourcing (Switzerland &amp; Liechtenstein) SA</b>	Tobias Unger	Regional Manager Switzerland and Liechtenstein	23.1.2019
<b>Basler Kantonalbank</b>	Michael Eisenrauch	Leiter Service Center	7.12.2018
<b>Banca dello Stato del Cantone Ticino</b>	Luca Bordonzotti	Resp. Dipartimento «Competence Centers»	10.1.2019
<b>Banca dello Stato del Cantone Ticino</b>	Manuel Giambonini	Head of Project Controlling & Resource	10.1.2019
<b>Bank Cler AG</b>	Kathrin Dreyer	Leiterin Sourcing & Verträge	4.12.2018
<b>Finanz-Logistik AG</b>	Christian Gentsch	CEO	6.12.2018
<b>Finanz-Logistik AG</b>	Hansjörg Loher	Leiter Verarbeitung/Qualitätssicherung	6.12.2018
<b>InCore Bank AG</b>	Mark Dambacher	CEO	14.12.2018
<b>Swisscom AG</b>	Oliver Kutsch	CEO	29.1.2019

<b>Swisscom AG</b>	Clemens Eckert	Head of Core Banking	29.1.2019
<b>Inventx AG</b>	Romano Seglias	Business Development Manager	21.1.2019
<b>Swiss Post Solutions AG</b>	Urs Knecht	Head Banking & Mitglied Management Board SPS Schweiz	21.2.2019
<b>Finform AG</b>	René Oppliger	CEO	11.1.2019
<b>Glarner Kantonalbank</b>	Marcel Stauch	Leiter Digitalisierung & Kreditfabrik	30.11.2018
<b>Glarner Kantonalbank</b>	Martin Dürst	Leiter Finanz & Logistik	30.11.2018
<b>Clientis Gruppe</b>	Matthias Liechti	COO	11.12.2018
<b>St. Galler Kantonalbank</b>	Felix Buschor	Leiter Service Center	6.12.2018
<b>Thurgauer Kantonalbank</b>	Rolf Brunner	Leiter Geschäftsbereich Services	12.12.2018
<b>Thurgauer Kantonalbank</b>	Daniel Bänziger	Leiter Unternehmensentwicklung	12.12.2018
<b>Zürcher Kantonalbank</b>	Carlos Philippen	Leiter Operations	9.1.2019
<b>Zürcher Kantonalbank</b>	Sandra Schieferli	Leiterin Operations Entwicklung	9.1.2019
<b>PwC</b>	Jens Probst	Partner	7.12.2018
<b>Schweizer Neuenschwander &amp; Partner</b>	Peter Neuenschwander	Partner	8.1.2019



## Autoren



**Dr. Urs Blattmann**

Dr. Urs Blattmann (1956) ist Inhaber der Bankberatungsfirma Blattmann & Partner sowie Geschäftsführer von Swiss Benchmarking. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Finanzinstituten in den Bereichen Strategie, Bankinfrastruktur, Prozesse und Banking Operations sowie Sourcing. Mit Hilfe von Benchmarking verifiziert er insbesondere die Effizienz in der Steuerung der Gesamtbank, dem Einsatz der IT und der aktuellen Bankprozesse. Im Weiteren betreut er am IFZ als Dozent und Projektleiter die Bereiche Banking Infrastructure, Banking Operations und Sourcing.



**Stefan Grob**

Stefan Grob (1992) arbeitet seit 2017 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Bachelor-Studium in Business Administration mit Studienrichtung Banking & Finance startete er im Herbst 2017 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern. Zuvor arbeitete er als Privatkundenberater bei einer Raiffeisenbank.



**Lukas Compagnoni**

Lukas Compagnoni (1993) arbeitet seit 2018 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Bachelor-Studium in Business Administration mit Studienrichtung Banking & Finance startete er im Herbst 2018 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern. Zuvor arbeitete er während zwei Jahren als Privatkundenberater.

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

Grafenauweg 10  
Postfach 7344  
6302 Zug

[blog.hslu.ch/sourcing](http://blog.hslu.ch/sourcing)

ISBN 978-3-906877-51-8

Platin-Sponsoren:



Gold-Sponsoren:

