

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

IFZ Sourcing Studie 2020

Autoren Dr. Urs Blattmann, Lukas Compagnoni, Marc Leuenberger

blog.hslu.ch/sourcing

Vorwort

Ein solider, fest verwurzelter Baum mit Ästen, die sich in verschiedene Richtungen ausstrecken, der – obwohl schon gross und stark – noch weiter am Wachsen ist. Das Titelbild der diesjährigen Studie symbolisiert einen Sourcing-Markt, der fest in der Schweizer Bankenlandschaft verwurzelt ist, bereits eine stattliche Grösse erreicht hat und trotzdem neue Triebe entwickeln und weiterwachsen wird.

In Analogie zum abgebildeten Baum scheint aber auch beim Sourcing-Markt noch nicht ganz klar zu sein, in welche Richtung er sich in Zukunft entwickeln wird. Mit der diesjährigen IFZ Sourcing Studie wollen wir aufzeigen, wie sich der Sourcing-Markt im Schweizer Bankenmarkt im Jahr 2020 präsentiert und welche Entwicklungstendenzen auszumachen sind. Die diesjährige Studie gibt einen Einblick, wie mit Sourcing auf der strategischen Ebene bei Banken umgegangen wird, wie Schweizer Banken sich im Sourcing organisieren und strukturieren, wie Risikomanagement und Leistungskontrollen durchgeführt werden, aber auch wie die Anbieter den Markt einschätzen, wie sich das IT-Outsourcing entwickelt und wie es um das Outsourcing von Kreditverarbeitungsprozessen bei Banken steht.

Mit diesen Themenbereichen soll die diesjährige Studie die letztjährige Studie ergänzen und zu einer nochmals erhöhten Transparenz im Schweizer Sourcing-Markt beitragen. Analog zum Vorjahr bleibt das Ziel der Studie, dass sich sowohl Vertreter von Banken als auch von Anbietern rasch einen Überblick über den Stand und die Entwicklungen in der Branche verschaffen können und darüber informiert sind, 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. Den involvierten Banken und Sourcing-Anbietern 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 Sponsoren Avobis, econis, Finanz-Logistik, Glarner Kantonalbank und Kreditfabrik für die grosszügige Unterstützung, mit der sie unsere Forschungsarbeit erst ermöglicht haben.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!



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



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



Marc Leuenberger
Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut für Finanz-
Dienstleistungen Zug IFZ

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	1
1 Rahmenbedingungen	1
1.1 Aktualität des Themas	1
1.2 Definition und Abgrenzung.....	2
1.3 Zielsetzung und methodisches Vorgehen	3
2 Struktur des Sourcings bei Schweizer Banken	7
2.1 Zusammenarbeit mit Sourcing-Partnern.....	7
2.2 Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Banken im Sourcing.....	9
2.3 Reifegrad der Sourcing-Organisation der Schweizer Banken	12
3 Entwicklung des Sourcing-Marktes und ausgelagerter IT-Dienstleistungen	14
3.1 Erkenntnisse aus Sicht der Anbieter	14
3.2 Erkenntnisse aus Sicht der Banken.....	23
3.3 Zusammenfassung der Sichtweisen und Beurteilung.....	26
4 Sourcing von Kreditprozessen bei Schweizer Banken	29
4.1 Einschätzung zu den Kreditprozessen von Schweizer Banken	29
4.2 Aktueller Stand des Outsourcings im Kreditbereich.....	30
4.3 Entwicklungsperspektiven.....	34
5 Risikomanagement und Kontrolle im Sourcing von Schweizer Banken	35
5.1 Risikomanagement.....	35
5.2 Identifikation und Überwachung	35
5.3 Quantifizierung und Steuerung	36
5.4 Leistungsbeurteilung.....	37
5.5 Sicht der Autoren.....	38
6 Sourcing auf der strategischen Ebene	39
6.1 Sourcing und Strategie.....	39
6.2 Informationsfluss und Aufgabenverteilung zwischen VR und GL	41
6.3 Risikomanagement und Leistungsbeurteilung	42
7 Fazit	48
8 Marktübersicht	52
8.1 Vorgehen.....	52
8.2 Zusammenfassung der Anbieter.....	53
8.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge	56
9 Die Meinung unserer Sponsoren	89
Quellen	92
Expertengespräche	93
Autoren	94

1 Rahmenbedingungen

1.1 Aktualität des Themas

Im vergangenen Jahr hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ erstmals eine Sourcing Studie publiziert, welche im Markt positiv aufgenommen wurde und bis heute im Internet rege aufgesucht oder heruntergeladen wird. Mit der vorliegenden Studie möchten wir dazu eine Ergänzung bieten.

Aufgrund des Rundschreibens 2018/3 der FINMA haben viele Banken im vergangenen Jahr erstmals ein umfassendes Inventar ihrer Sourcing-Aktivitäten erstellt und die damit zusammenhängenden Risiken systematisch erfasst. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema macht aber auch aus ökonomischer Sicht Sinn. Das aktuelle Tiefzinsumfeld verbunden mit einem wachsenden Margendruck sowie dem Druck, die bestehenden Prozesse zu digitalisieren, zwingt die Banken, sich auch vermehrt mit neuen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen. Zudem stellen sich immer öfter Fragen, wo in Zukunft die eigenen Kernkompetenzen liegen sollen und welche Bereiche sich in der Wahrnehmung der Kunden zu Commodities entwickeln, so dass sich das einzelne Institut nicht mehr differenzieren kann.

Im Zuge der Digitalisierung sind zudem neue Angebote im Markt entstanden. Dies namentlich im Bereich der Kreditverarbeitung sowie der 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 Kernprojekte 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. Diese neuen Anbieter konzentrieren sich auf ein begrenztes Angebot für eine Zielgruppe und beziehen eine Vielzahl von Dienstleistungen von Dritten. Die etablierten Anbieter hingegen sind noch in ihrem historischen Setup gefangen und können 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 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, gute Argumente dagegen liefern können. Dies führt faktisch 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 erforderlich, dass die Wesentlichkeit pauschal für alle Institute zu definieren ist. Es ist offensichtlich, dass die Grenzen der Wesentlichkeit nicht immer ganz scharf gezogen werden können.

Um dem Leser aber 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

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 Sourcing 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 beispielsweise die Neue Aargauer Bank seit vielen Jahren Dienstleistungen von ihrem Mutterkonzern, der Credit Suisse, oder die Bank Cler solche 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 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Mit der vorliegenden Studie möchte das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ verschiedene Aspekte des Sourcing näher beleuchten und dem Leser so Einblicke in die Funktionsweise sowie das Management des Sourcing bieten. Herausgegriffen haben wir in diesem Jahr die folgenden Themenbereiche:

- Struktur des Sourcing bei Schweizer Banken
- Entwicklung des Sourcing-Marktes und ausgelagerter IT-Dienstleistungen
- Sourcing von Kreditprozessen
- Risikomanagement und Kontrolle
- Sourcing auf der strategischen Ebene

In diesem Sinne stellt die vorliegende Studie eine Ergänzung der Studie von 2019 dar, bei welcher auf andere Aspekte eingegangen wurde. Das Ziel der Studie besteht im Wesentlichen darin, dem Finanzplatz Schweiz eine weitgehende homogene Wissensbasis zum Thema Sourcing zur Verfügung zu stellen. Diese soll dazu genutzt werden, die Diskussion rund um dieses Thema zu versachlichen. Zudem soll den Entscheidungsträgern ein Fundament zur Verfügung gestellt werden, auf welchem die Informationen für einen spezifischen Sourcing-Entscheid aufgebaut werden können. Auf diese Weise soll auch ein weitgehend identisches Verständnis von Sourcing sowohl bei Banken als auch bei den Anbietern geschaffen werden.

Als Grundlage für die vorliegende Studie dienen zum einen eine Befragung der Banken, welche im vergangenen November und Dezember durchgeführt wurde, zum andern eine Befragung der Anbieter, welche wir im Januar dieses Jahres vorgenommen haben. Als Ergänzung dazu wurden zum Thema Risikomanagement und Kontrolle Interviews mit Vertretern verschiedener Banken geführt, welche sich mit diesem Thema befassen. Zur Behandlung des Sourcings auf der strategischen Ebene wurden Interviews mit fünf Verwaltungsratspräsidenten von Schweizer Retailbanken geführt und die Feedbacks zu einer gesamtheitlichen Sicht zusammengefasst.

Design & Struktur der Umfrage bei Banken

Im Rahmen der Studie wurde eine Online-Umfrage bei den Schweizer Banken durchgeführt. Die Umfrage richtete sich an die Sourcing-Verantwortlichen der Institute. Zur Teilnahme an der Umfrage wurden 93 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 ausschliesslich in der Deutschschweiz 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 37 Beobachtungen, wobei teilweise nicht alle Fragen beantwortet wurden. Insgesamt beinhaltet die Stichprobe 32 vollständige Datensätze von Banken in der Schweiz. Die Stichprobengrösse kann somit zwischen 32 und 37 Beobachtungen schwanken.

Die Umfrage wurde in folgende Teile gegliedert:

- Stellenwert und strategische Verankerung Sourcing
- Interne Organisation Sourcing
- IT-Outsourcing
- Outsourcing Kreditverarbeitung

Abbildung 2 zeigt wie die einzelnen Bankengruppen in der Stichprobe vertreten sind.

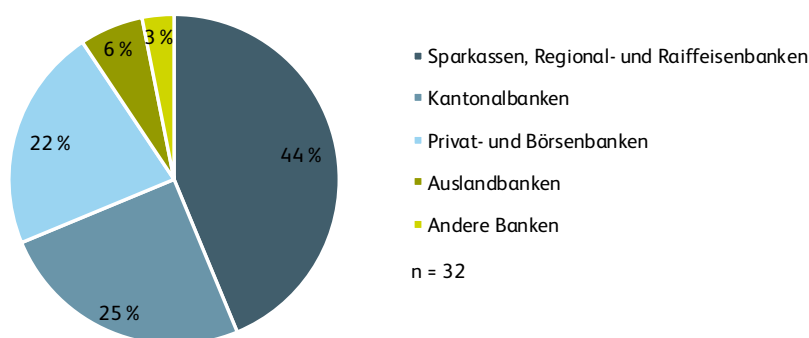


Abbildung 2: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe

Bei der Beurteilung der Resultate sollte berücksichtigt werden, dass die Verteilung der Bankengruppen in der Umfrage von der Verteilung der Grundgesamtheit abweicht. Gemäss Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank werden per Ende 2018 insgesamt 248 Banken in der Schweiz verzeichnet.¹ Mit 74 ausländisch beherrschten Banken, und 23 Filialen ausländischer Banken stellt die Gruppe der Auslandsbanken die anzahlmässig grösste Gruppe registrierter Banken in der Schweiz dar (39 %). Bei der Interpretation gilt es zu berücksichtigen, dass diese Bankengruppe in der Umfrage mit sechs 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 anteilmässig lediglich zehn Prozent aller Banken in der Schweiz. Innerhalb der Stichprobe ist die Bankengruppe der Kantonalbanken mit 25 Prozent übervertreten. Eine Verzerrung im Vergleich zur 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 44 Prozent.

Tabelle 1: Vergleich Verteilung nach Bankengruppe

Bankengruppe	Anteil der Banken in der Grundgesamtheit	Anteil der Banken in der Stichprobe
Kantonalbanken	10 %	25 %
Sparkassen, Regional- und Raiffeisenbanken	25 %	44 %
Privat- und Börsenbanken	19 %	22 %
Auslandsbanken	39 %	6 %
Andere Banken	6 %	3 %
Grossbanken	2 %	0 %

In Bezug auf die Grösse der teilnehmenden Banken, welche wir vereinfacht anhand der Bilanzsumme beurteilen, ist festzustellen, dass die kleineren Banken mit einer Bilanzsumme unter 10 Milliarden Franken in der Stichprobe gegenüber den grossen Banken übervertreten sind. Da insbesondere der Schweizer Retailbanken-Markt von vielen kleineren Banken geprägt ist, ist die hohe Quote kleinerer Institute jedoch nicht weiter verwunderlich.

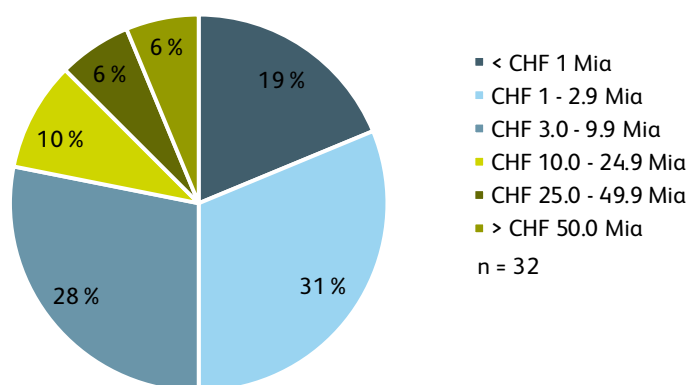


Abbildung 3: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme

¹ SNB (2019): Die Banken in der Schweiz 2018. Online (05.03.2020): https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2018/source/banks_2018.de.pdf

2 Struktur des Sourcings bei Schweizer Banken

Die Sourcing Studie 2019 zeigte, dass Outsourcing in der Schweizer Bankenlandschaft weit verbreitet ist. Neun von zehn Banken lagern Services und Dienstleistungen aus. Auf dieser Basis stellt sich die Frage, wie das Thema Sourcing bei den Finanzinstituten strukturiert und organisiert wird.

Ziel dieses Kapitels ist es, einen Einblick in die Struktur des Sourcings bei Schweizer Banken zu geben und Antworten auf folgende Fragestellungen zu erhalten:

- Mit wie vielen und welchen Sourcing-Partnern arbeiten die Banken zusammen?
- Welche Aufgaben übernehmen die Sourcing-Partner?
- Wer ist bei den Banken für das Thema Sourcing verantwortlich?
- Welche Aufgaben übernimmt ein Sourcing-Verantwortlicher?
- Wie und an wen erfolgen Dokumentation und Reporting beim Thema Sourcing?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen werden die Ergebnisse aus der in Kapitel 1.3 vorgestellten Bankenumfrage, sowie Erkenntnisse aus den geführten Interviews, verwendet.

2.1 Zusammenarbeit mit Sourcing-Partnern

Abbildung 4 zeigt, mit wie vielen wesentlichen Sourcing-Partnern die an der Umfrage teilnehmenden Banken zusammenarbeiten. Als wesentlich werden gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 alle Funktionen bezeichnet, von denen die Einhaltung der Ziele und Vorschriften der Finanzmarktaufsichtsgesetzgebung signifikant abhängt.²

Die meisten Banken (72 %) arbeiten mit fünf oder weniger Sourcing-Partnern zusammen.

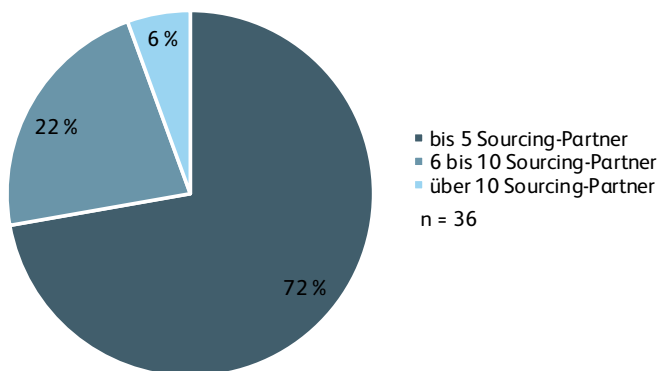


Abbildung 4: Anzahl Sourcing-Partner

Die Anzahl Sourcing-Partner scheint auch nicht zwingend von der Bankengrösse abhängig zu sein. Abbildung 5 zeigt, dass Banken mit einer grösseren Bilanzsumme nicht systematisch mehr Sourcing-Partner haben. Die Streuung der Anzahl Sourcing-Partner der Banken scheint hingegen mit grösserer Bilanzsumme zuzunehmen.

² FINMA (2018): Rundschreiben 2018/3. Online (10.01.2020): <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-20200101.pdf?la=de>

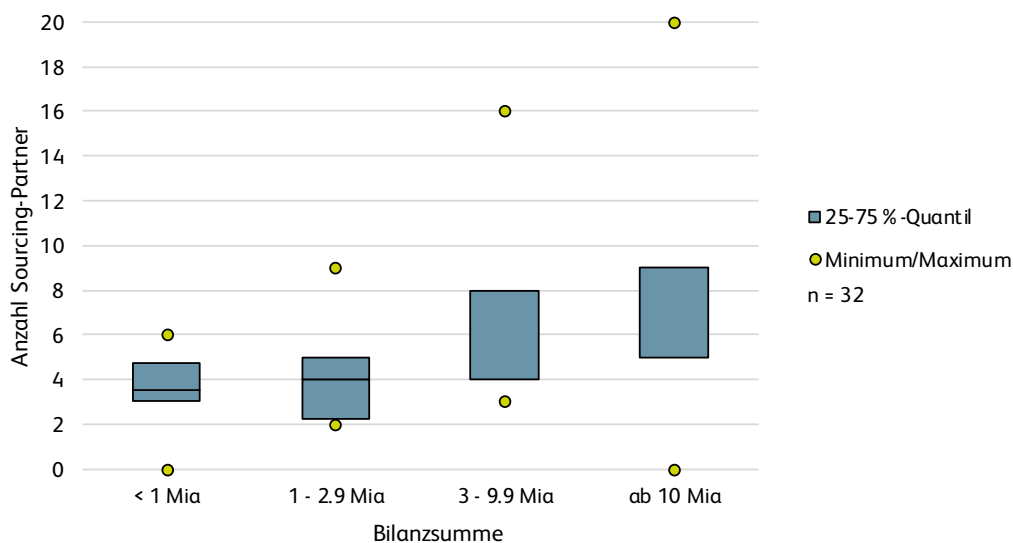


Abbildung 5: Vergleich Anzahl Sourcing-Partner und Bilanzsumme

Betrachtet man zusätzlich die Aufgaben, welche die Sourcing-Partner übernehmen, wird deutlich, dass unabhängig von der Anzahl der Sourcing-Partner vor allem IT-Aufgaben ausgelagert werden. 39 Prozent aller Sourcing-Partner der Banken übernehmen ausschliesslich IT-Aufgaben. 32 Prozent übernehmen Aufgaben im IT- und einem anderen Bereich und lediglich 29 Prozent der Sourcing-Dienstleister übernehmen ausschliesslich Aufgaben ausserhalb des IT-Bereichs.

Wie Abbildung 6 zeigt, scheinen Banken mit einer tiefen Anzahl Sourcing-Providern häufiger ausschliesslich IT-Aufgaben zu vergeben, während sich bei Banken mit einer grösseren Anzahl Sourcing-Dienstleister die IT-Aufgaben vermehrt mit anderen Aufgaben vermischen.

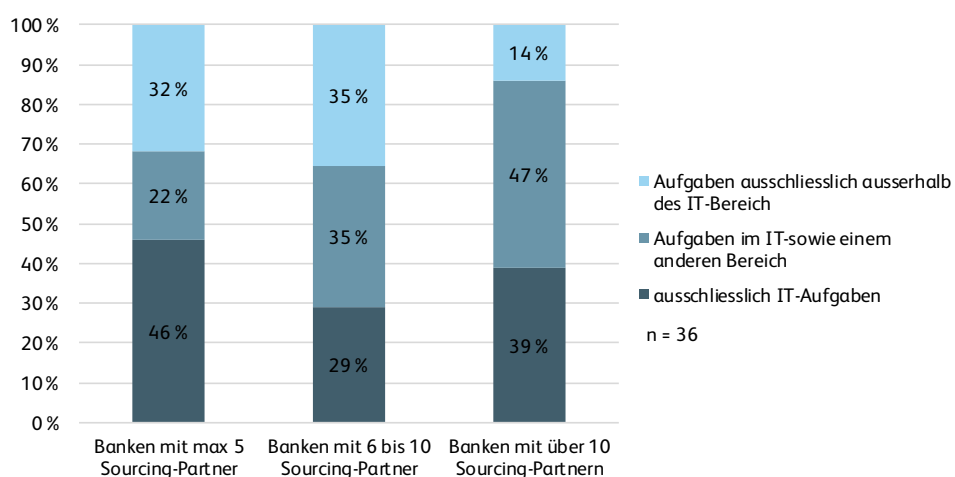


Abbildung 6: Aufgabengebiete der Sourcing-Partner

Der am häufigsten genannte Sourcing-Partner bei den befragten Banken ist Swisscom. 56 Prozent der an der Umfrage teilnehmenden Banken beziehen Dienstleistungen der Swisscom. Dies ist aufgrund der Marktführerschaft von Swisscom im IT-Betrieb und der breiten Palette an angebotenen Dienstleistungen wenig erstaunlich. Das konkrete Sourcing-Angebot von Swisscom ist in Kapitel 8 detailliert ersichtlich. Am zweithäufigsten Nennungen hatte die Swiss Post Solutions, von welcher 50 Prozent der befragten Banken Dienstleistungen beziehen. Die Swiss Post Solutions ist Schweizer Marktleader für Services im Dokumenten-Management für Banken und andere Unternehmen, bietet aber auch noch weitere Dienstleistungen an (vgl. auch Kapitel 8).

2.2 Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Banken im Sourcing

Verantwortliche Stelle

Gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 RZ 14 müssen Banken unternehmensintern eine verantwortliche Stelle definieren, die für die Überwachung und Kontrolle des Dienstleisters zuständig ist. Bei lediglich 25 Prozent der befragten Banken wird diese Verantwortung durch einen speziell designierten Sourcing-Verantwortlichen übernommen. Bei den meisten Banken ist entweder der COO selbst zuständig oder die Verantwortung wird auf die einzelnen Fachbereiche aufgeteilt (zum Beispiel IT, Operations, Compliance, etc.).

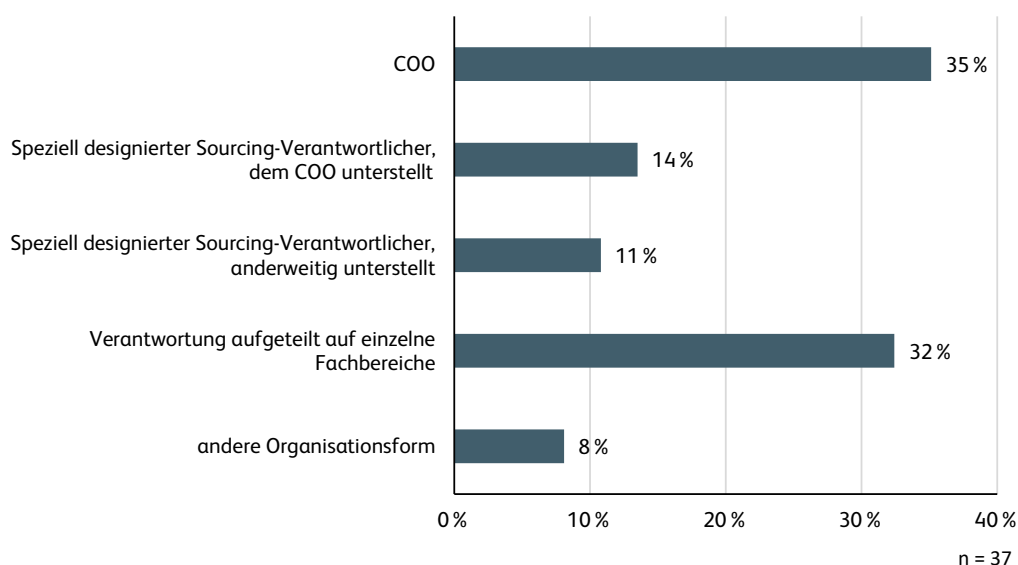


Abbildung 7: Verantwortliche Stelle gemäss FINMA RS 2018/3 RZ 14

Interessant ist, dass alle Banken, die einen speziell designierten Sourcing-Verantwortlichen haben, sich auch auf strategischer Ebene mit dem Thema Sourcing beschäftigen und entweder angegeben haben, dass das Thema Sourcing für die strategische Entwicklung der Bank von essenzieller Bedeutung ist oder, dass sich die Bank generell stärker auf ihre Kernaufgaben konzentrieren will. Die Banken scheinen also ihre Sourcing-Organisation der strategischen Relevanz anzupassen.

Generell kann festgehalten werden, dass es wohl keine ideale Sourcing-Organisation gibt. Die Sourcing-Organisation muss in die Unternehmens-Organisation eingebunden werden, wodurch sich je

nach Unternehmensstruktur eine andere Sourcing-Organisation als ideal, respektive zielführend erweist. Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden sowohl Gespräche mit Banken geführt, die das Sourcing dezentral mit einer Verantwortung über Fachbereiche geregelt haben, wie auch mit Banken, die eine zentralisiertere Organisationsform (mit einer Sourcing-Abteilung) etabliert haben. Für ein professionelles Sourcing-Management erachten es die Autoren als wichtig, dass auch bei einer dezentralen Organisationsform ein ganzheitliches Management gegeben ist. Sprich, auch wenn die Verantwortung bei den einzelnen Fachbereichen liegt, sollte sichergestellt werden, dass Leistungsbeurteilung, Dokumentation und Risikomanagement einheitlich erfolgen. Entsprechend erscheint es auch bei einer dezentralen Sourcing-Organisation sinnvoll, eine Stelle zu haben, welche diese Koordinations-Aufgaben wahrnimmt – auch ohne Weisungsbefugnisse.

Werden die Aufgaben der Sourcing-Verantwortlichen betrachtet, zeigt sich, dass diese sich primär mit der Überprüfung von Service Level Agreements (SLA), Qualitätskontrollen, Vertragsverhandlungen, dem Kostenmanagement und der Risikobeurteilung des Sourcings beschäftigen. Der Aufwand für diese Tätigkeiten beträgt bei 63 Prozent der befragten Banken weniger als 0.5 Vollzeitstellen. 17 Prozent geben an, 0.5 bis 1 Vollzeitstelle einzusetzen und 20 Prozent der befragten Institute benötigen mehr als eine Vollzeitstelle, um diese Aufgaben erfüllen zu können.

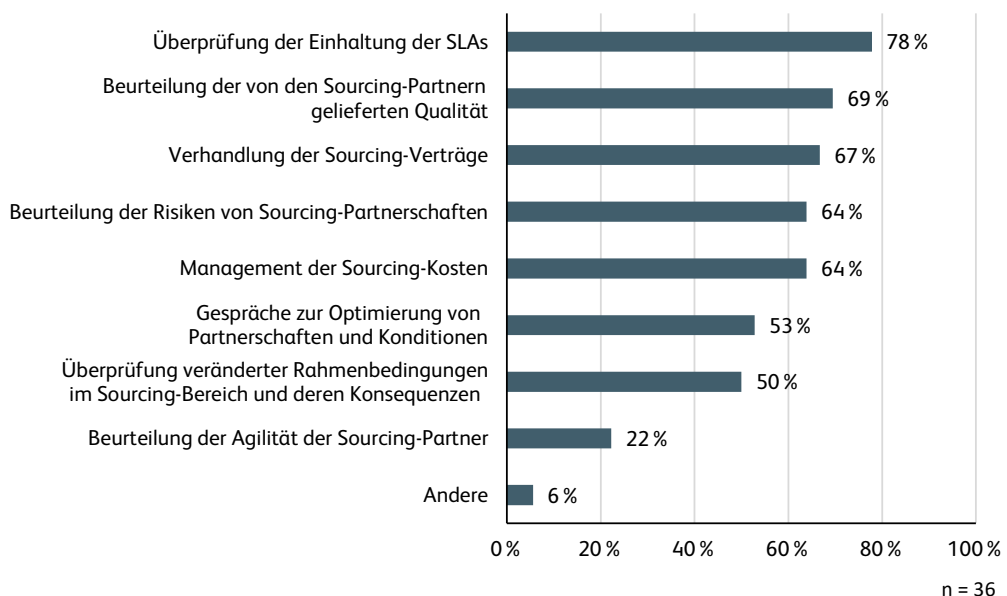


Abbildung 8: Aufgaben Sourcing-Verantwortlicher

Reporting Geschäftsleitung

Die Periodizität des Reportings an die Geschäftsleitung (bzgl. Qualität, Einhaltung der SLAs, Risiken, etc.) ist heterogen. 20 Prozent der Banken rapportieren monatlich, 26 Prozent quartalsweise, 23 Prozent ein bis zweimal jährlich und 29 Prozent rapportieren nur bei Bedarf.

Trotz dieser unterschiedlichen Handhabung zeigten die durchgeführten Interviews mit Bankenvertretern, dass die Banken vor allem im Falle von negativen Auffälligkeiten eine rasche Eskalation auf Stufe Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat forcieren. Hierzu haben die Banken in der Regel klare Prozesse

und Limiten definiert. Ist beispielsweise eine vordefinierte Anzahl KPIs ungenügend, erfolgt eine ausserordentliche Meldung an Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat, welche im Anschluss geeignete Massnahmen definieren können.

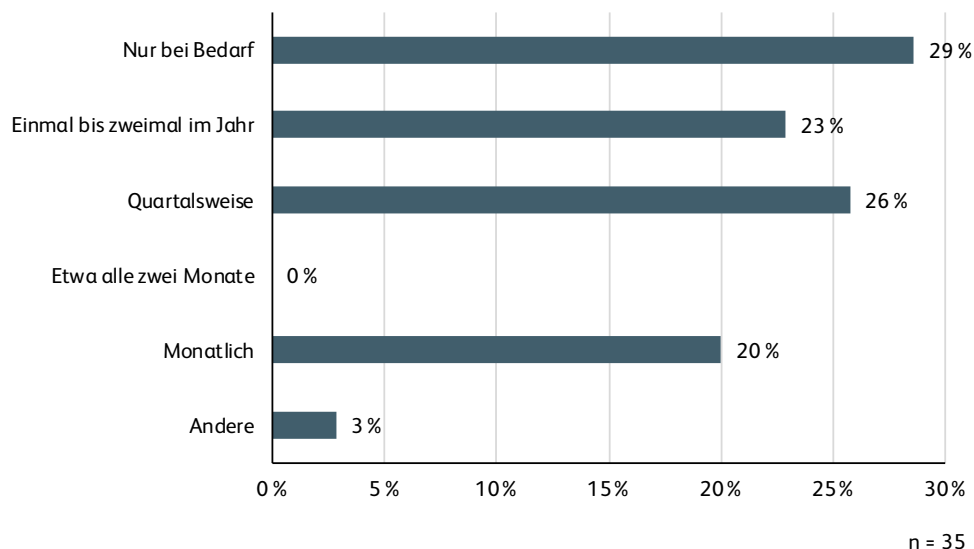


Abbildung 9: Periodizität Reporting an Geschäftsleitung

Inventarisierung

Im Management von Sourcing-Dienstleistungen ist es zentral, laufend darüber dokumentiert zu sein, wer welche Dienstleistungen für das eigene Unternehmen erbringt. Die FINMA verpflichtet die Banken daher ein Inventar zu führen, welches laufend aktualisiert werden muss. Gemäss FINMA RS 2018/3 muss dieses Inventar eine Umschreibung der ausgelagerten Funktion beinhalten, sowie Leistungserbringer, Leistungsempfänger und die unternehmensintern verantwortliche Stelle benennen.

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden die Banken befragt, in welcher Form sie dieses Inventar führen und wie gross der damit verbundene Aufwand ist. Die Inventarisierung erfolgt bei den meisten Banken in Form eines Excel-Files und umfasst den von der FINMA vorgegebenen Inhalt. Einige Banken nutzen das Inventar, um direkt weitere wesentliche Informationen festzuhalten, wie zum Beispiel, ob der Sourcing-Anbieter Zugang zu Kundenidentifikationsdaten hat oder, ob es sich um eine sicherheitsrelevante Auslagerung handelt. Die Tabelle 3 zeigt einen anonymisierten Ausschnitt eines Inventars, das für diese Studie zur Verfügung gestellt wurde.

Tabelle 3: Musterinventar

Konzerninterne Auslagerung Wesentliche Auslagerung Sicherheitsrelevante Auslagerung													
Bank													
Im Anwendungsbereich des FINMA-Rundschreibens													
Wesentliche Auslagerungen													
Sicherheitsrelevante Auslagerungen													
Konzerninterne Auslagerungen													
Erbringer													
Umschreibung der Dienstleistung des Erbringers													
Themendcluster													
Schriftlicher Vertrag													
Auslagerung ins Ausland (insbesondere in Bezug auf Massen- Kundenidentifikationsdaten)													
Unterakkordanten, welche wesentliche Funktionen für den Erbringer erfüllen													
Der Erbringer erhält Zugang zu Massen- Kundenidentifikationsdaten													
Empfänger der Dienstleistung													
Für die Auslagerung verantwortliche Stelle (Ist insbesondere für die Überwachung und Kontrolle des Dienstleister zuständig)													
XY	Ja	Ja	Nein	Nein	Swiss- com	Workplace / Netzbetreiber / Support	IT-Dienst- leistungen	Ja	Nein	Nein	Ja	Max Muster	COO

Der Aufwand zur Führung des Inventars scheint sich in Grenzen zu halten. Der grösste Aufwand fiel gemäss Aussage der Banken am Anfang bei der erstmaligen Erstellung, bzw. Umsetzung des FINMA-Rundschreibens an. Generell wird die Inventarisierung von den Banken nicht als isolierte Aufgabe betrachtet, sondern als Bestandteil einer umfassenden Kontrolle und Professionalisierung im Zusammenhang mit dem Management von Sourcing-Dienstleistungen – eine Aufwandsermittlung rein für die Inventarführung ist entsprechend nur schwer möglich.

2.3 Reifegrad der Sourcing-Organisation der Schweizer Banken

Sowohl die Bankenumfrage wie auch die durchgeführten Interviews zeigen, dass die Sourcing-Organisationen der einzelnen Banken unterschiedlich gewachsen sind und deshalb auch verschiedene Reifegrade aufweisen. Während einzelne Banken über stark strukturierte Sourcing-Organisationen verfügen und beispielsweise einen speziell designierten Sourcing-Verantwortlichen einsetzen und Sourcing auch auf strategischer Ebene stark in den Fokus rücken, haben andere Banken deutlich weniger gereifte Organisationen.

Auf den ersten Blick könnte man erwarten, dass Banken, die ein intensiveres Sourcing-Management betreiben und zum Beispiel mehr (wesentliche) Sourcing-Partner haben, auch eine stärker strukturierte Sourcing-Organisation aufweisen. Unsere Auswertungen zeigen aber, dass dies nicht zwingend der Fall sein muss. Diverse Banken weisen vergleichsweise viele Sourcing-Partner aus und führen dennoch ein Sourcing-Management, das nur wenig formale Strukturen aufweist. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Auf der einen Seite gibt es dafür nachvollziehbare Gründe. Es gibt beispielsweise Banken, die in einem Konzern organisiert sind, in dem Sourcing auf übergeordneter (Konzern-)Ebene gemanagt wird. Im Weiteren gibt es auch Institute, die sich bewusst für eine stark dezentrale Sour-

cing-Organisation entscheiden und zum Beispiel für jede Auslagerung einen eigenen Verantwortlichen definieren, mit dem Argument, dass diese (situativ) verantwortlichen Personen das spezifische Outsourcing besser kennen als ein zentraler Sourcing-Verantwortlicher.

Daneben gibt es auch weniger rational begründbare Entscheide, in denen vermutlich aufgrund von (zu) knappen Ressourcen darauf verzichtet wird, das Sourcing-Management intensiver zu betreiben und die Sourcing-Organisation zu professionalisieren. Es ist auch denkbar, dass Sourcing bei einzelnen Banken schlicht historisch gewachsen ist und sich die Organisation und das Sourcing-Management (noch) nicht an dieses Wachstum angepasst haben.

Insbesondere Banken, welche davon ausgehen, dass ihre Sourcing-Aktivitäten in Zukunft eher zunehmen als abnehmen, sollten das Sourcing-Management auf verschiedenen Ebenen verstärkt in den Fokus stellen. Einerseits scheint es wichtig zu sein, sich im Rahmen von strategischen Fragestellungen auch damit auseinanderzusetzen, welche Rolle Outsourcing einnimmt – respektive welche Funktionen die Bank auch langfristig selbständig erbringen muss oder will und welche Funktionen ausgelagert werden können. Andererseits muss auch die Aufbau- und Ablauforganisation an die verstärkten Sourcing-Aktivitäten angepasst werden.

Die durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass es keine einheitlichen «Best-Practice»-Antworten auf die Fragestellungen des Sourcing-Managements gibt. Auch wenn es für viele Fragestellungen des Sourcing-Managements keine Musterlösungen gibt, so scheint es dennoch zentral zu sein, dass sich viele Banken intensiver mit dem Management des Sourcings beschäftigen. Auch ein vertiefter Austausch unter den Banken kann helfen, dass sich die Branche bezüglich Professionalisierung des Sourcing-Managements gesamthaft weiterentwickeln kann.

3 Entwicklung des Sourcing-Marktes und ausgelagerter IT-Dienstleistungen

In der Sourcing Studie 2019 wurde festgestellt, dass der Anteil der IT im Sourcing-Markt rund 80 Prozent des gesamten Outsourcing-Aufwandes beträgt. Aufgrund dieser hohen Relevanz wird das nachfolgende Kapitel der diesjährigen Studie der Entwicklung des Sourcing-Marktes und der ausgelagerten IT-Dienstleistungen gewidmet. In einem ersten Teil werden die Ergebnisse einer Umfrage bei Sourcing-Anbietern vorgestellt. In einem zweiten Teil, werden danach Erkenntnisse aus Sicht der Banken präsentiert, welche primär aus einer Umfrage bei Banken, aber auch aus Interviews gewonnen wurden. Anschliessend wird auf dieser Grundlage ein Vergleich der beiden Sichtweisen sowie eine Beurteilung durch die Autoren vorgenommen.

3.1 Erkenntnisse aus Sicht der Anbieter

Eine Sourcingpartnerschaft besteht wie es der Name schon impliziert, aus zwei individuellen Parteien. Um die Entwicklungen innerhalb des IT Banken Sourcings in der Schweiz ganzheitlich zu verstehen, ist es unerlässlich auch die Meinungen und Sichtweisen der Anbieter zu berücksichtigen. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der durchgeführten Umfrage bei Sourcing-Anbietern präsentiert.

Generelle Entwicklungen im Sourcing-Markt Schweiz

Wie oben bereits festgehalten, besteht der Sourcing-Markt zu vier Fünfteln aus Dienstleistungen im IT-Bereich. Die Entwicklung des gesamten Marktes wird somit vor allem von der Entwicklung dieser IT-Dienstleistungen geprägt. Die nachfolgenden Ausführungen, welche den gesamten Sourcing-Markt betreffen, sind somit unter dieser Optik zu betrachten.

Unter diesen Voraussetzungen wurden die Sourcing-Anbieter, von denen alle welche unseren Fragebogen ausgefüllt haben IT-Dienstleistungen anbieten, gefragt wie sie das Wachstum des Marktes einschätzen. In Abbildung 10 werden ihre Erwartungen bezüglich dem Marktwachstum des gesamten Sourcing-Marktes Schweiz in den nächsten drei Jahren aufgezeigt. Auffallend ist, dass keiner der Sourcing-Anbieter ein deutlich rückläufiges Marktwachstum erwartet. Ebenfalls nur eine Minderheit rechnet mit einer Stagnation des Marktvolumens in den nächsten drei Jahren. Die überwiegende Mehrheit, nämlich 95 Prozent, erwartet in den nächsten drei Jahren ein positives Marktwachstum mit Wachstumsraten von zwei bis sieben Prozent oder sogar ein solches von mehr als sieben Prozent. Die Sourcing-Anbieter schätzen somit das Wachstum des Sourcing-Marktes in der Schweiz in den nächsten drei Jahren überwiegend positiv ein.

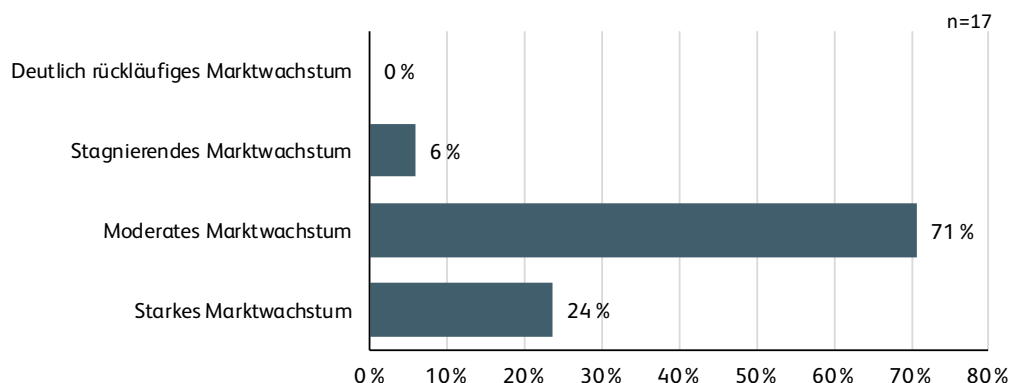


Abbildung 10: Erwartung Sourcing-Marktwachstum

Auf dieser Grundlage wurden die Anbieter sodann gefragt, welche Bedeutung dies für das Wachstum ihres eigenen Unternehmens hat. In Abbildung 11 wird ersichtlich, dass die Mehrheit der Anbieter davon ausgeht, dass das eigene Umsatzwachstum proportional mit dem Marktwachstum einhergeht. Weiter zeigt die Graphik, dass mehr als ein Drittel der Befragten davon ausgeht, überproportional von diesem Marktwachstum profitieren zu können. Lediglich zwölf Prozent der Teilnehmer gehen davon aus, dass sich ihr Wachstum unterproportional entwickeln wird. In der Summe ergeben sich somit 88 Prozent, die erwarten vom Wachstum des Marktes proportional oder überproportional profitieren zu können. Mit anderen Worten: die Anbieter beurteilen ihr eigenes Entwicklungspotenzial etwas zu positiv. Denn wenn rund ein Drittel der Anbieter ein überproportionales Wachstum gegenüber seinen Peers erwartet, müssten im Umkehrschluss ein Drittel der anderen Anbieter ein unterproportionales Wachstum aufweisen. Diese zu positive Einschätzung rührt vermutlich daher, dass die Sourcing Dienstleister, respektive ihre verantwortlichen Mitarbeiter, von ihrer Marktstellung und den eigenen Services in hohem Masse überzeugt sind und deshalb erwarten, dass die Banken diese Leistungen auch vermehrt nachfragen werden.

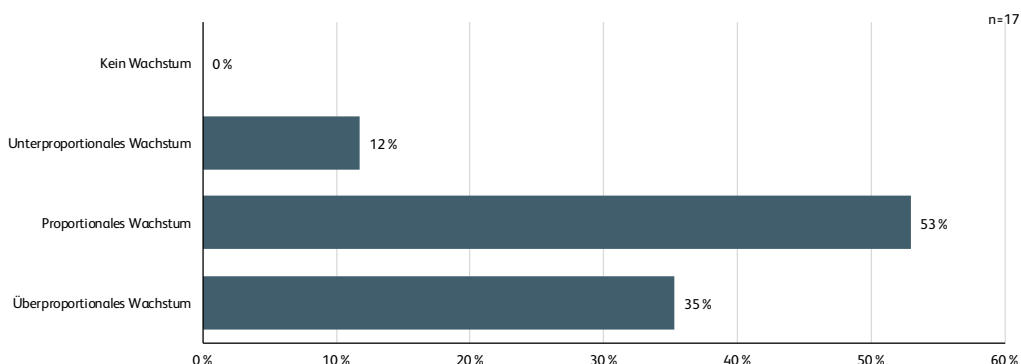


Abbildung 11: Bedeutung Wachstum fürs eigene Unternehmen

Interessant ist auch zu wissen, bei welchen Bankengruppen die Anbieter wachsen wollen. Dazu wurde gefragt, bei welchen Banken sie das grösste Wachstumspotential für das eigene Unternehmen sehen, um weitere Dienstleistungen oder Produkte anzubieten, wobei mehrere Antworten möglich waren. Abbildung 12 zeigt auf, dass rund drei Viertel der Anbieter bei den Regionalbanken und Sparkassen

Wachstumspotential sehen. 47 Prozent der Anbieter sind der Meinung, bei den Privat- und Börsenbanken wachsen zu können. Dahinter folgen die ausländisch beherrschten Banken und die Kantonalbanken mit 41 respektive 35 Prozent. Bei den Raiffeisenbanken und Grossbanken scheinen die Anbieter nur ein sehr geringes oder gar kein Wachstumspotential zu sehen.

In der Schweiz können die Regionalbanken, Sparkassen, Kantonalbanken und Raiffeisenbanken als Retailbanken zusammengefasst werden. Das Wachstumspotential wird somit von den Anbietern hauptsächlich bei den klassischen «Schweizer Retailbanken» erwartet. Es ist interessant festzustellen, dass immerhin knapp die Hälfte aller Teilnehmenden zudem ebenfalls grosses Potential bei den Privat- und Börsenbanken und den ausländisch beherrschten Banken, welche ja zumeist in denselben Geschäftsfeldern tätig sind, sehen. Traditionell weisen diese Bankengruppen eine deutlich schlechtere Cost Income Ratio (CIR) als die «Schweizer Retailbanken» auf. Infolgedessen, so wohl die Schlussfolgerung der Befragten, ergibt sich ein Handlungsbedarf aufgrund der Kostensituation, wobei Sourcing eine der möglichen Handlungsoptionen darstellt.

Auch wenn diese Überlegungen nachvollziehbar sind, so hat doch das Ausmass dieser Potenzial-Einschätzung bei Privat- und Börsenbanken sowie ausländisch beherrschten Instituten überrascht. Die Autoren teilen jedoch die Einschätzung, dass ein Wachstum bei den Grossbanken in Zukunft eher schwieriger werden dürfte. Die Einschätzung des Potenzials bei Raiffeisenbanken ist vermutlich deshalb zu negativ, weil Raiffeisen in den letzten zwei Jahren hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt war und die Befragten die aktuelle Situation in die Zukunft projizierten. Aus Sicht der Autoren dürfte das Thema Sourcing in Zukunft auch bei den Raiffeisenbanken wieder an Relevanz gewinnen.³

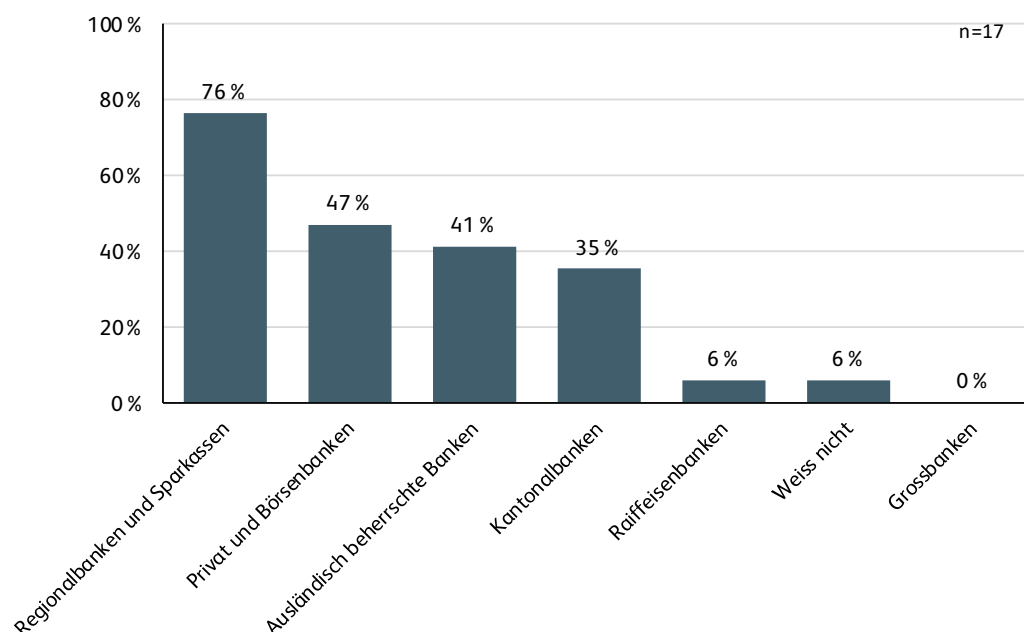


Abbildung 12: Wachstumspotential für Sourcing nach Bankengruppe

³ Vgl. dazu auch das Zitat von Guy Lachappelle, dem Verwaltungsratspräsidenten von Raiffeisen, auf Seite 40 sowie die Ausführungen in Kapitel 6.

Handlungsbedarf bei Banken und Anbietern

Die Anbieter wurden weiter gefragt, wo Sie aus Ihrer Sicht bei den Banken den grössten Handlungsbedarf beziehungsweise Verbesserungspotential bezüglich dem generellen Thema Sourcing sehen. Die Frage wurde bewusst offen gestellt, um die tatsächlichen Problemfelder identifizieren zu können. Insgesamt hat sich so ein Bild ergeben, welches aus der Sicht der Anbieter tatsächlich Handlungsbedarf bei den Banken zeigt. Die Einschätzungen, in welchem Bereich dieser gegeben sei, gehen jedoch weit auseinander. Mit einer Klassifizierung der Antworten konnten vor allem zwei Problemfelder identifiziert werden, in denen die Anbieter Verbesserungspotenzial sehen:

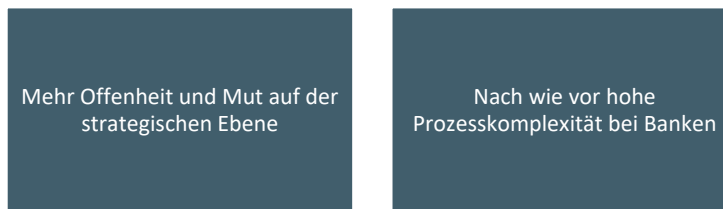


Abbildung 13: Handlungsfelder bei Banken aus Sicht der Sourcing-Anbieter

Von vielen Anbietern wurden konkrete Problempunkte genannt, welche direkt die strategische Ebene der jeweiligen Bank betreffen. So wurde darauf hingewiesen, dass die Banken in Zukunft strategisch offener sein sollten in Bezug auf die Nutzung von Sourcing-Dienstleistungen, auch in Bereichen, welche heute von den Banken noch fast ausschliesslich intern abgewickelt werden. Ebenfalls wurde die Offenheit der Banken generell bezüglich der Nutzung von neuen Technologien als eher begrenzt eingeschätzt. Aus Sicht der Sourcing-Anbieter warten die Banken zu lange ab, um innovative Lösungen für ihr Geschäft zu nutzen. Das Verhalten der Banken sei so, dass abgewartet wird, bis ein Vorreiter bewiesen hat, dass es funktioniert. Die Banken wünschten keine Experimente.

Ein weiterer Kernpunkt, welcher sich herauskristallisiert hat, ist die immer noch sehr hohe Prozesskomplexität bei den Banken. Hier wurde von den Sourcing-Anbietern die mangelnde Bereitschaft zur Standardisierung und die fehlende Akzeptanz von einheitlichen Standards erwähnt. Aus Sicht der Sourcing-Anbieter müsse sich das Denken bezüglich dem Nutzen von Sourcing-Leistungen und den Konsequenzen, die sich daraus ergeben, ändern. Denn die Anbieter sind der Meinung, dass die Banken das Thema Sourcing nicht konsequent umsetzen: Wer eine Leistung auslagert, müsse im Umkehrschluss den eigenen Aufwand reduzieren. Anbieter haben darauf aufmerksam gemacht, dass sich Banken mit dem Stellenabbau schwertun und so die eingeplanten Einsparungen in der Bank oft nicht realisiert werden können. Hinzu komme, dass viele Bankenvertreter davon ausgehen, dass sich Sourcing nur in einem Bereich mit grossem Volumen lohne. Dem widersprechen die Sourcing-Anbieter vehement. Mit der heute verfügbaren Technologie könne ein Sourcing auch in einem Case mit tiefem Volumen interessant sein.

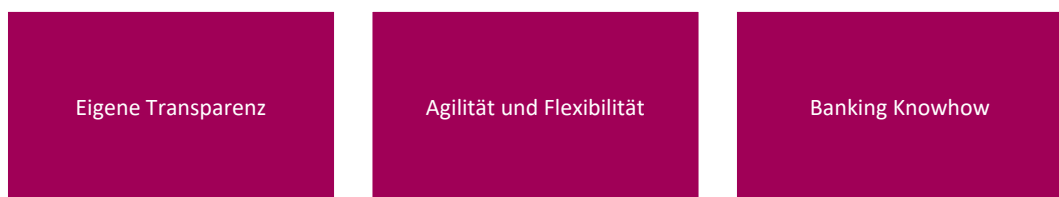


Abbildung 14: Handlungsfelder bei Sourcing-Anbieter

Weiter wurden die Sourcing-Anbieter gefragt, wo aus ihrer Sicht am meisten Handlungsbedarf bzw. Verbesserungspotential bei ihnen selbst bestehe. Auch hier fielen die Antworten heterogen aus. Trotzdem konnten drei Schwerpunkte herausgearbeitet werden. So schätzen die Sourcing-Anbieter die eigene Transparenz als zu tief ein. Gebührenmodelle und Abrechnungsmechanismen seien sehr komplex und führten dazu, dass der administrative Aufwand beider Sourcing-Partner exponentiell steige. Deshalb gebe es gemäss den Sourcing-Anbietern in der Branche einen Trend zu «all inclusive» Lösungen. Heute würden infolge Intransparenz sehr viele Wettbewerbshindernisse bestehen. Um die bestehenden Sourcing-Kunden möglichst stark an das eigene Unternehmen zu binden, würden oftmals künstliche Hürden aufgebaut, was auch als sogenannter 'lock-in Approach' bezeichnet wird. Solche Angebote würden dann in der Folge sehr komplex und verunmöglichten entsprechende Vergleiche oder gar Anbieterwechsel.

Der zweite Schwerpunkt betrifft die eigene Agilität und Flexibilität. Wenn es beispielsweise um die Vereinfachung von Schnittstellen oder um eine individuelle Anpassung von Angeboten an Sourcing-Partner gehe, seien sie – so die Anbieter in ihrer Selbsteinschätzung – zu wenig flexibel und agil um adäquat reagieren zu können. Auf das Thema Agilität und Innovation wird gleich anschliessend noch näher eingegangen. Weiter wird die Digitalisierung noch nicht optimal genutzt, insbesondere sollten die eigenen internen Betriebsabläufe effizienter gestaltet werden. Dies zeigt sich darin, dass die Transformations- und Transformationsphasen bei einem neuen Sourcing in vielen Fällen noch nicht effizient umgesetzt werden können. Zu guter Letzt sind viele Anbieter auch sehr selbstkritisch, wenn es um das Banking Know-how in der eigenen Organisation geht. Hier wird von den Befragten offen zugegeben, dass ihnen je nach Bereich das entsprechende Know-how fehle, was sich dann wiederum auf die zukünftigen Angebote sowie mögliche Innovationen auswirke. Das Banking Know-how müsse deshalb weiter gestärkt werden.

Agilität, Flexibilität und Innovation

Wie schon die Sourcing Studie 2019 aufgezeigt hat, und wie sich oben bestätigt, sind Agilität und Flexibilität in der Sourcing Beziehung ein wichtiger Aspekt. Hinzu kommt die Innovation der Sourcing-Anbieter, welche für Banken bei der Beurteilung ihres Partners ebenfalls einen hohen Stellenwert einnimmt. Wie schätzen die Sourcing-Anbieter ihre eigene Flexibilität ein? Abbildung 15 zeigt, dass sich die überwiegende Mehrheit der Sourcing-Anbieter als mehrheitlich flexibel oder sehr flexibel einschätzt. Dennoch schätzen sich 30 Prozent der Anbieter als äusserst unflexibel oder zumindest als wenig flexibel ein.

Die Tatsache, dass sich knapp ein Drittel aller Sourcing-Anbieter als tendenziell eher unflexibel oder gar als völlig unflexibel einschätzt bestätigt die Erkenntnisse aus der Sourcing Studie 2019, in der die Banken vor allem bei diesem Punkt Handlungsbedarf bei den Anbietern geortet haben. Das Feedback der Anbieter lässt nun den Schluss zu, dass zumindest ein beträchtlicher Teil der Verantwortlichen der Anbieterseite dies erkannt haben. Wie weiter unten noch gezeigt wird⁴, schätzen die Banken die Anbieter tendenziell noch etwas häufiger als unflexibel ein: Rund 40 Prozent beurteilen ihre Sourcing-Partner als wenig oder äusserst unflexibel. Immerhin liegen die Einschätzungen der unterschiedlichen Betrachter nicht allzu weit auseinander.

⁴ Vgl. Abbildung 21: Flexibilität IT-Anbieter auf Seite 24

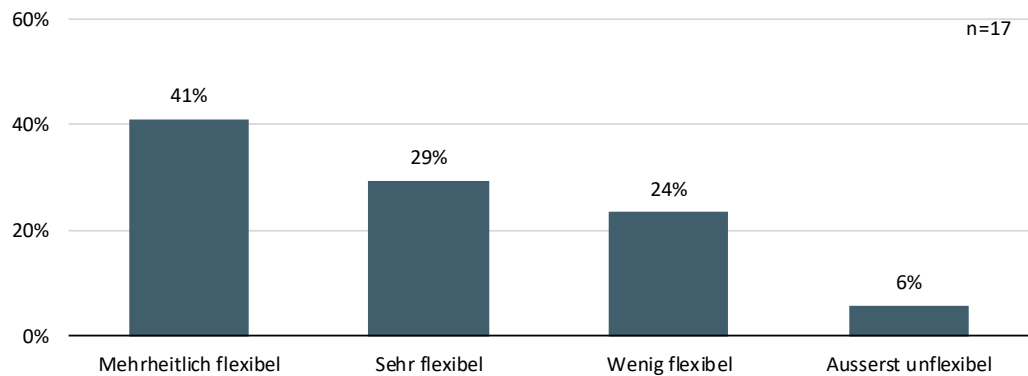


Abbildung 15: Einschätzung der eigenen Flexibilität

Auf die Frage an die Sourcing-Anbieter, wie oft sie eigenständige proaktive Neuerungen oder Verbesserungen in ein Sourcing-Verhältnis einbringen, hat sich das in Abbildung 16 dargestellte Bild ergeben: Alle Sourcing-Anbieter geben an, proaktiv Verbesserungen vorgeschlagen zu haben, die einen etwas mehr, die andern etwas weniger.

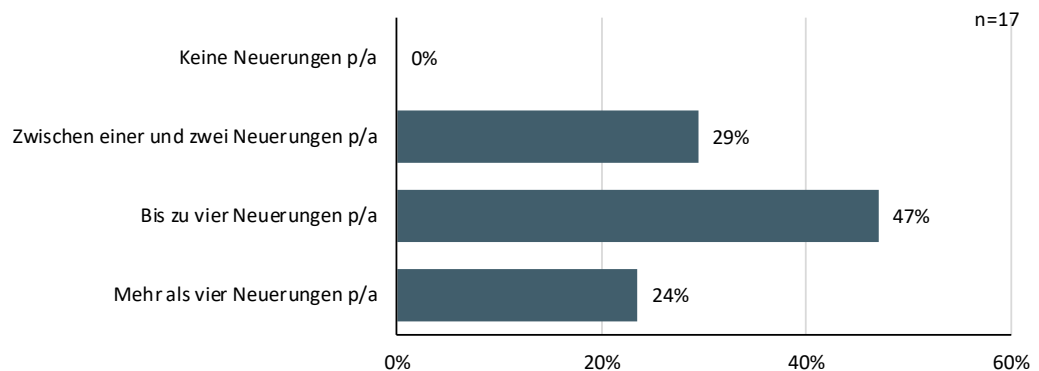


Abbildung 16: Proaktive Ideen bzw. Neuerungen pro Jahr

Auch wurden die Sourcing-Anbieter gefragt, wie sie ihre eigene Innovationskraft einschätzen. Konkret wurde gefragt welches Ausmass an Innovationen im Banken Sourcing in den nächsten drei Jahren vom eigenen Unternehmen erwartet werden kann. 94 Prozent der Anbieter werden in den nächsten drei Jahren mit Innovationen auf den Markt drängen (vgl. Abbildung 17). Die Sourcing-Anbieter wurden weiter gebeten diese Innovationen zu benennen. Bei der überwiegenden Mehrheit dieser Innovationen handelt es sich um den Ausbau oder die Weiterentwicklung von bestehenden Services oder Produkten, wie die Anbieter dazu weiter ausgeführt haben. Immerhin plant rund ein Drittel der Anbieter in den nächsten Jahren umfassende Innovationen in bisher nicht angebotenen Bereichen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Neuerungen in den Bereichen Open Banking, Crypto Finance, Payrolling oder aber auch um ganz neue Sourcing-Modelle in Gebieten, welche bisher von Sourcing-Anbietern kaum oder nur am Rande abgedeckt wurden, wie zum Beispiel «Finanzieren» oder «Compliance».

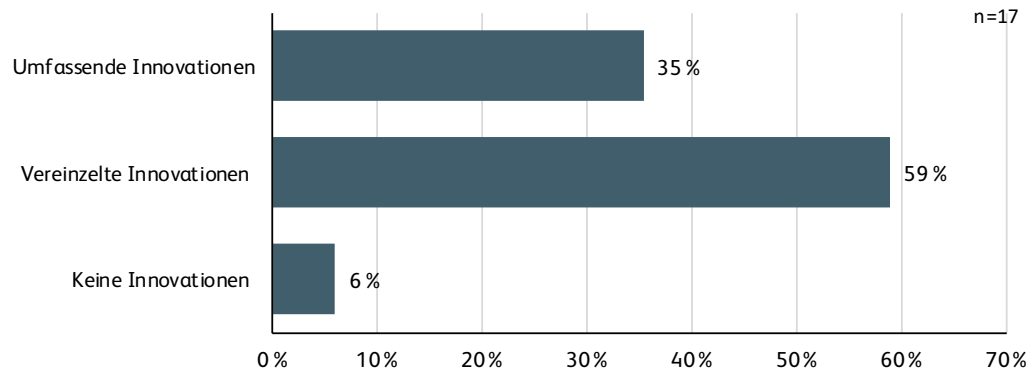


Abbildung 17: Geplante Innovationen

Wie deckt sich ihr Selbstbild mit der Fremdeinschätzung durch ihre Kunden bezüglich der eigenen Innovationskraft, wurden die Sourcing-Anbieter im Weiteren gefragt. Abbildung 18 zeigt, dass die Mehrheit der Anbieter angibt, dass diese Einschätzungen mehrheitlich übereinstimmen. Immerhin geben 30 Prozent der Anbieter an, dass sich die Selbsteinschätzung nicht mit den Erwartungen der Banken decken. Aus Sicht der Autoren ist es für das Funktionieren einer Sourcing-Beziehung von hoher Bedeutung, die gegenseitige Erwartungshaltung zu kennen und dieser auch gerecht werden zu können. Nur so kann sich eine nachhaltige Sourcing-Partnerschaft entwickeln.

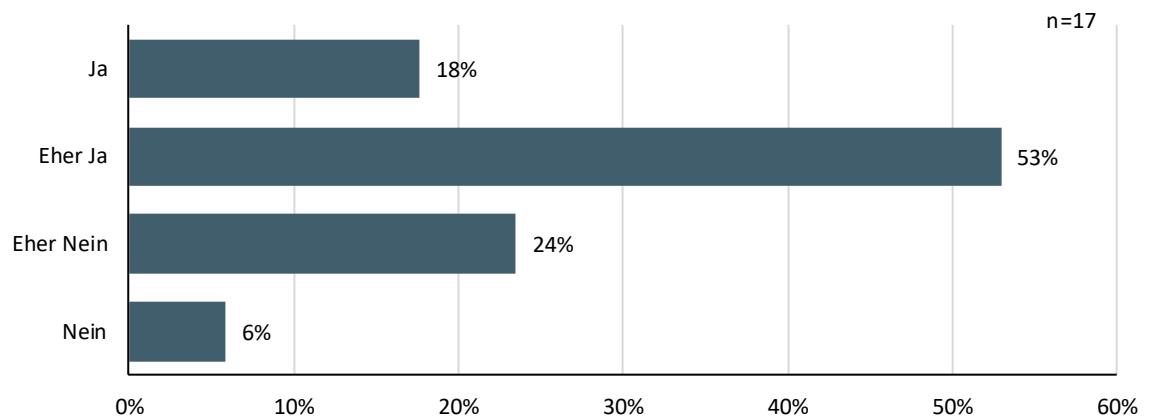


Abbildung 18: Deckungsgleichheit Selbsteinschätzung Innovation mit Einschätzung der Kunden

Nutzen von Sourcing-Leistungen für Banken

Die Sourcing-Anbieter wurden schliesslich auch nach ihrer Einschätzung des Nutzens ihrer eigenen Services oder Produkte für die Banken gefragt. Tabelle 4 gibt die Antworten der Sourcing-Anbieter wieder. Zunächst kann festgestellt werden, dass die Sourcing-Anbieter in jedem Fall einen Nutzen für die Banken durch ihre Services sehen. Wird anhand der gegebenen Antworten der durchschnittliche gewichtete Nutzen berechnet, so ergibt sich nach Einschätzung der Anbieter bei der Effizienz- und der Effektivitätssteigerung der grösste Nutzen. Dahinter folgen Qualitätssteigerung und Kostenreduktion. Prozessvereinfachungen erreichen den niedrigsten Mittelwert und werden folglich am wenigsten als Nutzen gesehen. Dies ist insofern interessant, weil weiter oben festgestellt wurde, dass die Sourcing-

Anbieter die Prozesskomplexität der Banken kritisieren.⁵ Offenbar sind sie aber der Auffassung, dass sie hier nur in geringerem Mass einen Nutzen stiften können, und gehen davon aus, dass die Banken die Prozesskomplexität zunächst selbst reduzieren müssten. Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass aus der Optik der Sourcing-Anbieter mithilfe ihrer Sourcing-Leistungen bestehende Prozesse effizienter und auch effektiver abgewickelt werden können.

Die vorliegende Selbsteinschätzung deckt sich auch mit den Einschätzungen von Bankenseite relativ gut. Deren Einschätzung konnte aus den durchgeführten Interviews erkannt werden. Der Faktor Kostenreduktion wird zwar von Anbieterseite nicht als sehr dominant betrachtet, was vermutlich auch mit der Kategorisierung des Nutzens zusammenhängt, liegen doch Effizienzsteigerungen und Kostenvorteile oft eng beieinander. Bei der Vergabe von Sourcing-Aufträgen durch Banken spielen die Kosten immer eine zentrale Rolle.

Tabelle 4: Nutzen aus Sourcing-Dienstleistungen

	Kein Nutzen	Geringer Nutzen	Mittlerer Nutzen	Hoher Nutzen	Sehr hoher Nutzen	Mittelwert
Effizienzsteigerung	0 %	0 %	6 %	76 %	18 %	4.12
Qualitätssteigerung	0 %	6 %	24 %	65 %	6 %	3.71
Prozessvereinfachung	0 %	13 %	13 %	67 %	7 %	3.24
Kostenreduktion	0 %	18 %	24 %	47 %	12 %	3.53
Effektivitätssteigerung	0 %	0 %	18 %	71 %	12 %	3.94

Entwicklungen im Technologie-Bereich und im IT Sourcing-Markt

Aufgrund der grossen Bedeutung der IT im Sourcing ist es interessant zu wissen, wie die Anbieter die Relevanz von unterschiedlichen neuen und innovativen Technologien einschätzen. Dazu wurden die Anbieter nach der Bedeutung der Technologien aus der IFZ Trend-Map⁶ von Prof. Dr. Andreas Dietrich für die Finanzindustrie befragt. Um eine Aussage über die Relevanz zu erhalten wurden für die Einschätzungen Werte zwischen null und vier vergeben (null für «Weiss nicht» bis vier für «Höchste Relevanz»). Abbildung 19 zeigt, dass das Thema «Cyber Security» nach Einschätzung der Sourcing-Anbieter in drei Jahren mit deutlichem Abstand die höchste Relevanz aller Technologien aufweisen wird. Dahinter folgen die Themen «Digitalisierung», «Cloud Computing» und «Data Analytics» welche ebenfalls als sehr relevante Technologien eingeschätzt werden. Die geringste Relevanz weisen demnach die Entwicklungen rund um «Blockchain» und «Internet of Things» auf.

⁵ Vgl dazu Abbildung 13: Handlungsfelder bei Banken aus Sicht der Sourcing-Anbieter und die entsprechenden Ausführungen auf Seite 17

⁶ Dietrich (2019): Banking Trend-Map. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/2019/10/14/banking-trend-map-2019/>

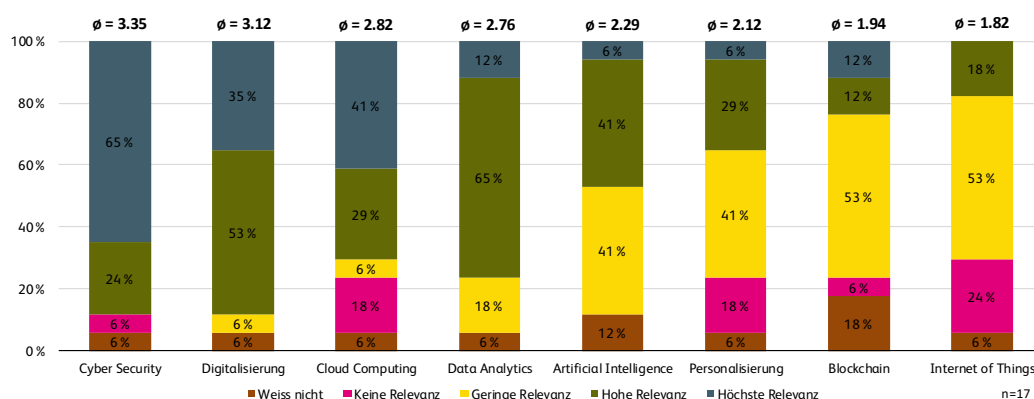


Abbildung 19: Einschätzung Relevanz von Technologien

Die vorliegende Einschätzung durch die Teilnehmer bestätigt das gängige Muster bei der Einschätzung derartiger technologischer Trends und überrascht zugleich. Einerseits ist es nämlich erfahrungsgemäss so, dass aktuelle Themen bezüglich ihrer zukünftigen Bedeutung tendenziell übergewichtet werden. So wird etwa das Thema Digitalisierung seit Jahren als eine der relevantesten Entwicklungen beschrieben. Cyber Security ist derzeit – aufgrund einer stets wachsenden Zahl von Hackerangriffen – ein sehr aktuelles Thema, insbesondere auch für Banken und deren Sourcing-Partner. Interessant ist, dass die Blockchain-Technologie als wenig relevant eingeschätzt wird. Dies ist zum einen nachvollziehbar, zum andern aber doch auch überraschend. Nachvollziehbar ist die Einschätzung, weil der Hype, der die Branche vor etwa zwei Jahren erfasst hat, abgeflaut ist. Überraschend ist dennoch, dass wichtige Projekte von den Sourcing-Anbietern offenbar nicht besonders wahrgenommen werden. Denn aktuell sind nicht nur in der Schweiz, sondern auch weltweit Börsen daran, neue Lösungen auf dieser Technologie zu realisieren, was zweifelsohne auch Auswirkungen auf die Banken und ihre Sourcing-Anbieter haben wird. Immerhin muss festgehalten werden, dass noch keine Lösungen in Betrieb sind, so dass eine gewisse Skepsis durchaus verständlich ist. Hinzu kommt der Umstand, dass die Sourcing-Anbieter selbst natürlich noch auf technologischen Lösungen basieren, die durch diese neuen Entwicklungen zumindest teilweise obsolet werden könnten, was nachvollziehbarerweise zu Abwehrreflexen führt.

Insofern sind sowohl die positiven als auch die negativen Einschätzungen der Entwicklungsperspektiven der genannten Technologien etwas zu relativieren. Was bleibt ist die Erkenntnis, dass die Finanzbranche aktuell vor einer derartigen Vielzahl technologischer Veränderungen steht wie noch nie in ihrer Geschichte und dass diese Technologien zu Konsequenzen bezüglich Geschäftsmodellen, Prozessen etc. führen können, wie wir sie noch nie erlebt haben⁷.

Neben der Frage nach der Entwicklung des Sourcing-Marktes insgesamt, auf die oben bereits eingegangen wurde⁸, wurden die Sourcing-Anbieter auch gefragt, wie Sie das Marktwachstum des IT Sourcings in den nächsten drei Jahren einschätzen. Dazu wurden die Befragten gebeten, den indexierten Wert des IT Sourcing-Marktes in drei Jahren anzugeben, wobei die heutige Basis dem Wert 100 entspricht. Die Anbieter gehen im Mittelwert von einem indexierten Sourcing-Volumen von 107.5 aus; d.h. über die nächsten drei Jahre wird ein Marktwachstum von insgesamt 7.5 Prozent erwartet. Die Standardabweichung beträgt jedoch sehr hohe 54.13 Indexpunkte, was bedeutet, dass die Umfrageteilnehmer die Entwicklung des IT Sourcing Marktes sehr unterschiedlich einschätzen. Bei näherer Be-

⁷ Vgl. dazu auch Blattmann (2020): Die aktuellen technologischen Herausforderungen und ihre Konsequenzen für Schweizer Banken. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2020/02/05/129/>

⁸ Vgl. dazu Abbildung 10: Erwartung Sourcing-Marktwachstum auf Seite 15 und die entsprechenden Ausführungen

trachtung der Antworten kann festgestellt werden, dass einige Anbieter ein Schrumpfen des IT Sourcing-Marktes und andere Anbieter wiederum ein sehr hohes exponentielles Wachstum erwarten. Werden diese Werte nun mit der Einschätzung des generellen Wachstums des Sourcing-Marktes verglichen, so fällt auf, dass die Sourcing-Anbieter das generelle Wachstum deutlich positiver einschätzen als das Wachstum des IT Sourcing-Marktes. Dies ist insbesondere deshalb interessant, da alle an dieser Umfrage teilnehmenden Anbieter im IT Sourcing tätig sind und zudem das Wachstum ihres eigenen Unternehmens im Markt tendenziell positiv beurteilen. Diese Diskrepanz lässt sich wohl nur damit begründen, dass unter den Teilnehmern kein Konsens bezüglich des Marktausblickes besteht.

Aus Sicht der Autoren wird das Sourcing-Volumen in den nächsten Jahren weiter steigen. Diese Einschätzung wird auch von einer Vielzahl von Bankvertretern aus dem Retailbanking und von unterschiedlichen Instituten bestätigt. Aufgrund der immer noch zunehmenden Regulierung und dem stetig steigenden Druck von grossen branchenfremden Anbietern und sogenannten Neo Banken, die in den Markt drängen, dürfte der IT Sourcing-Markt besonders profitieren. Nimmt man die oben dargestellte Entwicklung rund um die Technologie-Trends und deren Konsequenzen hinzu, wird in naher Zukunft im IT Bereich wohl die grösste Dynamik und entsprechend auch das grösste Wachstum anzutreffen sein.

Das Wachstum des Sourcing-Marktes dürfte die Banken auch bei der Überwachung der Leistungserbringung der Sourcing-Partner vor zusätzliche Herausforderungen stellen. Die Anbieter wurden deshalb gefragt, welches nach ihrer Einschätzung die Reaktionen der Banken auf diese Entwicklungen sein dürften. Auch hier fielen die Antworten sehr heterogen aus, was die unterschiedlichen Erwartungen der Anbieter widerspiegelt. Aus Sicht der Sourcing-Anbieter werden die Banken in Zukunft am ehesten mit der vermehrten Vergabe von Aufträgen an Berater oder Revisionsgesellschaften reagieren und die eigenen Kontroll- und Überwachungskapazitäten personell weiter ausbauen. Kooperationen mit anderen Instituten werden von den Anbietern nicht erwartet.

3.2 Erkenntnisse aus Sicht der Banken

Die durchgeführte Umfrage bei Banken stützt die Erkenntnis der Wichtigkeit von IT-Sourcing für die Schweizer Banken. Die Auswertungen zeigen, dass drei Viertel aller ausgelagerten Aufgaben eine Verbindung zur IT haben. Wie Abbildung 20 veranschaulicht weist der Anteil der IT-Kosten an den Sourcing-Kosten bei den befragten Instituten zwar eine grosse Streuung auf und liegt im Vergleich zur Schätzung des Anteils am Gesamtmarkt von 80 Prozent leicht tiefer, bestätigt aber insgesamt die hohe Relevanz der IT im Sourcing.

Spannend ist, dass in der Stichprobe keine systematische Abhängigkeit zwischen Bankgrösse – als Referenzgrösse wurde die Bilanzsumme herangezogen – und dem Anteil der IT-Kosten an den gesamten Sourcing-Kosten erkennbar ist (vgl. Abbildung 20). Eigentlich könnte zu erwarten sein, dass kleinere Institute noch stärker auf IT-Sourcing setzen als grössere. Dies weil einerseits oftmals vor allem bei kleinen Finanzinstituten das nötige IT-Know-how fehlt, andererseits aber auch weil kleinere Institute stärker von der Skalierbarkeit bei IT-Lösungen profitieren könnten. Die Ergebnisse in der untenstehenden Abbildung zeigen aber, dass dies so nicht der Fall ist.

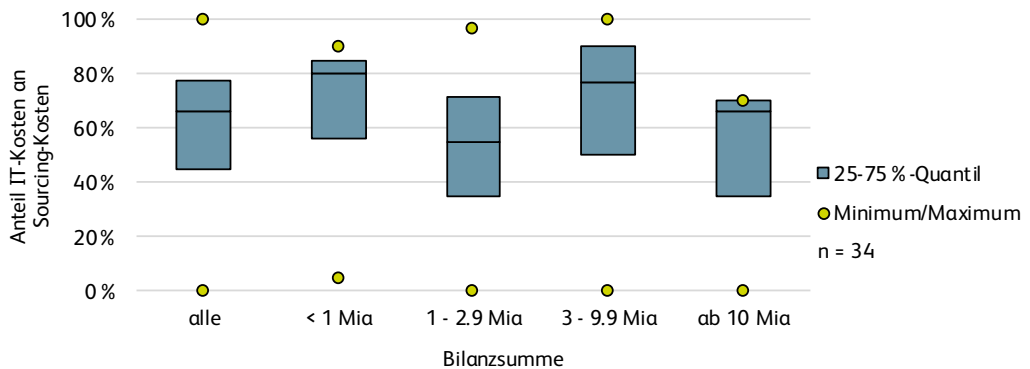


Abbildung 20: Anteil IT-Kosten an Sourcing-Kosten in Abhängigkeit der Bilanzsumme der Banken

Die Sourcing Studie 2019 hat gezeigt, dass ein wichtiges Kriterium, welches beim Outsourcing von IT-Dienstleistungen berücksichtigt werden sollte, die Flexibilität der Anbieter in Bezug auf Change-Vorhaben und Individualisierungswünsche ist. Nur IT-Anbieter, die in der Lage sind, auf die Bedürfnisse der Banken einzugehen und individualisierte Lösungen anzubieten, bringen den Banken längerfristig einen Mehrwert. Im Rahmen der Umfrage wurden die Banken gefragt, wie sie die Flexibilität ihrer IT-Anbieter einschätzen.

Wie

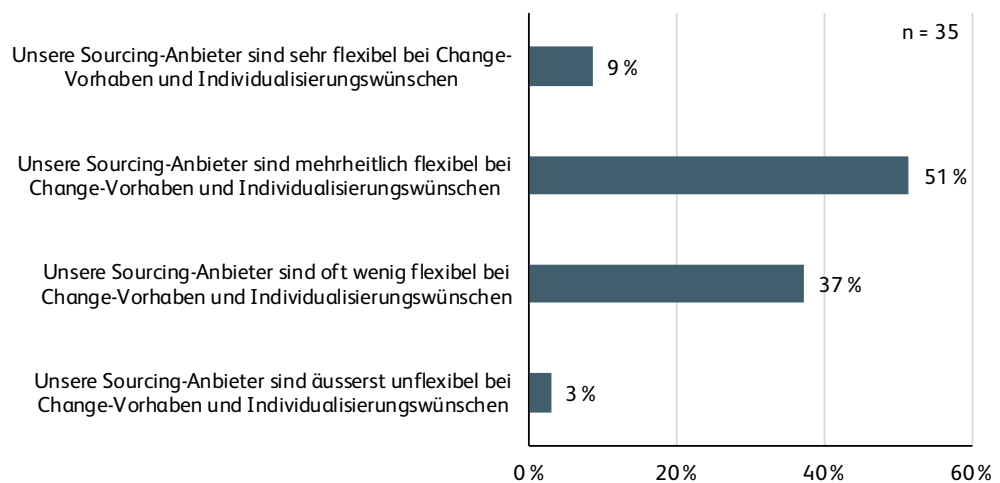


Abbildung 21 zeigt, beantworteten die Banken diese Frage uneinheitlich. 60 Prozent der Institute beurteilen die Flexibilität als mehrheitlich positiv, während 40 Prozent die Sourcing-Anbieter als wenig flexibel beurteilen. Dass lediglich 9 Prozent der Befragten die Anbieter als «sehr flexibel» einschätzen verdeutlicht, dass die Anbieter, trotz uneinheitlicher Einschätzung ihrer Kunden, durchaus noch Verbesserungspotenzial haben.

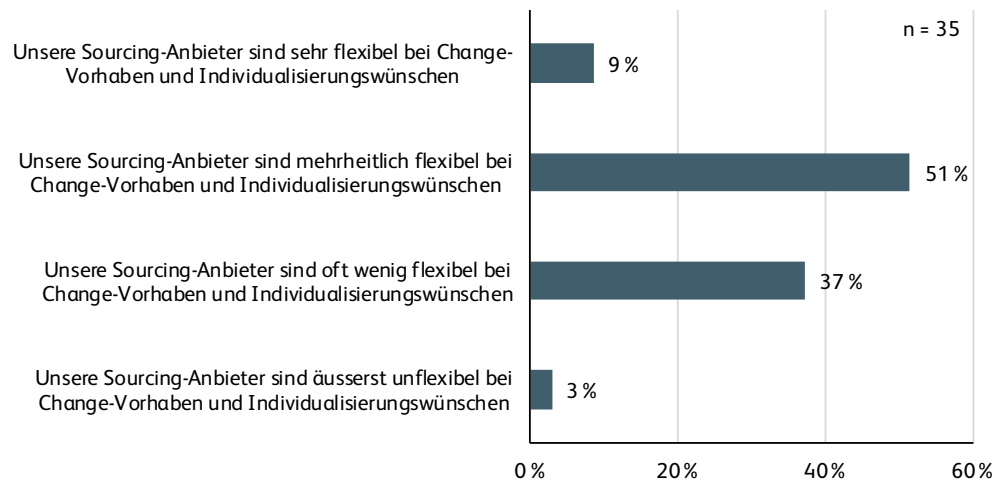


Abbildung 21: Flexibilität IT-Anbieter

Die Banken wurden auch gefragt, wie sich die Agilität der IT-Anbieter im Vergleich zum Vorjahr verändert hat. 44 Prozent der Banken gaben an, dass keine Veränderung in Bezug auf die Agilität feststellbar gewesen sei. Ebenfalls 44 Prozent gaben an, dass ihnen die Sourcing-Partner entweder bereits zugesichert haben, sich bezüglich «Agilität» zu verbessern oder sich dem Thema Agilität zumindest anzunehmen. Von den verbleibenden zwölf Prozent erwähnten immerhin neun Prozent «grössere positive Veränderungen» jedoch auch drei Prozent eine «negative Entwicklung» in Bezug auf die Agilität der Sourcing-Partner. Insbesondere das Feedback der 44 Prozent, die angegeben haben, dass die IT-Anbieter ihnen im Verlauf des letzten Jahres zugesichert haben, sich bezüglich Agilität zu verbessern oder sich dem Thema Agilität anzunehmen, lässt vermuten, dass auch die IT-Anbieter die Wichtigkeit von Flexibilität und Agilität in der Zusammenarbeit mit Banken erkannt haben.

Eine Zusammenarbeit mit einem IT-Anbieter kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn diese als partnerschaftlich verstanden wird und weniger als reine Zulieferer/Abnehmer-Beziehung.⁹ Insofern ist es auch von Bedeutung, dass IT-Anbieter eine aktive Rolle in der Zusammenarbeit einnehmen und auch eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen. Wird die Aktivität der IT-Anbieter betrachtet, zeigt sich, dass diese gemäss Ansicht der Banken durchaus noch Potenzial zur Verbesserung bietet. Die meisten Banken geben an, dass die Anbieter weniger als drei Mal pro Jahr mit eigenen Vorschlägen und Ideen auf sie zukommen. Sofern die Anbieter mit Verbesserungsvorschlägen kommen, werden diese jedoch mehrheitlich positiv beurteilt, wie die Abbildung unten zeigt.

⁹ Vgl. dazu Blattmann, Compagnoni & Grob (2019): IFZ Sourcing Studie 2019. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2019/05/08/ifz-sourcing-studie-2019-2/>

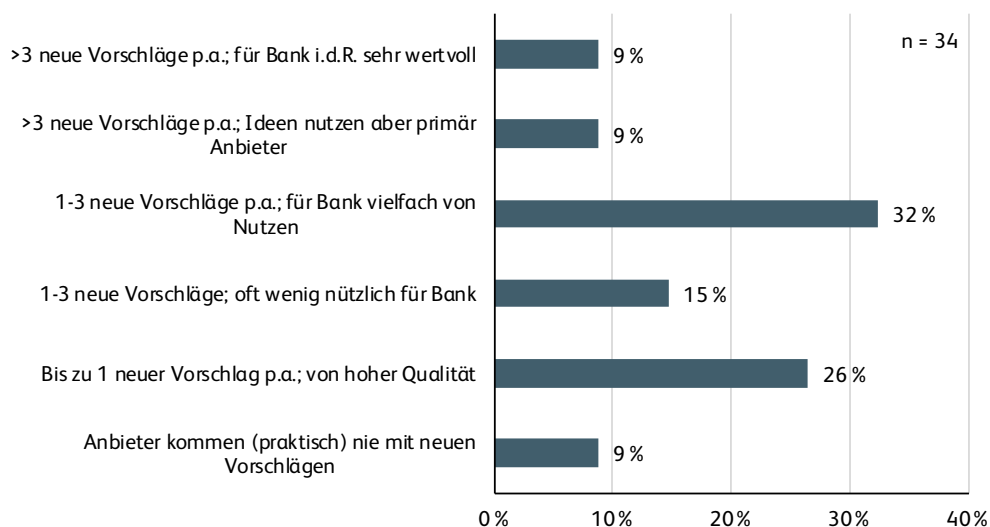


Abbildung 22: Aktivitäten IT-Anbieter

Mit ausgewählten Banken wurden auch Interviews durchgeführt, wobei die Bankenvertreter verschiedentlich auch auf IT-spezifische Themenstellungen hingewiesen haben. Besonders oft genannt wurde da die «IT-Sicherheit». Wie oben erläutert, haben diesem Aspekt ja auch die Sourcing-Anbieter im Hinblick auf die Zukunft den höchsten Stellenwert eingeräumt. Aktuell steht bezüglich Sicherheit in der Informationstechnologie Cloud Computing als Lösungsansatz ganz weit oben. Allerdings hält der 2018 unterzeichneten US-CLOUD-Act (Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act) noch viele Banken davon ab, entsprechende Schritte einzuleiten, weil sie einen Zugriff der US-Justiz auf die Daten ihres Instituts fürchten. Dies obschon einige namhafte Juristen sowie auch Revisionsgesellschaften darauf hinweisen, dass ein solcher Zugriff nur mit Einwilligung eines Richters, auf der Basis eines begründeten Antrags zur Verifizierung des Sachverhalts im Zusammenhang mit einer Straftat, und auf legalem Weg, d.h. ohne Hacking und Hintertüren bei Verschlüsselungsalgorithmen, möglich sei. Deshalb sei hier von einem äusserst unwahrscheinlichen Ereignis auszugehen. Aufgrund der hohen Bedeutung von Cloud-Lösungen für die IT-Security werden deshalb die Chancen solcher Lösungen für Schweizer Banken auch an der diesjährigen IFZ Sourcing-Konferenz vorgestellt.

3.3 Zusammenfassung der Sichtweisen und Beurteilung

IT-Sourcing ist der wichtigste Baustein der Sourcing-Aktivitäten der Schweizer Finanzinstitute und wird es – zumindest auf absehbare Zeit – auch bleiben. Sowohl kleine wie auch grosse Institute setzen einen grossen Anteil ihres Sachaufwandes für den Bezug von Dienstleistungen im IT-Bereich ein. Die so eingekauften Produkte und Dienstleistungen decken dabei ein breites Spektrum ab, welches noch weiterwachsen wird.

Wenn wir nun eine Einordnung der Vielzahl der Informationen, die in diesem Kapitel zusammengetragen wurden, vornehmen, so scheint es zweckmässig zu sein, dies im Hinblick auf die Zukunft zu tun. Dabei ist folgende Frage ins Zentrum zu rücken: Was müssen einerseits die Anbieter von Sourcing Dienstleistungen und andererseits auch die Banken in Zukunft tun, um das Sourcing zu verbessern und damit letztlich auch den eigenen Nutzen zu erhöhen? Die Antworten, welche die Umfrage bei den Anbietern ergeben hat, scheint hierfür eine gute Richtschnur zu sein.

Transparenz

Die Autoren teilen die Einschätzung der Sourcing-Anbieter, dass die Leistungen im Sourcing noch transparenter werden müssen. Die Komplexität der Gebührenmodelle und die künstlichen Hürden, um Kunden an den Anbieter zu binden, wurden als Handlungsfelder explizit erwähnt. Weitere Punkte sind die Anzahl und die Komplexität der Messung von Key Performance Indicators (KPI), umständlich formulierte SLA's und Verträge sowie die oft fehlende Vergleichbarkeit von Leistungen. Nach Einschätzung der Autoren setzt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit – und Sourcing sollte sich dahin entwickeln, weil die Ergebnisse von beiden Seiten als besser beurteilt werden¹⁰ – setzt voraus, dass der Anbieter den Kunden mit guten Leistungen überzeugt und ihn so an sich bindet. Und wer gute und preiswerte Leistungen erbringt, braucht den Vergleich mit Mitbewerbern nicht zu scheuen.

Agilität, Flexibilität und Innovation

Der Vergleich der Selbsteinschätzung der Anbieter bezüglich Agilität und Flexibilität mit der Einschätzung von Bankenseite hat gezeigt, dass sich die Banken noch etwas mehr Beweglichkeit von ihren Anbietern erhoffen. Der Umstand, dass viele Anbieter ihren Kunden versprochen haben, sich in diesem Bereich zu verbessern, hat nun zu einer Erwartungshaltung geführt, welche die Anbieter in den nächsten ein bis zwei Jahren erfüllen müssen. In Bezug auf die Innovation wird in Kapitel 6 noch aufgezeigt, dass die Banken da zunächst selbst in der Pflicht sind und diese vorantreiben müssen. Immerhin wird dort auch darauf hingewiesen, dass eine gemeinsame Entwicklungs-Roadmap von Bank und Sourcing-Partner durchaus hilfreich sein kann.

Offenheit für Neues

Zu Recht orten die Sourcing-Anbieter bei Banken eine fehlende Bereitschaft, Neues auszuprobieren. Über Jahrhunderte haben Banken ihr Geschäftsmodell kaum verändert und auf Neuerung nur sehr vorsichtig reagiert. Die hohen Eintrittshürden in den Bankenmarkt haben dabei Gewähr geboten, dass das Geschäft auch in der Zukunft ertragreich geblieben ist. In der heutigen Zeit, wo diese Hürden zunehmend wegbrechen, sind deshalb auf der strategischen Ebene neue Ideen und Initiativen gefordert. Vermutlich hat dies schon die Mehrzahl der Verantwortlichen von Schweizer Finanzinstituten erkannt; jedoch scheint die Umsetzung oftmals nur zögerlich oder zumindest noch nicht zu erfolgen. Sei dies bei der Digitalisierung, dem Einsatz neuer Technologien oder dem Auslagern von Funktionen, die nicht differenzierend sind und deshalb von einem Dritten bezogen werden könnten.

Prozesskomplexität

Dass die Sourcing-Anbieter bei den Handlungsfeldern der Banken auf die noch immer hohe Prozesskomplexität hinweisen erscheint den Autoren gerechtfertigt. Banken tun sich nicht nur auf der strategischen Ebene mit der Offenheit für Neues schwer. Die Erfahrung zeigt vielmehr, dass Prozessvereinfachung vielfach nur in sehr kleinen Schritten möglich sind und oft sogar scheitern. Zu sehr sind die Mitarbeiter von Banken daran gewohnt, am Bewährten festzuhalten. Dass dies aber in Zeiten, in denen sich das Umfeld derart rasch verändert, nicht mehr richtig sein könnte zeigt, dass die Veränderungen von Prozessen zunächst in den Köpfen und somit in der Unternehmenskultur beginnen muss.

¹⁰ Vgl. dazu Blattmann, Compagnoni & Grob (2019): IFZ Sourcing Studie 2019. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2019/05/08/ifz-sourcing-studie-2019-2/>

Technologische Entwicklung

Nebst diesen vier Handlungsfeldern, die von den Sourcing-Anbietern genannt wurden, scheint es im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Finanzplatzes zentral, die Entwicklung der neuen Technologien und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Banken zu berücksichtigen. Es wurde oben bereits drauf hingewiesen, dass sich die Menschheit und damit auch die Finanzindustrie noch nie einer solchen Vielzahl von technologischen Entwicklungen gegenüber sah, die einen derart umfassenden Einfluss auf das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure haben werden, wie heute. Wenn selbst Tech-Giganten beispielsweise im Bereich Analytics auf das Know-how von Spezialisten zurückgreifen, so liegt es nahe, dass hiesige Banken dies ebenso tun werden. Die Banken werden aber genötigt sein, sich in diesen Bereichen intern ein Wissen aufzubauen, das sie in die Lage versetzt, auf Augenhöhe mit den Anbietern sprechen und diese auch kontrollieren zu können.¹¹ Insofern wird das Thema Know-how-Aufbau nicht nur die Sourcing-Anbieter, sondern auch die Banken in Zukunft vermehrt umtreiben. Aufgrund der vielen parallel verlaufenden Entwicklungen im Technologiebereich, werden wir deshalb, so sind die Autoren dieser Studie überzeugt, im Sourcing – und insbesondere im IT Sourcing – eine zunehmende Dynamik und damit einhergehend ein Wachstum des Marktes erleben.

¹¹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 6

4 Sourcing von Kreditprozessen bei Schweizer Banken

Die Retail-Banking-Studie 2018 hat aufgezeigt, dass die Kreditprozesse von Schweizer Banken heterogen, wenig standardisiert und oft mit einer grossen Anzahl manueller Prozessschritte verbunden sind. Im folgenden Kapitel möchten wir einen Einblick geben, wie sich die Situation im Jahr 2020 präsentiert, welche Rolle Sourcing bei der Entwicklung von Kreditprozessen heute einnimmt und in Zukunft noch einnehmen könnte.

4.1 Einschätzung zu den Kreditprozessen von Schweizer Banken

Die Umfrage bei Schweizer Banken zeigt, dass die Institute einer Auslagerung der Kreditverarbeitung nach wie vor skeptisch gegenüberstehen. In Abbildung 23 geben 53 Prozent der Befragten an, dass ein Outsourcing der Kreditverarbeitung innerhalb der nächsten fünf Jahre entweder gar keine Option ist oder nur eine geringe Wahrscheinlichkeit (d.h. eine solche von 1-19 %) hat. Lediglich 6 Prozent der befragten Banken geben an, dass eine Auslagerung der Kreditverarbeitung in den nächsten 5 Jahren eine Wahrscheinlichkeit von mehr als 50 Prozent hat, wobei 12 Prozent der Befragten die Kreditverarbeitung bereits ausgelagert haben.

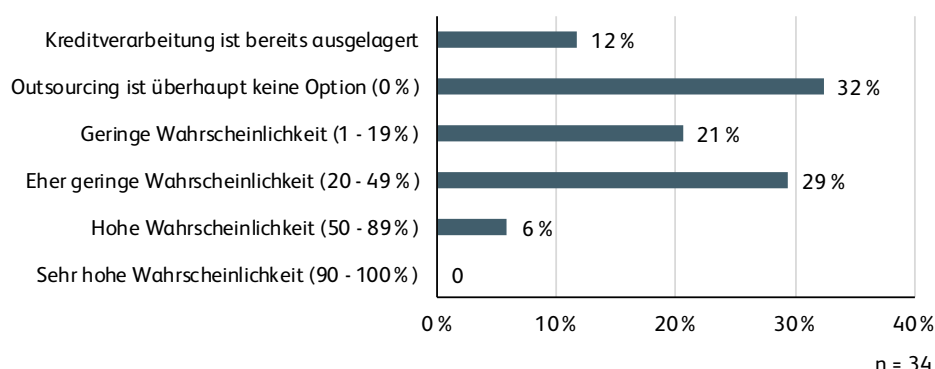


Abbildung 23: Wahrscheinlichkeit Auslagerung Kreditverarbeitung in 5 Jahren

Trotz der kritischen Einstellung wurde den Instituten auch die Frage gestellt, welche Gründe für ein Outsourcing der Kreditverarbeitung entscheidend sein könnten, wobei mehrere Gründe genannt werden durften. Wie Abbildung 24 zeigt, wäre für die meisten, nämlich für 42 Prozent der befragten Banken die Möglichkeit, effiziente Prozesse einzuführen wichtig. Immerhin noch 30 Prozent der Banken nennen «sinkende Margen» als möglichen Grund für eine Auslagerung. 27 Prozent der Banken erwähnen, dass der potentielle Sourcing-Partner vor allem eine hohe Qualität und ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis bieten müsste. Ebenfalls 27 Prozent waren der Meinung, dass die Gründe überwiegen, die Kreditverarbeitung inhouse zu behalten – sprich eine Auslagerung per se nicht in Frage kommt.

Interessant ist, dass bei lediglich 24 Prozent der Banken eine strategische Fokussierung – also zum Beispiel eine Entwicklung in Richtung Vertriebsbank – entscheidend sein könnte, um eine Auslagerung der Kreditverarbeitung ins Auge zu fassen. Die Banken scheinen also aktuell die Kreditverarbeitung noch als wichtigen Bestandteil der bankeigenen Services wahrzunehmen.

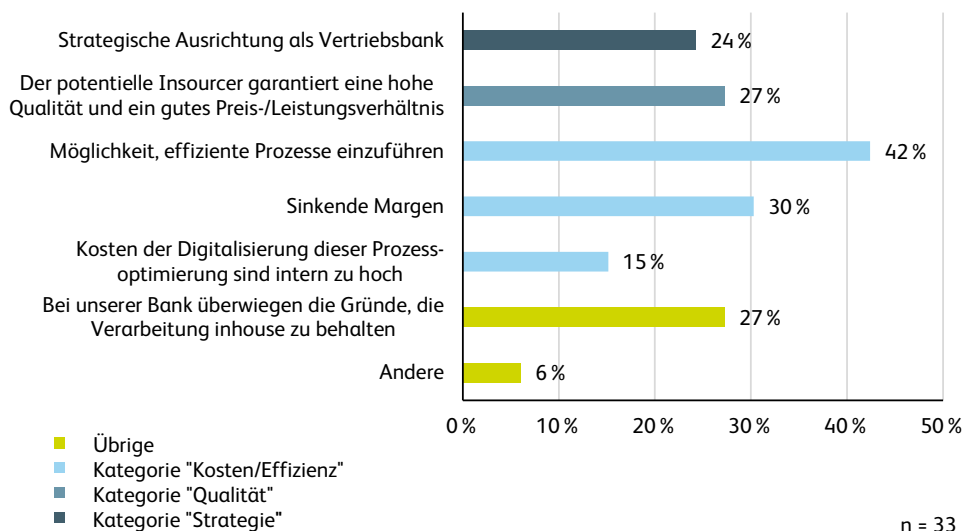


Abbildung 24: Gründe für Outsourcing Kreditverarbeitung

Werden die Antworten in die drei Kategorien «Effizienz/Kosten-Argumente», «Qualitäts-Argumente» und «Strategie-Argumente» zusammengefasst, so zeigt Abbildung 24, dass die meisten Institute sich vor allem aus Effizienz-, respektive Kostengründen eine Auslagerung vorstellen können. Eine Auslagerung aus rein strategischer Optik oder aus Qualitätsgründen scheint hingegen sekundär zu sein.

Die Befragung der Finanzinstitute lässt drei Schlussfolgerungen zu. Erstens scheint es einen gewichtigen Teil an Finanzinstituten zu geben, für die aktuell kein Szenario vorstellbar ist, in welchem sie ein Outsourcing der Kreditverarbeitung in Betracht ziehen würden. Zweitens vermutet aktuell wohl ein Grossteil der Banken, dass die Qualität des eigenen Kreditprozesses durch einen Sourcing-Partner nicht entscheidend verbessert werden kann. Man verspricht sich eher Kosten- als Qualitätsvorteile. Drittens scheinen die wenigsten Banken aktuell proaktiv – im Sinne einer strategischen Positionierung – über ein Outsourcing der Kreditverarbeitung nachzudenken. Sollte ein Outsourcing der Kreditverarbeitung bei den Banken zum Thema werden, dann wohl eher als Reaktion auf den erhöhten Margendruck, in der Hoffnung Kosten senken zu können.

In Anbetracht des aktuellen Tiefzinsumfeldes und rückläufiger Zinsmargen ist es im Endeffekt gut möglich, dass sich die Banken in Zukunft trotz Skepsis gegenüber Kredit-Outsourcing vermehrt mit einer Optimierung ihrer Hypothekarprozesse beschäftigen (müssen). Die Best-Practice-Studie Hypothekarprozesse 2019 vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ zeigte zudem, dass zumindest einige Banken bereits selbst erkannt haben, dass bezüglich ihrer Hypothekarprozesse Effizienzsteigerungspotenzial besteht. Wie die Banken diese Effizienzsteigerung zu erreichen versuchen – über eigene Prozessoptimierungen oder eine Outsourcing-Lösung – wird die Zukunft zeigen.

4.2 Aktueller Stand des Outsourcings im Kreditbereich

Die Hypothekarprozesse von Schweizer Retailbanken sind nach wie vor sehr heterogen und enthalten trotz einer Vielzahl von Digitalisierungsprojekten immer noch viele manuelle Arbeitsschritte. Im Rahmen des Projektes «Best Practice in Hypothekarprozessen 2019» hat das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ zusammen mit verschiedenen Instituten untersucht, wie effizient die Prozesse heute

schon sind, wo die 'pain points' liegen und wie Verbesserungen realisiert werden können. Konkret wurden die Prozesse der Neufinanzierung und der Verlängerung im Detail analysiert.

Die Geschäftsfälle wurden dabei zunächst aufgrund der Risikobeurteilung in die drei Kategorien 'risikolos/grün', 'mit Risiken/orange' und 'zu hohe Risiken/rot' und anschliessend aufgrund der Komplexität der Prozesse in die Kategorien 'standard', 'standard +' und 'komplex' unterteilt. Insgesamt ergab sich die folgende Verteilung:

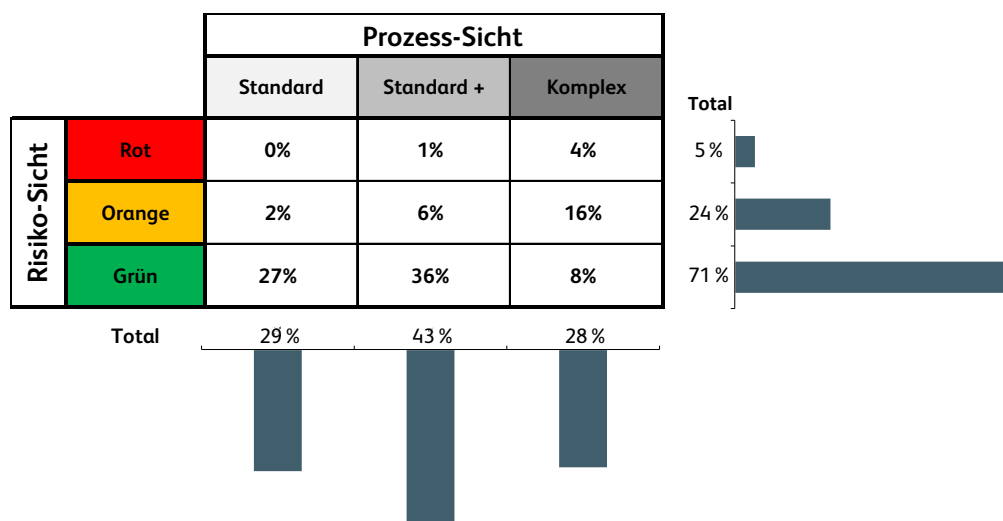


Abbildung 25: Verteilung der Geschäftsfälle von Neugeschäften

Risiko- und Prozesssituation weichen voneinander ab

Betrachtet man zunächst die Häufigkeitsverteilung aus Risiko-Sicht, so fällt auf, dass mehr als 70 Prozent der Geschäftsfälle als risikolos eingestuft werden. Als risikolos respektive als Geschäfte mit äusserst niedrigem Risiko wurden diejenigen Geschäftsfälle beurteilt, bei denen Belehnung und Tragbarkeit sowie die ZEK-Infos in Ordnung sind, wo auch die Kreditwürdigkeit gegeben ist, wo das Wohneigentum im Geschäftsgebiet der Bank liegt und wo es sich um ein 'Standardobjekt' (im Gegensatz zu einem Luxusobjekt) handelt. Auf Basis dieser Kriterien kommt man zum Schluss, dass die teilnehmenden Institute aus der Risiko-Perspektive im Durchschnitt solide unterwegs sind. Es wäre deshalb zu erwarten, dass sich auch aus Prozess-Sicht ein ähnliches Bild ergeben müsste. In der Realität weicht aber die Prozess-Sicht deutlich von der Risiko-Sicht ab. Mit anderen Worten: Obwohl mit diesen Geschäftsfällen oft keine, oder nur geringe Risiken verbunden sind, schaffen es die Institute nicht, diese als Standardfälle abzuwickeln. Als Hauptkriterium für Standardfälle wurde die Kompetenz des Kundenbetreuers, inkl. der Gewährung allfälliger Sonderkonditionen (in einem definierten Rahmen) herangezogen. Daneben wurden weitere Kriterien, wie etwa die Verwendung einer hedonischen Schätzung, die Finanzierung ausschliesslich mit Grundpfanddeckung und Gelder aus der Säule 3a bei der eigenen Bank sowie vorhandenen, respektive neu zu errichtenden Schuldbriefen verwendet. Mit diesen Kriterien werden im Durchschnitt lediglich knapp 30 Prozent der Geschäftsfälle als Standardfälle abgewickelt.

Auch wenn berücksichtigt wird, dass die Komplexität der Geschäftsfälle teilweise durch den Kunden respektive seine finanzielle Situation beeinflusst werden, hat die Analyse doch ergeben, dass die Banken mit Ihren Weisungen und Kompetenzordnungen grosse Gestaltungsmöglichkeiten haben, welche die Effizienz massgeblich beeinflussen. Und die oben gezeigte Diskrepanz zwischen Risiko- und Prozesssicht zeigt auf, dass hier ein beträchtliches Optimierungspotenzial besteht. Denn um das Hypothekargeschäft effizient betreiben zu können, sollte der Anteil der Geschäfte, die standardisiert abgewickelt werden können, etwa bei 66 Prozent liegen. Zudem zeigt die Best-Practice, dass komplexe Fälle, welche einen deutlich erhöhten Aufwand mit sich bringen, nicht mehr als 10 Prozent der Hypothekar-Geschäftsfälle einer Bank ausmachen sollten.

Hohe Konversionsraten aber Prozessabbrüche erfolgen oft zu spät

Im Weiteren hat die Analyse des IFZ ergeben, dass die Konversionsraten der teilnehmenden Institute, also der Anteil der Geschäfte, die zu einem Abschluss führen, sowohl bei Verlängerungen wie auch bei Neugeschäften relativ hoch sind. Bei Neugeschäften kommt es bei den untersuchten Banken durchschnittlich in knapp fünf von zehn Geschäftsfällen zu einem Abschluss. Beim Bestandesgeschäft liegt die Zahl erwartungsgemäss nochmals deutlich höher: Sie beträgt im Durchschnitt gute 80 Prozent.

Prozessabbrüche sowohl beim Neu- als auch beim Bestandesgeschäft werden mehrheitlich durch die Kunden initiiert und nur zu einem kleinen Teil durch die Bank. Es fällt aber auf, dass Banken beispielsweise beim Neugeschäft absolut mehr Abbrüche nach dem Zweitkontakt vornehmen als beim Erstkontakt. Aus wirtschaftlicher Optik hingegen wäre es wünschenswert, einen Prozess, der nicht zu einem Geschäft führt, so früh wie möglich abubrechen, um die Prozesskosten tief zu halten. Die Abbrüche durch die Kunden – oft aus Pricing-Gründen – erfolgen vielfach auch erst nach dem Zweitkontakt. Es erscheint deshalb zweckmässig, dass Banken das Thema Pricing auf grundsätzlicher Ebene bereits im Erstgespräch thematisieren.

Grosse Unterschiede bei Bearbeitungszeiten und Best Practice

Weiteres Einsparpotenzial hat die Analyse im Bereich der Prozessautomatisierung geortet. Abbildung 26 verdeutlicht, dass in unserer Stichprobe heute noch immer rund 40 Prozent der Prozesse vollständig manuell abgewickelt werden.

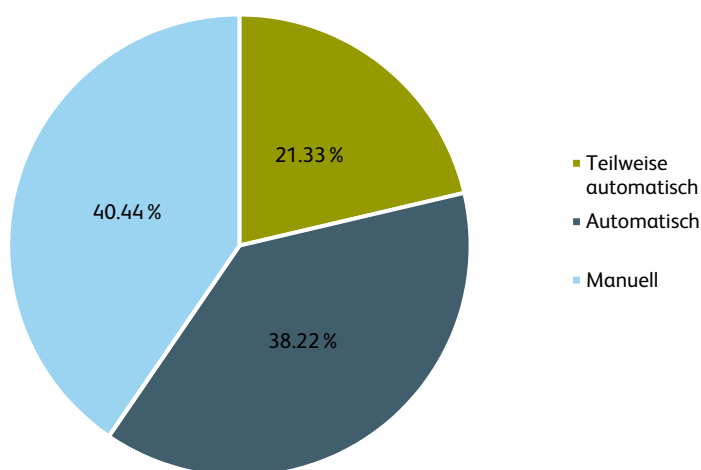


Abbildung 26: Automatisierungsgrad der Prozessschritte

Zwar setzen die untersuchten Banken gängige IT-Systeme ein, diese scheitern jedoch noch zu oft an Spezialfällen und den dafür erforderlichen individuellen Lösungen, was eine vollständig automatisierte Kreditabwicklung verunmöglicht. Ziel der Banken muss es deshalb sein, in Zukunft auch komplexe Geschäftsfälle praktisch vollständig zu automatisieren. Voraussetzung dafür sind jedoch IT-Lösungen, die in der Lage sind, individuelle Lösungen automatisiert abwickeln zu können.

Ein hoher manueller Aufwand führt automatisch zu höheren Bearbeitungszeiten. Diese variieren in unserer Stichprobe – aber auch im ganzen Markt – sehr stark. Das Institut mit der höchsten Bearbeitungszeit benötigt heute rund drei Mal so lange für die Abwicklung eines Standard-Neugeschäfts wie das Institut mit der kürzesten Bearbeitungszeit.

Als Best-Practice, für die Abwicklung eines Standard-Neugeschäftes gelten heute für den End-to-end Prozess drei bis vier Stunden. Aufgrund der doch immer wieder etwas unterschiedlichen Geschäfte, macht es unseres Erachtens wenig Sinn, da noch genauere Angaben zu liefern. Hinzu kommt, dass für eine gute Kundenberatung allenfalls auch 10 Minuten mehr eingesetzt werden sollen und ein allzu tief angesetzter 'Best practice' Wert sich deshalb negativ auf die Qualität des Prozesses auswirken könnte. Eine einfache Verlängerung sollte gemäss unserer Erkenntnis in 10 bis 15 Minuten erledigt werden können.

Ob in der Schweizer Bankenwelt alle Institute in absehbarer Zeit diese Bestmarken erreichen oder sich zumindest in ähnliche Bereiche verbessern werden, scheint uns nicht sicher. Vor dem Hintergrund der enger werdenden Margen müssen sich aber alle Institute damit auseinandersetzen, zu welchen Kosten sie ihre Leistungen erbringen können. Für das eine oder andere Institut dürfte es deshalb zweckmässig sein, auch in der Kreditabwicklung die Sourcing-Option zu prüfen.

Fazit

Aufgrund der in der Studie «Best Practice in Hypothekarprozessen 2019» durchgeführten Analyse und der genannten sowie weiterer Ergebnisse wurden die folgenden sechs «Best practice»-Grundsätze hergeleitet:

1. **Anteil Standardgeschäfte:** 66 Prozent der Geschäftsfälle sollten im Standardprozess abgewickelt werden können.
2. **Prozessoptimierung:** Nicht wertschöpfende Elemente sind generell zu eliminieren. Entscheidungsprozesse und Abläufe sind so einfach wie möglich zu halten. Kontrollen und Doppelspurigkeiten, welche die Risiken der Bank nicht oder kaum reduzieren, sollen weggelassen werden.
3. **Digitalisierung:** Diese beinhaltet sowohl die weitestgehend automatisierte Prozessabwicklung, als auch eine vollständige elektronische Dossier Führung. Zudem umfasst sie auch die Integration von den im Prozess erforderlichen Services wie Risikoring des Kunden, Liegenschaftsschätzung, etc.
4. **Elektronisches Kundendossier:** Hier ist auf eine nahtlose Integration in die elektronische Prozessführung zu achten.
5. **Papierloser End-to-End Prozess:** Dieser beinhaltet auch die papierlose Vertragsvereinbarung.
6. **Sourcing Option:** Sollte bei jeder Investition in den Hypothekarprozess geprüft werden.

4.3 Entwicklungsperspektiven

In der Sourcing Studie 2019 wurde erstmals eine Analyse bezüglich der Banken präsentiert, welche die Kreditverarbeitung an einen Sourcing-Partner ausgelagert haben. Die Entwicklungen innerhalb dieses Teilbereiches sind sehr stark abhängig von der strategischen Ausrichtung der Banken und damit von der Frage, ob diese einen bisher als Kerntätigkeit betrachteten Teilbereich auslagern wollen oder nicht. Wie in Kapitel 4.1 aufgezeigt, ist für über 50 Prozent der Banken eine Auslagerung in den nächsten fünf Jahren keine Option oder weist nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit auf.

Trotzdem ist es interessant auch die Erwartung der Sourcing-Anbieter zu dieser Thematik zu kennen. Im Jahr 2019 hatten sechs Prozent der in der Schweiz tätigen Banken die Kreditverarbeitung an einen externen Sourcing-Anbieter ausgelagert. Die Sourcing-Anbieter wurden deshalb gefragt, wie hoch Sie den Anteil der Banken mit Sourcing in der Kreditverarbeitung in drei Jahren einschätzen. Im Schnitt erwarten die Sourcing-Anbieter eine Verdoppelung dieser Zahl auf 12.3. Die Standardabweichung beträgt 7.45 Prozent, was eine weitgehend homogene Einschätzung bedeutet. Aus Sicht der Sourcing-Anbieter dürfte dieser Teilbereich des Sourcings in den nächsten Jahren somit weiter an Dynamik gewinnen.

Die Autoren der Studie teilen diese Einschätzung der Anbieter. In den letzten Jahren haben sich die Banken sehr stark auf ihre Kerntätigkeiten fokussiert und konsequent Bereiche und Prozesse, welche nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, ausgelagert. Bei einer Fortsetzung dieses Trends in den nächsten Jahren, dürften Banken das Kreditgeschäft in die Kreditvergabe und die operative Abwicklung aufspalten und dabei zur Erkenntnis gelangen, dass im Kreditgeschäft die Kreditgewährung und damit verbunden die Übernahme des Kreditrisikos sowie einer allfälligen Fristentransformation das Kerngeschäft der Bank darstellen. Die Verarbeitung hingegen kann wie im Wertschriftengeschäft oder im Zahlungsverkehr schon vielfach praktiziert, an Dritte ausgelagert werden. Auch hier dürfte der zunehmend stärker werdende Druck der Challenger Banken die Entwicklungen weiter beschleunigen. Die Margen werden insbesondere im Zinsdifferenzgeschäft immer kleiner, während gleichzeitig der zunehmende Wettbewerb den Kostendruck auf die Banken weiter erhöhen wird. Diese ungünstige Konstellation aus Ertrags- und Kostenkomponenten wird aus Sicht der Autoren die Banken mittelfristig dazu bewegen, sich noch konsequenter zu fokussieren.

5 Risikomanagement und Kontrolle im Sourcing von Schweizer Banken

5.1 Risikomanagement

Gemäss einer Umfrage bei weltweit 100 Unternehmen aus der Finanzindustrie – Banken, Versicherungen, Asset Manager und Infrastrukturanbieter – gehören die Risiken, welche im Zusammenhang mit dem Outsourcing von Dienstleistungen entstehen zu den gewichtigsten operationellen Risiken der Branche. Während «Outsourcing und third-party risk» im Jahr 2019 von den Umfrageteilnehmern noch als sechst-wichtigste Risikogruppe innerhalb der operationellen Risiken genannt wurde, stellen Outsourcing-Risiken im Jahr 2020 laut der Umfrage bereits die viertgrösste Gruppe operationeller Risiken dar.¹²

Auch im Rahmen der von den Autoren dieser Studie geführten Interviews mit Bankenvertretern wurde deutlich, dass das Risikomanagement im Sourcing zunehmend an Bedeutung gewinnt. Schliesslich stellt auch die FINMA im Rahmen des Rundschreibens 2018/3 klar, dass ausgelagerte Funktionen ins interne Kontrollsystem zu integrieren sind und die mit der Auslagerung verbundenen wesentlichen Risiken systematisch identifiziert, überwacht, quantifiziert und gesteuert werden müssen.¹³

Wie bereits erwähnt werden Outsourcing-Risiken als Teil der operationellen Risiken einer Bank betrachtet. Die weitgehend anerkannte Gliederung der operationellen Risiken durch die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich unterscheidet die folgenden sieben Kategorien:¹⁴

- Interne betrügerische Handlungen
- Externe betrügerische Handlungen
- Einstellungspraktiken und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Kunden, Produkte und Geschäftspraxis
- Schäden an Sachvermögen
- Geschäftsunterbrechungen und Systemausfälle
- Ausführung, Lieferung und Prozessmanagement

Im Rahmen des Risikomanagements im Outsourcing ergibt sich nun die Herausforderung, dass diese Risiken nicht mehr nur im eigenen Unternehmen vorhanden sind, sondern dass auch der Outsourcing-Anbieter von diesen Risiken betroffen sein kann, was die Bank ebenfalls tangiert. Ein effektives Risikomanagement im Sourcing-Umfeld wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die Zusammenarbeit zwischen Finanzdienstleister und Sourcing-Anbieter nie in allen Details transparent sein kann und dadurch zwangsläufig Informationsasymmetrien auftreten.

5.2 Identifikation und Überwachung

Risiken beim Outsourcing können verschiedene Ausprägungen haben und sind vielschichtig. So können beispielsweise folgende Risiken auftreten:¹⁵

¹² RiskNet (2020): Top 10 operational Risks for 2020. Online (25.03.2020): <https://www.risk.net/risk-management/7450731/top-10-operational-risks-for-2020>

¹³ FINMA (2018): Rundschreiben 2018/3. Online (10.01.2020): <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-20200101.pdf?la=de>

¹⁴ Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003): Management operationeller Risiken - Praxisempfehlungen für Banken und Bankenaufsicht: Online (25.03.2020): <https://www.bis.org/publ/bcbs96de.pdf>

¹⁵ Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit

- Risiken durch Systemausfälle von Providern
- Risiken durch erschwerte Kontrollen & Informationsasymmetrien
- Risiken durch Abhängigkeiten zum Sourcing-Partner
- Risiken durch Qualitäts- und Know-How-Verlust
- Betrugsrisiken
- Reputationsrisiken

Bei Reputationsrisiken gilt es zudem zu beachten, dass diese in der Regel als Folge eines vorgelagerten Risikos zusätzlich auftreten. So ist es beispielsweise denkbar, dass ein öffentlichkeitswirksamer Betrugsfall bei einem Sourcing-Anbieter auch bei der auslagernden Bank zu einem Image-Schaden führt.

Die Verschiedenartigkeit der Risiken, aber auch die unterschiedliche Art der Zusammenarbeit mit den Sourcing-Partnern, machen das Risiko-Management zu einer grossen Herausforderung. Die Risiken lassen sich nicht pauschal beurteilen; vielmehr muss jedes Outsourcing-Verhältnis einzeln auf seine Risiken überprüft werden, bevor eine Aggregation vorgenommen und eine übersichtliche Zusammenstellung der Risiken erarbeitet werden kann. Hinzu kommt, dass Sourcing-Risiken zu einem grossen Teil durch Tail-Risks, das heisst selten auftretende Fälle mit hohem Schadensausmass, geprägt sind. Da für solche Risiken per Definition kaum Erfahrungswerte vorhanden sind, stellen sowohl die Risikoidentifikation wie in der Folge auch die Quantifizierung des Risikos eine grosse Schwierigkeit dar.

Im Rahmen der Interviews hat sich gezeigt, dass die Banken in der Regel bereits vor Beginn einer allfälligen Zusammenarbeit mit einem Sourcing-Partner im Rahmen eines Due Diligence-Prozesses eine Risikobeurteilung vornehmen, wobei unter anderem auch die Bonität und die Reputation des potentiellen Sourcing-Partners geprüft werden. Verschiedentlich wurde auch darauf hingewiesen, dass in dieser Phase auch das 'Matching' der beiden Unternehmenskulturen überprüft werden muss, weil sonst im Krisenfall das gemeinsame Verständnis fehlt, was das Krisenmanagement negativ beeinflusst.

Nach der Etablierung einer Sourcing-Partnerschaft, werden die identifizierten Risiken laufend überwacht. Hierzu haben einige Banken im Rahmen des Risk-Reportings eine eigene Kategorie für die Sourcing-Risiken definiert. Andere Banken verstehen die Sourcing-Risiken als Teil der gesamten Geschäftsprozesse und beurteilen die Risiken aus Prozessoptik.

Wichtig scheint bei der laufenden Risikobeurteilung, respektive Überwachung, eine enge Verbindung zur Leistungsbeurteilung der Sourcing-Partner zu sein. Denn wenn die periodische Leistungsbeurteilung zeigt, dass die Servicequalität des Sourcing-Partners sinkt, kann dies, im Sinne eines Frühwarnsignals, auch aus Risikooptik relevant sein.

5.3 Quantifizierung und Steuerung

Eine Quantifizierung der Risiken im Sourcing im Sinne einer Schadenssumme – zum Beispiel in Form eines Value at Risk – ist aufgrund der erwähnten Tail-Risk-Problematik schwierig. Ein Interviewteilnehmer wies zusätzlich auf die Problematik von nachgelagerten potentiellen Reputationsschäden hin, die selbst in einem tatsächlichen Schadenfall kaum korrekt quantifiziert werden können.

Einige befragte Banken haben aufgrund der erwähnten Risiken davon abgesehen die Schadenssumme aus Outsourcing-Risiken einzeln zu schätzen. Diese Banken «quantifizieren» ihre Outsourcing-Risiken stattdessen in Form von Risikoklassifizierungen (z.B. Risikoklassen 1-5). Jeder Risikoklasse werden mögliche Ausprägungen zugeordnet (z.B. Risikoklasse 1 = keine Incidents mit Sourcing Dienstleister im vergangenen Monat). Zusätzlich werden zum Teil Risikolimiten für ausgewählte Key Performance

Indikatoren definiert, bei deren Erreichen Steuerungsmassnahmen geprüft und/oder eingeleitet werden.

Andere Banken schätzen die Risiken eines potentiellen Schadenfalls anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten und potentielltem Schadenausmass quantitativ ab, wobei auch hier die Risikosteuerung in der Regel anhand von Risikolimiten vorgenommen wird.

Unabhängig von der Methodik der Quantifizierung scheint es für die Steuerung der Risiken vor allem wichtig, dass die Banken im Rahmen der Quantifizierung erkennen, wo Steuerungsmassnahmen nötig sein könnten und wie diese zu gestalten wären. In diesem Sinne wird zum einen eine gewisse Transparenz hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Risiken geschaffen und zum anderen die Grundlage für die Vorbereitung von Massnahmen – auch im Sinne vorbehaltener Entschlüsse. Gewisse Banken haben zudem erwähnt, dass sie sich auch mit anderen Finanzinstituten austauschen, um die Transparenz von potentiellen Sourcing-Risiken zu verbessern und deren Ausmass besser abschätzen zu können. Da – wie bereits erwähnt – im eigenen Institut oft wenig Erfahrungswerte im Zusammenhang mit Sourcing-Risiken vorhanden sind, erscheint ein vertiefter Austausch zwischen Banken im Zusammenhang mit dem Management der Sourcing-Risiken durchaus sinnvoll.

Vor allem ist aber auf die Bedeutung einer regelmässigen Kommunikation zwischen Bank und Sourcing-Anbieter hinzuweisen, um potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen vorzubereiten. Ein wichtiges Instrument ist in diesem Zusammenhang die Leistungsbeurteilung und die Diskussion der Ergebnisse zwischen Sourcing-Anbieter und Finanzinstitut. Denn gerade bei der Reaktion auf mögliche Schwachstellen und Mängel zeigt sich, wo das Risikomanagement besonders aufmerksam zu betreiben ist.

5.4 Leistungsbeurteilung

Sämtliche Banken nehmen regelmässige Leistungsbeurteilungen ihrer Sourcing-Partner vor, wie die durchgeführten Interviews ergeben haben. Hierzu werden in der Regel bei Vertragsabschluss KPIs definiert, die anschliessend regelmässig gemessen und überprüft werden. Zusätzlich setzen Banken zum Teil auch Stichproben und Voice-of-the-Customer (VoC) Erhebungen ein.

Die Periodizität der Überprüfung variiert nicht nur zwischen den verschiedenen Banken, sie kann auch innerhalb des Finanzinstituts unterschiedlich sein. Outsourcings, die für den operativen Betrieb der Bank kritisch sind, werden in der Regel öfter überwacht als weniger kritische Auslagerungen, die bei den meisten Banken quartalsweise überprüft werden.

Interessant ist, dass die befragten Banken selbst darauf hinweisen, dass eine Überwachung mit KPIs gewisse Schwächen mit sich bringt und in der praktischen Umsetzung oft mit Hürden verbunden ist. Eine erste Hürde stellt die Messbarkeit der KPIs dar. Die Definition von KPIs ist – gemäss Aussagen unserer Ansprechpartner – nur sinnvoll, wenn diese auch eindeutig messbar sind, was in der Praxis aber nicht immer gegeben ist. Eine zweite Hürde besteht darin, dass nicht immer überprüft werden kann, ob die Angaben der Provider auch tatsächlich korrekt sind. Meldet ein IT-Provider beispielsweise, dass die Systeme im vergangenen Monat zu 99.5 Prozent verfügbar waren, lässt sich diese Zahl intern kaum oder nur mit einem grossen Aufwand verifizieren.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten bei der Verwendung von KPIs versuchen einzelne Banken verstärkt auch Stichproben und eine Erhebung der 'Voice of Customer' in die Leistungsbeurteilungen zu integrieren und die Zahl der KPIs auf messbare und besonders relevante Indikatoren zu reduzieren.

Die Resultate der Leistungsbeurteilungen werden bei den Banken periodisch an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat rapportiert. Werden aufgrund einer ungenügenden Leistungsbeurteilung

Massnahmen nötig, so streben die Banken im Dialog mit den Leistungserbringern primär eine Leistungsverbesserung oder eine Preisreduktion an. In einem zweiten Schritt prüfen die Banken auch einen möglichen Anbieter-Wechsel oder ein Insourcing und führen dazu mit alternativen Anbietern Gespräche. Anbieter-Wechsel und Insourcing sind jedoch nur dann möglich, wenn klare Schnittstellen definiert wurden und eine weitgehende Abhängigkeit vom Sourcing-Anbieter vermieden werden konnte. Dass derartige Massnahmen nicht immer nur zu positiven Ergebnissen führen, zeigt das Beispiel einer Bank, welche aufgrund mangelhafter Leistung einen Wechsel des Sourcing-Anbieters vornahm und weniger als ein Jahr später wieder auf ihren ursprünglichen Anbieter zurückgegriffen hat. Immerhin habe die Signalwirkung, die dieser kurzzeitige Anbieter-Wechsel gehabt habe, dazu geführt, dass die Zusammenarbeit heute einwandfrei funktioniert.

5.5 Sicht der Autoren

Aufgrund der hohen Bedeutung der Risiken beim Outsourcing schenken die Schweizer Banken sowohl einem permanenten Risikomanagement als auch einer laufenden Leistungsbeurteilung im Sourcing eine hohe Beachtung. Die Interviews haben gezeigt, dass sich die Banken intensiv Gedanken darüber machen, wie das Risikomanagement und die Leistungsbeurteilungen im Sourcing sowohl effektiv wie auch effizient durchgeführt werden können. Eine Bank hat beispielsweise angekündigt, dass sie in Zukunft ihre Sourcing-Anbieter stärker in den Risikomanagement-Prozess einbinden möchte – so sollen die Risikomanagement-Aktivitäten der Sourcing-Anbieter stärker mit den eigenen Aktivitäten abgestimmt werden können.

Aus Sicht der Autoren ist es wichtig, dass die beiden Aufgaben des Risikomanagements und der Leistungsbeurteilung nicht vollständig getrennt werden. Da die Erkenntnisse aus der Leistungsbeurteilung Indikationen möglicher Risiken enthalten können, sollten diese auch in den Risikomanagement-Prozess einfließen. Zudem scheint es zielführend, bei beiden Aufgaben eine Prozesssicht zu Grunde zu legen. Nur so werden Anforderungen und Auswirkungen auf Tätigkeiten, die der reinen Sourcing-Aktivität vor- oder nachgelagert sind, in die Betrachtung einfließen und so ein stimmiges Bild der gesamten Abläufe wiedergeben.

Eine regelmässige Kommunikation zwischen dem Sourcing-Anbieter und der Bank ist auch im Risikomanagement und in der Leistungsbeurteilung unerlässlich. Denn ein regelmässiger Austausch kann die Transparenz gegenseitig erhöhen und so dazu führen, dass Leistungen optimiert und Risiken frühzeitig erkannt und gesteuert werden können. Insbesondere die gemeinsame Besprechung von Risiken und Leistungsbeurteilung sowie das gemeinsame Festlegen von Massnahmen und deren Realisierungsplänen, können substantiell zur Vertrauensbildung und so zu einer friktionslosen Zusammenarbeit führen.

Ergänzend scheint den Autoren auch ein vertiefter Austausch innerhalb der Branche, das heisst zwischen den Finanzdienstleistern, dazu beizutragen die Qualität des Risikomanagements und der Kontrolle im Sourcing weiter zu verbessern. Gerade bezüglich der Quantifizierung von Risiken als Aufgabe des Risikomanagements – wo Tail-Risks und somit seltene Ereignisse eine wichtige Rolle spielen – könnte ein regelmässiger Erfahrungsaustausch zwischen den Banken einen Mehrwert bieten.

6 Sourcing auf der strategischen Ebene

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Sourcing Studie 2020 bildet die strategische Komponente des Sourcings. In den Verwaltungsräten von Schweizer Finanzinstituten ist Sourcing oft in mehreren Sitzungen eines Jahres ein Thema. Um dem Leser einen Einblick zu geben mit welchen Aspekten des Sourcings sich die Verwaltungsräte von Schweizer Banken beschäftigen, aber auch welche Entwicklung sie in diesem Bereich erwarten und wie sie ihre Bank auf die Zukunft vorbereiten, haben wir eine Verwaltungsratspräsidentin sowie vier Verwaltungsratspräsidenten interviewt.¹⁶ Konkret haben wir mit folgenden Personen gesprochen: Antoinette Hunziker-Ebneter (Berner Kantonalbank), Jürg Bucher (Valiant), Thomas Gutzwiller (St. Galler Kantonalbank), Guy Lachapelle (Raiffeisen) und Martin Leutenegger (Glarner Kantonalbank).

Nachfolgend fassen wir den Inhalt dieser Gespräche zusammen.

6.1 Sourcing und Strategie

Aktuelle Sourcing Themen

Im vergangenen Jahr haben sich alle Verwaltungsräte der fünf befragten Unternehmen mit Themen rund ums Sourcing befasst. Neben dem regelmässig wiederkehrenden Thema der Risikoüberwachung, auf das unten noch näher eingegangen wird, standen eine Vielzahl spezifischer Fragestellungen auf der Agenda. So haben sich die Verwaltungsräte unter anderem mit der Auslagerung von Execution, Wertschriftenverarbeitung und Custody, mit dem Re-Insourcing des Auslandzahlungsverkehrs oder der Ablösung eines Kernbankensystems befasst. Aber auch die Auslagerung der internen Revision war bei mehreren Instituten ein Thema.

Bereits viel ausgelagert

Nach Einschätzung der Verwaltungsratspräsidenten geniesst Sourcing bereits heute einen grossen Stellenwert. Dies zum einen sicherlich aufgrund strategischer Überlegungen, zum anderen aber auch aufgrund des Umstandes, dass bereits heute ein beträchtlicher Teil des Sachaufwandes für Sourcing anfällt. Bei den fünf befragten Instituten liegt der Anteil der Sourcing-Kosten zwischen 10 und rund 50 Prozent des Sachaufwandes, wobei die Mehrzahl der Institute bei etwa 35 bis 50 Prozent liegt. Das Institut mit der wohl höchsten Outsourcing-Quote in der Schweiz liegt derzeit bei rund 60 Prozent des Sachaufwandes, der für Sourcing ausgegeben wird.

Bei diesem doch eher hohen Anteil an Outsourcing-Kosten erstaunt es deshalb nicht, dass eine Bank darauf hingewiesen hat, dass sie schon heute alles ausgelagert habe, was nicht zur Kernkompetenz der Bank gehöre. Es mache schlicht keinen Sinn, alles selber machen zu wollen. Mit dem Beiziehen von Spezialisten könnten viele Aufgaben besser und schneller erledigt werden. Zudem seien die Spezialisten in der Regel auch schneller in der Reaktion auf neue Entwicklungen. Weil sie sich intensiver mit dem entsprechenden Thema beschäftigen, sehen sie auch rascher, welche Veränderungen auf den Markt zukommen und wie man darauf reagieren kann. Spezialisten würden deshalb in der Regel über eine höhere Reaktionsfähigkeit verfügen.

¹⁶ Der Einfachheit halber wird in der Folge nur die männliche Form verwendet, wenn von den fünf interviewten Personen gesprochen wird.

Wachstum des Sourcing-Marktes

Bezüglich der zukünftigen Entwicklung des Sourcings in der Schweizer Finanzbranche reicht die Einschätzung von einer massiven Zunahme bis zu einem moderaten Wachstum. Es wurde dabei auch die Meinung vertreten, dass man das Ausmass nicht genau abschätzen könne. Dies hänge zu einem beträchtlichen Teil auch davon ab, welcher Druck vom Umfeld auf die etablierten Institute ausgeübt wird. Damit sind sowohl die Rahmenbedingungen, wie etwa die Negativzinsen, als auch die Marktentwicklungen, zum Beispiel durch den Eintritt und das Wachstum von neuen Anbietern, gemeint.

Als wichtigste Gründe für das von allen erwartete Wachstum des Sourcing-Marktes wurden vor allem der Kostendruck, aber auch Innovation und Digitalisierung genannt. Im Weiteren wurde auch darauf hingewiesen, dass bei reiferen Märkten die vertikale Integration abnimmt und dass sich auch die Finanzbranche dieser Entwicklung nicht entziehen könne.

«Auch für die Finanzindustrie gilt das ‘Naturgesetz’ je reifer eine Industrie ist, desto stärker sinkt der Grad der vertikalen Integration.»

Thomas Gutzwiller, Verwaltungsratspräsident St. Galler Kantonalbank



Auswirkungen auf die Strategie und zusätzliche Auslagerungen

Diese Einschätzung der zukünftigen Entwicklung hat natürlich auch Auswirkungen auf die Strategie der verschiedenen Banken. Während sich jedoch bei der Einschätzung der Entwicklung des Sourcings insgesamt ein recht homogenes Bild ergab, zeigten sich in den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen doch grössere Unterschiede, welche natürlich vor allem auf die aktuelle Situation und die Vision der jeweiligen Bank zurückzuführen sind. So hat beispielsweise die Glarner Kantonalbank in ihrer Strategie verankert, dass sie sich im Bereich Software und Service Dienstleistungen zu einem anerkannten Anbieter im B2B-Geschäft entwickeln will. Ein anderes Institut verweist auf seine Wachstumsstrategie, die es erforderlich mache, den primären Fokus auf die Stärkung der Ertragsseite zu legen. Zwar gebe es auch auf der Kostenseite Handlungsfelder, die zu bearbeiten seien. Da man Sourcing eher als Option im Kostenmanagement betrachte, habe es in der Strategie nicht oberste Priorität. Ein drittes Institut verfolgt mit seiner Strategie die Erschliessung neuer Ertragsquellen und betrachtet Sourcing bei der Erweiterung der Wertschöpfungskette als wichtiges Element. Schliesslich wurde von einem Institut auch festgehalten, dass bei der laufenden Strategie-Überarbeitung das Thema Sourcing in die Strategie integriert werde.

So wie bei der Strategie die Antworten recht heterogen ausgefallen sind, zeigen sich natürlich auch bei der Umsetzung grosse Unterschiede. Während beim Institut, das Sourcing erst in die Strategie integriert, auf die noch bevorstehende Umsetzung verwiesen wird, war die Glarner Kantonalbank, beispielsweise in den vergangenen Jahren bereits aktiv mit der strategischen Umsetzung beschäftigt. So wurde zusammen mit Finnova das Paket 'Loan Advisory' entwickelt und vertrieben und zudem die eigene Kreditfabrik sukzessive ausgebaut. Mittlerweile hat die Bank gar einer grösseren Pensionskasse ihr selbstentwickeltes Tool zum Bewirtschaften von Hypotheken als Lizenzgeberin zur Verfügung gestellt. Eine andere Bank hat die interne Revision kürzlich ausgelagert und eine weitere prüft, zusammen mit anderen Instituten derzeit gerade, dies ebenfalls zu tun.



«Im aktuellen Umfeld muss ein strategisches Handlungsfeld auf der Effizienz liegen, die Priorität gehört aber klar den künftigen Erträgen.»

Guy Lachapelle, Verwaltungsratspräsident Raiffeisen

Auch in Bezug auf bevorstehende zusätzliche Auslagerungen zeigen sich unterschiedliche Stossrichtungen. So bahnt sich beispielsweise bei Raiffeisen ein Kulturwandel an, indem sämtliche intern erbrachten Leistungen mittels Benchmarking gegenüber dem Markt gemessen werden sollen. Kann die Leistung intern nicht zu Marktkonditionen erbracht werden, ist eine Auslagerung vertieft zu prüfen. Ein anderes Institut will in absehbarer Zeit vor allem im IT-Bereich noch prüfen, ob zusätzliche Leistungen von Dritten bezogen werden können. Eine weitere Bank legt den Fokus vor allem auf Vertragserneuerungen und Zusatzleistungen. Valiant schliesslich achtet bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells auf weitere Sourcing-Möglichkeiten, wobei die Überlegungen über das reine Sourcing-Denken hinausgehen. Dies vor allem auch deshalb, weil Banken den Kunden Lösungen anbieten müssten, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind und die Bank weg vom Produktdenken kommen will. In Zukunft werden zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse deshalb vermehrt Lösungen in Kooperation mit Anbietern auf der gesamten Wertschöpfungskette eingesetzt werden.

6.2 Informationsfluss und Aufgabenverteilung zwischen VR und GL

Weitgehend ähnliche Aufgabenverteilung

Die Verwaltungsräte der befragten Banken befassen sich jährlich mehrheitlich zwischen zwei und vier Mal mit dem Thema Sourcing. Dies einerseits im Rahmen der Erörterung des Risikoberichtes oder der aufsichtsrechtlichen Revisionsberichte, andererseits aber auch bei der Diskussion von Anträgen zur Auslagerung gewisser Services auf Antrag der Geschäftsleitung. Die Aspekte der Risiken werden bei einzelnen Instituten im Risiko-Ausschuss vorgängig schon im Detail behandelt. Dazu gehören insbesondere die Erörterung der internen Risikoberichte, der ISAE-Berichte der Anbieter sowie der Leistungsbeurteilungen der Anbieter durch die Bank. Ergänzend dazu hat eine Bank auch speziell darauf hingewiesen, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch die einzelnen Anbieter eine Informationspflicht in aussergewöhnlichen Situationen haben, so dass der Verwaltungsrat bei derartigen Ereignissen rechtzeitig über die nötige Informationsgrundlage verfügt und angemessene Entscheide treffen kann.

Im Rahmen der Kompetenzordnung ist in der Regel festgelegt, wer welche Geschäfte zu entscheiden hat. Dennoch werden aufgrund der strategischen Bedeutung von Outsourcing-Entscheiden und der damit verbundenen Konsequenzen zum Teil auch Geschäfte im Verwaltungsrat erörtert und entschieden, welche aufgrund des finanziellen Rahmens in der Kompetenz der Geschäftsleitung liegen. Es zeigt sich da, dass insbesondere der Verwaltungsratspräsident und der CEO im engen Austausch stehen und auch ein Gespür dafür haben müssen, welche Geschäfte im Verwaltungsrat zu behandeln sind.

Es ist jedoch bei allen Instituten im Grunde so, dass operationell die Geschäftsleitung im Lead ist: Sie prüft Optionen, vergleicht verschiedene Angebote, übernimmt die Aufbereitung von Verträgen und stellt dem Verwaltungsrat in der Folge entsprechende Anträge. Die anschliessenden Diskussionen im Verwaltungsrat werden als gut beurteilt und tragen offenbar vielfach auch noch zur Verbesserung der vorgesehenen Zusammenarbeit bei.

Verantwortung für Sourcing unterschiedlich geregelt

Grössere Unterschiede zeigen sich bei der Zuweisung der Verantwortung für das Sourcing. Während einzelne Institute einen Sourcing-Verantwortlichen bezeichnen und ihm ganz spezifische Aufgaben zuweisen (vgl. dazu auch Kapitel 2.2), bezeichnen andere die Geschäftsleitung als verantwortlich. Zum Teil ist die Verantwortung auch dem COO oder einer entsprechenden Funktion zugeordnet oder auch auf die Bereiche IT und Operations aufgeteilt. Ein Institut hat eine Fachstelle Sourcing eingerichtet, welche aber lediglich Beratungs- und Coaching-Funktionen übernimmt. Aufgrund der unterschiedlichen Sourcing-Aktivitäten, aber auch der Grösse sowie dem Zentralisierungsgrad der einzelnen Institute, ist es durchaus nachvollziehbar, dass unterschiedliche Organisationsformen zur Anwendung gelangen. Dennoch entsteht für die Branche insgesamt der Eindruck, dass die verschiedenen Organisationsformen historisch gewachsen sind und eine optimale Organisationsform noch nicht gefunden werden konnte.¹⁷

6.3 Risikomanagement und Leistungsbeurteilung

Die Risikoüberwachung auf Verwaltungsratsebene ist gemäss den Angaben der Verwaltungsratspräsidenten der fünf befragten Institute gut eingespielt. Zumeist werden die Risikoberichte oder Risk Reports vierteljährlich behandelt. Auch die entsprechenden ISAE-Berichte der Anbieter werden zur Beurteilung der Risiken hinzugezogen. Auch wesentliche Entwicklungen oder besondere Ereignisse werden im Rahmen der Risikobeurteilung erörtert. Ein Institut hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass auch die Wettbewerbssituation regelmässig geprüft werde, um eine 'lock-in' Situation zu vermeiden.

Unterschiede bei interner und externer Leistungserbringung

Bei der Frage, wo die Banken bezüglich Risiken die wichtigsten Unterschiede gegenüber der inhouse-Leistungserbringung sehen, gehen die Einschätzungen in verschiedene Richtungen. Ein Institut vertritt die Ansicht, dass hier kaum Unterschiede existieren; an beiden Orten müsse die Qualität stimmen. Dem pflichtet ein anderes Institut mit den Worten bei, es spiele keine Rolle, ob intern oder extern produziert werde; Schnittstellen gäbe es an beiden Orten. Allerdings seien die Prozesse so zu gestalten, dass ein rascher Wechsel möglich sei. Relativierend wird jedoch hinzugefügt, dass allenfalls ein zusätzliches Reputationsrisiko bestehe, das nur beschränkt beeinflussbar sei. Ein anderes Institut sieht gerade in diesem indirekten Zugriff und der damit verbundenen Abhängigkeit vom Outsourcer das

¹⁷ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2

grösste Risiko. Immerhin sind sich beide Institute darin einig, dass das Risikomanagement in den Verträgen zu berücksichtigen und über eine angemessene Governance zu erreichen sei. Dem Pflichten auch andere Institute bei und heben zudem hervor, wie wichtig deshalb die Wahl des Partners sei und dass die Unternehmenskulturen der beiden Organisationen zueinander passen müssen.

«Die Etablierung als Partner im Bereich Software und Service Dienstleistungen ist in der Strategie unserer Bank verankert.»

Martin Leutenegger, Verwaltungsratspräsident Glarner Kantonalbank



In diesem Zusammenhang wird auch festgestellt, dass beim Sourcing risikominimierende und risikofördernde Faktoren im Spiel seien. Als risikominimierend wird etwa aufgeführt, dass beim Sourcing aufgrund der stärkeren Spezialisierung und der Erreichung der kritischen Masse auch für spezialisiertes Know-how eine erhöhte Professionalität zum Tragen komme. Als risikosteigernd wird die zunehmende Abhängigkeit infolge von Verlust der internen Kompetenz, welche zur Überprüfung der erbrachten Dienstleistung benötigt würde, sowie die potenziell erhöhte Komplexität und die damit verzögerte Reaktionsfähigkeit im Krisenfall beurteilt. Auch wird auf die latente Gefahr des Informationsverlusts bezüglich operationeller Risiken und Ereignissen entlang der Wertschöpfungskette hingewiesen.

Ein weiteres Institut sieht in der Frage nach den wichtigsten Unterschieden zwischen interner und externer Produktion vor allem eine Frage von Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Was macht Sinn, intern zu behalten? Dabei sei es aber wichtig, dass intern die Kompetenz, um mit den Partnern auf Augenhöhe zu sprechen und diese auch kontrollieren zu können, erhalten bleibe. Die Fähigkeit, Partner führen zu können, müsse im eigenen Unternehmen als Stärke entwickelt werden – dies im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Massnahmen zur Risikominimierung

Bezüglich der Massnahmen zur Risikominimierung wird neben der eingehenden Diskussion der Risiko- und ISAE-Berichte im Verwaltungsrat sowie dem Tracking der gemeinsam vereinbarten Massnahmen durch die operativen Organe der Bank wiederum auf die Kultur hingewiesen. In der Gestaltung der Kunden-Lieferantenbeziehung müsse man sich noch vermehrt am japanischen Vorbild orientieren, das auf gegenseitiger Achtung und Respekt basiere.



«Wer Prozesse auslagern möchte, muss zuerst selber genau wissen, was er wirklich will.»

Jürg Bucher, Verwaltungsratspräsident Valiant

Zudem wird auch einhellig die Meinung vertreten, es sei ein Irrglaube mit der Herausgabe von Funktionen könnten Probleme gelöst werden. Vielmehr müsse man wissen, was man wolle und die eigenen Erwartungen müssten auch in die Verträge und SLAs einfließen. Schliesslich sei auch deren Einhaltung mittels Controlling und Reporting sicherzustellen.

Innovation und Agilität

Die Verwaltungsratspräsidenten bestätigen grundsätzlich den Befund der IFZ Sourcing Studie 2019, wonach bei den Sourcing-Anbietern vielfach fehlende Innovationsfähigkeit und Agilität beobachtet werden kann.¹⁸ Gleichzeitig wird aber festgehalten, dass diese auch gar nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen eines Sourcing-Partners gehören. Grundsätzlich werden insbesondere die drei folgenden Punkte hervorgehoben:

1. Die Anbieter müssen primär eine Kultur der Stabilität aufweisen. Nur so können sie die Vielzahl der repetitiven Aufgaben fehlerfrei und effizient erledigen. Neben der Stabilität sind bei den Anbietern auch noch Stärken im Bereich Betrieb respektive Abwicklung sowie der Leistungsfähigkeit erforderlich, um auch hohe Volumen fehlerfrei bewältigen zu können.
2. Die Anbieter wollen vor allem skalieren. Es ist deshalb naheliegend, dass sie ihren Fokus bei Innovationen vor allem darauf richten.
3. Innovation muss primär im eigenen Unternehmen vorangetrieben werden; da darf man sich nicht falschen Erwartungen hingeben.

Dies bedeutet aber nicht, dass Banken bei den Anbietern eine gewisse Agilität voraussetzen und gegebenenfalls auch Massnahmen ergreifen, wenn ihre diesbezüglichen Erwartungen nicht erfüllt werden. So hat beispielsweise eine Bank den Anbieter von IT-Arbeitsplatzinfrastruktur gewechselt, weil der neue Anbieter da agiler unterwegs sei. In der Summe läuft diese Einschätzung wieder auf Dreieck Agilität, Qualität, Preis hinaus, welches wir in der Studie des Vorjahres als wichtige Bestimmungsgrösse der Beziehung zwischen Anbieter und Bank ermittelt hatten.¹⁹ In diesem Sinn sind die Verwaltungsratspräsidenten auch nicht der Auffassung, dass Sourcing die Innovation behindere. Mit der Denkhaltung, dass Innovation im Kopf, im eigenen Unternehmen beginne, und dass Sourcing-Partner gegebenenfalls auch ausgetauscht werden können, müsse aber die richtige Basis dafür geschaffen werden. Und dies sei primär eine Frage der Kultur.

Im Wesentlichen sind die Banken auch mit den erbrachten Leistungen der Anbieter zufrieden, auch wenn da und dort sich vereinzelte Kooperationen nicht im gewünschten Sinn entwickelt haben und deshalb auch von Seiten Geschäftsleitung und Verwaltungsrat die Zusammenarbeit beendet werden musste. Ein Institut hat in diesem Zusammenhang auch drauf hingewiesen, dass die Weiterentwicklung der Outsourcing-Partner, namentlich in der IT, für die Bank von grosser Bedeutung sei und dass man diesen Aspekt auch im Vertrag in Form eines Transformations-Programmes verankert habe. Ein anderes Institut hat diesbezüglich auf ein 'joined roadmap development' hingewiesen, welches eine Asynchronität der Entwicklungen zwischen Bank und Anbieter verhindern soll.

¹⁸ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 3

¹⁹ Vgl. dazu Blattmann, Compagnoni & Grob (2019): IFZ Sourcing Studie 2019. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2019/05/08/ifz-sourcing-studie-2019-2/>

Elimination von Schwachstellen und Alternativen

Zur Elimination allfälliger Schwachstellen in der Leistungserbringung wird zunächst die taktische und strategische Abstimmung zwischen den Partnern verwendet. Sofern dies nicht zur gewünschten Verbesserung führt, werden Ausschreibungen oder Neuverhandlung von Verträgen und schliesslich auch der Wechsel des Anbieters als weitere Massnahmen genannt. In diesem Kontext wurde einerseits drauf hingewiesen, dass die Bank auch eine Kompetenz darin entwickeln sollte, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen, andererseits auch, dass klar kommuniziert werden muss, was die Bank will. So lassen sich durch das gemeinsame festlegen von Massnahmen in einem frühen Stadium grössere Schäden auf beiden Seiten vermeiden. Es wurde aber auch explizit drauf hingewiesen, dass es die Aufgabe des Verwaltungsrates sei, die Geschäftsleitung zu einer kritischen Überprüfung der Zusammenarbeitsverhältnisse, unter Berücksichtigung aller Vor- und Nachteile sowie dem Aufzeigen von möglichen Alternativen, zu zwingen.

Zukünftige Entwicklung des Sourcings

Alle Verwaltungsratspräsidenten gehen von einer Zunahme des Sourcing-Volumens ihres Instituts in den nächsten drei bis fünf Jahren aus. Mehrheitlich wird eher eine leichte Zunahme erwartet. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass wenn das Umfeld schwieriger wird, es zu einer Beschleunigung der Auslagerungen kommen könne. Mit anderen Worten, der Druck von aussen bestimme die Geschwindigkeit der Anpassung.

Dies ist zweifellos auch in der Vergangenheit stets so gewesen. Mit einer Cost-Income-Ratio, die bei den besten Instituten immer noch unter 50 Prozent liegt, ist der Druck in der Finanzbranche aber nach wie vor deutlich geringer als in anderen Branchen. Infolgedessen ist auch in naher Zukunft nicht mit einem raschen Anstieg des Sourcing-Volumens zu rechnen.²⁰ Einer der Gesprächspartner hat die Situation wie folgt auf den Punkt gebracht: «Es sind noch grosse Reserven im System – die Bedrohung muss aber noch virulenter werden».

«Wir werden weiteren Druck auf die klassischen Geschäftsmodelle der Banken spüren und gehen davon aus, dass sowohl Flexibilität als auch die Geschwindigkeit, mit denen Banken ihre Wertschöpfungskette anzupassen vermögen, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.»



Antoinette Hunziker-Ebnetter, Verwaltungsratspräsidentin
Berner Kantonalbank

Die Gründe, welche zu einem Wachstum des Sourcing-Volumens führen, werden weitgehend identisch beurteilt. Konkret genannt werden unter anderem die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

²⁰ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.1.

wie das Tiefzins-Umfeld respektive die Negativzinsen der Nationalbank, welche zu einem erhöhten Margendruck führen, die Vielzahl der regulatorischen Anforderungen namentlich auch im Bereich Compliance, der Markteintritt von branchenfremden Mitbewerbern und Fintech-Unternehmen in die Wertschöpfungsketten der Banken, der beschleunigte Wandel der Kundenbedürfnisse, sowie der technologische Wandel respektive die neuen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben.

Die Banken sehen in der Zukunft aber nicht nur ein Wachstum des Sourcing-Volumens sondern auch eine Veränderung des Sourcings. So weist beispielsweise die Berner Kantonalbank auf die drei folgenden, von ihr erwarteten Entwicklungen hin:

1. Weitere Konzentration und Konsolidierung
2. Kooperationen anstelle von Sourcing
3. Back- respektive In-Sourcing von Schlüsselwissen

Die Zunahme der Konzentration und Konsolidierung ergibt sich dabei primär als Folge des Kosten- und Margendrucks welche dazu führt, dass der Reduktion der Prozesskomplexität, respektive der effizienten Produktion, weiterhin eine grosse Bedeutung zukommt. Prozesse, die aus Kundensicht nicht differenzierend sind, werden somit zunehmend dort erbracht, wo die Skaleneffekte am grössten sind. Das heisst, es ist davon auszugehen, dass die Industrialisierung weiter voranschreitet²¹ und zu einer weiteren Konzentration von sogenannten Commodity-Dienstleistungen und -Prozessen führt, wie wir dies aus der IT-Infrastruktur, dem Application-Management sowie aus der Zahlungsverkehr- und Wertschriftenverarbeitung bereits kennen.

Im Weiteren erwartet die Berner Kantonalbank, dass Banken weiterhin Druck auf ihre klassischen Geschäftsmodelle spüren und deshalb sowohl Flexibilität als auch Geschwindigkeit, mit deren Banken ihre Wertschöpfungsketten anzupassen vermögen, zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Dabei ist der erfolgreiche Umgang mit Innovationen ein zentrales Element, welcher auch eine entsprechende Innovationskultur voraussetzt. Eine solche Innovationskultur beinhaltet heute insbesondere eine Zusammenarbeit mit verlässlichen und kreativen Partnern. Und diese Zusammenarbeit, die rasche Ergebnisse liefern müsse, könne nicht auf der Basis von Sourcing-Verträgen erfolgen, weil diese im Vorfeld viel Zeit in Anspruch nehmen und später über längere Zeit amortisiert werden müssen. Vielmehr sei in vielen Themenbereichen, insbesondere bei den digitalen Kundenschnittstellen, eine enge Kooperation auf Zeit anzustreben und so gemeinsam eine Entwicklung voranzutreiben.

Die Entwicklung beim Schlüsselwissen schliesslich basiert auf der Erkenntnis, dass mit den bisherigen Outsourcing-Modellen meist entscheidendes und wertvolles Wissen um die Wertschöpfungsketten des Geschäftsmodells mitausgelagert wurden und dass den Banken heute zumindest in Teilen das Know-how fehle, wie die zukünftigen Prozesse zu gestalten seien. Kreativität und technologische Fertigkeiten alleine genügten nicht, um die Komplexität in den Wertschöpfungsketten innert nützlicher Frist zu beherrschen. Deshalb müssten Banken diese Wissenslücken schliessen und dazu allenfalls auch entsprechende Kompetenzen zurückholen. Wie weiter oben bereits ausgeführt, haben auch andere Institute wiederholt darauf hingewiesen, dass die Bank über das entsprechende Know-how verfügen müsse, um zum einen die Prozesse gestalten, zum anderen aber auch mit den Sourcing-Partnern auf Augenhöhe diskutieren und diese auch kontrollieren zu können.

Dass sich neben dem Sourcing auch andere Formen der Zusammenarbeit noch vermehrt etablieren dürften, ist auch die Einschätzung der Autoren. Neben der oben angesprochenen Zusammenarbeit auf Zeit bei der Entwicklung spezifischer Lösungen dürften aber auch längerfristige Kooperationen rund um den Aufbau und den Betrieb von Ecosystemen im Markt zu beobachten sein. Deshalb wird das Thema Ecosysteme auch im Rahmen unserer IFZ Sourcing Konferenz 2020 behandelt.

²¹ Vgl. dazu auch das Zitat von Thomas Gutzwiller in diesem Kapitel.

Im Rahmen der zunehmenden Industrialisierung der Finanzbranche ist es auch wenig verwunderlich, dass fast alle der fünf befragten Institute konkrete Sourcing-Projekte geplant haben, mit denen sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in naher Zukunft befassen werden. Aufgrund der definierten Strategie, dass man sich auch als B2B-Partner im Markt etablieren möchte, dürfte die Beschäftigung mit diesem Thema bei der Glarner Kantonalbank wohl am intensivsten sein. Denn neben der Prüfung von zusätzlichen Auslagerungsmöglichkeiten muss auch die Erarbeitung von Angeboten für Dritte im Sinne des Insourcings bewältigt werden. Aber auch bei anderen Instituten sorgt insbesondere auch die vielerorts angestrebte Ausweitung des Geschäftsmodells dafür, dass man stets wieder aufs Neue prüfen muss, welche Leistungen intern erbracht und welche von Dritten bezogen werden sollen. Die Verwaltungsräte von Schweizer Banken werden sich somit auch in Zukunft intensiv mit Sourcing, Kooperationen und anderen Formen der Zusammenarbeit beschäftigen.

7 Fazit

Im Sinne einer Zusammenfassung werden zunächst die zehn wichtigsten Erkenntnisse der Studie dargestellt und anschliessend im Sinne eines Ausblicks drei Thesen zur zukünftigen Entwicklung erörtert.

1. Weiteres Sourcing-Wachstum – die Geschwindigkeit wird vom Umfeld bestimmt

Die befragten Verwaltungsratspräsidenten von Schweizer Retailbanken gehen alle davon aus, dass das Sourcing-Volumen ihres Instituts in den nächsten drei bis fünf Jahren zunehmen wird. Mehrheitlich wird eine eher leichte Zunahme erwartet, wobei aber darauf hingewiesen wurde, dass es bei einem schwieriger werdenden Umfeld zu einer Beschleunigung der Auslagerungen kommen könne. Mit anderen Worten, der Druck von aussen bestimmt die Geschwindigkeit der Anpassung.

2. Innovation und Agilität keine Kernkompetenz der Sourcing-Anbieter

Agilität und Innovation gehören nach Einschätzung der Verwaltungsratspräsidenten von Retailbanken nicht unbedingt zu den Kernkompetenzen eines Sourcing-Partners. Denn die Anbieter müssten primär eine Kultur der Stabilität aufweisen. Nur so können sie die Vielzahl der repetitiven Aufgaben fehlerfrei und effizient erledigen. Hinzu komme, dass die Anbieter vor allem skalieren wollen und es deshalb naheliegend sei, dass sie ihren Fokus bei Innovationen vor allem darauf richten. In der Konsequenz müsse Innovation primär im eigenen Institut vorangetrieben werden. Banken dürfen diesbezüglich nicht von falschen Erwartungen ausgehen.

3. Fehlende Offenheit für Neues bei Banken

Die Sourcing-Anbieter stellen bei Banken eine fehlende Bereitschaft, Neues auszuprobieren, fest. Dies betrifft sowohl die Nutzung neuer Sourcing-Möglichkeiten als auch die Bereitschaft, neue Technologien einzusetzen. Für die Sourcing-Anbieter ist dies das wichtigste Handlungsfeld bei den Banken: Diese müssten mehr Offenheit aber auch mehr Mut auf der strategischen Ebene entwickeln.

4. Mehr Transparenz und Banking Know-how bei Sourcing-Anbietern nötig

Als wichtige Handlungsfelder bei sich selbst nennen Sourcing-Anbieter Transparenz und Banking Know-how. Die eigene Leistungserbringung aber auch die Verrechnung der Leistungen sei vielfach nur mit grossem Aufwand nachvollziehbar und stelle deshalb bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ein Hindernis dar. Hier müsse Transparenz geschaffen werden. Zudem müssten Anbieter vermehrt Banken Know-how in ihren Reihen haben, um die Kunden optimal verstehen und bedienen zu können.

5. Cyber-Security, Digitalisierung und Cloud Computing als wichtigste IT-Trends

Nach Einschätzung der Sourcing-Anbieter haben von den in der IFZ Trend Map genannten IT-Trends Cyber-Security, Digitalisierung und Cloud Computing in naher Zukunft den grössten Einfluss auf das Banking. Anderen Entwicklungen wie etwa der Blockchain wird hingegen nur eine geringe Bedeutung zugemessen.

6. Auslagerung der Kreditverarbeitung bei der Mehrzahl der Banken kein Thema

Die Mehrheit der Banken steht einer Auslagerung der Kreditverarbeitung nach wie vor skeptisch gegenüber: 53 Prozent der befragten Institute geben an, dass ein Outsourcing der Kreditverarbeitung

innerhalb der nächsten fünf Jahre entweder gar keine Option ist oder nur eine geringe Wahrscheinlichkeit hat. Die Sourcing-Anbieter hingegen sehen hier ein gewisses Potenzial und erwarten, dass sich der Anteil der Banken, die die Kreditverarbeitung auslagern in den nächsten drei Jahren, von heute sechs Prozent auf etwas über zwölf Prozent, verdoppelt.

7. Kreditprozesse sind nach wie vor komplex, manuell und oft nicht effizient

Die Hypothekarprozesse von Schweizer Retailbanken sind nach wie vor sehr heterogen, komplex und beinhalten trotz einer Vielzahl von Digitalisierungsprojekten immer noch viele manuelle Arbeitsschritte. Die Sourcing-Anbieter sehen in der Reduktion der Prozesskomplexität generell, d.h. nicht nur im Kreditbereich, ein Handlungsfeld für die Banken und eine wichtige Voraussetzung für die Digitalisierung. Best-Practice Beispiele zeigen, dass ein Hypotheken Neugeschäft mit effizienten Prozessen innert drei bis vier Stunden abgewickelt werden kann. Die meisten Banken sind von einer solchen Abwicklungszeit jedoch deutlich entfernt. Oder um es im Industriejargon auszudrücken: Mehrheitlich wird noch auf historischen Fertigungsstrassen und veralteten Maschinen produziert.

8. Sourcing Organisation noch im Entwicklungsstadium

Die Analyse des Reifegrades der Sourcing Organisation bei den Banken hat ergeben, dass diese bei den meisten Instituten noch nicht vollständig ausgereift ist und sich noch in der Entwicklung befindet. Allerdings hat die Studie auch gezeigt, dass es keine idealtypische Sourcing Organisation gibt. Diese muss in die Unternehmens-Organisation eingebunden werden, wodurch sich je nach Unternehmensstruktur eine andere Organisationsform als ideal, respektive zielführend erweist. Interessant ist dabei, dass alle Banken, die einen speziell designierten Sourcing-Verantwortlichen haben, sich auf der strategischer Ebene intensiv mit dem Thema Sourcing beschäftigen.

9. Risikomanagement umgesetzt – Sourcing Management mit Entwicklungspotenzial

Es war zu erwarten, dass die Schweizer Banken die Vorgaben der FINMA hinsichtlich Risikomanagement und Kontrolle umgesetzt haben. Die entsprechenden Hilfsmittel und Strukturen wurden erarbeitet. Wichtig ist, dass die Leistungsbeurteilung nicht isoliert betrachtet wird, sondern deren Erkenntnisse auch in den Risikomanagement-Prozess einfließen. Zudem ist es zielführend, sowohl beim Risikomanagement als auch der Leistungsbeurteilung eine Prozesssicht einzunehmen und so auch die Auswirkungen auf Tätigkeiten, die der reinen Sourcing-Aktivität vor- und nachgelagert sind, in die Beurteilungen aufzunehmen.

Für die Aufgaben des Sourcing Managements wie etwa Vertragsverhandlungen, Überprüfung von SLAs, Qualitätskontrollen oder Kostenmanagement gibt es keine Musterlösungen. Dennoch zeigt die Studie, dass Banken hier noch auf unterschiedlichen Ebenen agieren und eine ganze Reihe von Instituten sich noch intensiver mit dem Management der Sourcing-Partner beschäftigen sollten. Ein vertiefter Austausch unter den Banken kann sich sowohl für das einzelne Institut wie auch für die ganze Branche im Hinblick auf die weitere Professionalisierung des Sourcing-Managements als wertvoll erweisen. Auch das Risikomanagement – insbesondere bezüglich der Beurteilung von Tail-Risks – kann so weiterentwickelt werden.

10. In Zukunft weitere Formen der Zusammenarbeit

Die Studie zeigt, dass sich neben dem Sourcing auch andere Formen der Zusammenarbeit noch vermehrt etablieren dürften. Dazu gehören zum einen die Zusammenarbeit auf Zeit bei der Entwicklung spezifischer Lösungen, zum andern – und wohl noch wichtiger – auch längerfristige Kooperationen rund um den Aufbau und den Betrieb von Ecosystemen im Markt.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Bedeutung des Sourcings wird nicht zuletzt aufgrund des weiteren Wachstums des Sourcing-Volumens weiter zunehmen. Nach Einschätzung der Autoren wird insbesondere die Entwicklung der Vielzahl der aktuellen technologischen Trends und deren grosser Impact auf das Banking in naher Zukunft im IT-Bereich eine grosse Dynamik auslösen und entsprechend auch im IT-Sourcing zu einem starken Wachstum führen. Entgegen den derzeitigen Erwartungen der Sourcing-Anbieter gehen die Autoren deshalb davon aus, dass das Wachstum im IT-Bereich in den nächsten drei Jahren mindestens das Niveau des Gesamtmarktes erreichen wird.

Wenn die Sourcing-Anbieter für mehr Transparenz sorgen und mehr Banking Know-how einsetzen wollen, führt dies zweifellos zu einer solideren Basis der Zusammenarbeit. Diese kann auch bei der Umsetzung der neuen IT-Trends wie Cyber-Security, Digitalisierung und Cloud Computing von Nutzen sein.

Neben einer Vielzahl von weiteren Aspekten, welche für die zukünftige Entwicklung im Bereich Sourcing eine wichtige Rolle spielen werden, scheinen uns die nachfolgenden drei Thesen aufgrund der Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie zentral zu sein:

These 1: Der Sourcing-Reifegrad steigt, die Sourcing Organisation wird professioneller

Das wachsende Sourcing-Volumen und die damit einhergehende grössere Bedeutung für die Banken wird dazu führen, dass sich Banken noch vermehrt mit dem Sourcing auseinandersetzen werden. Dies dürfte sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene zu beobachten sein, so dass davon ausgegangen werden kann, dass auch der Reifegrad der Sourcing-Organisationen steigen wird.

Inhaltlich dürfte primär an der Optimierung und der Weiterentwicklung des Sourcing Managements gearbeitet werden. Dazu gehören unter anderem das Vertragswesen und die KPI, die Kommunikation mit den Partnern, gegenseitige Transparenz sowie die Planung der zukünftigen Entwicklung, Einführungen von neuen Technologien und gegebenenfalls neuen Outsourcing Services. Vereinzelt sind auch im Risikomanagement, etwa bei der Einschätzung von Tail-Risks, noch Verbesserungen möglich.

Auch bei den Strukturen dürften damit Veränderungen einhergehen, denn bei der Organisation ist die Entwicklung noch im Gange. Der Trend zu einem designierten Sourcing-Verantwortlichen bei Banken mit hohem Sourcing-Reifegrad scheint hier wegweisend zu sein.

These 2: Neue technologische Trends führen zu mehr Innovation und Agilität

Die Vielzahl der neuen technologischen Trends und deren vielfältige Nutzungsmöglichkeiten im Banking werden dazu führen, dass innovative Institute die Kunden mit neuen Dienstleistungen zu gewinnen und stärker ans sich zu binden versuchen. Dies führt bei allen anderen im Markt tätigen Banken dazu, dass sie ebenfalls solche oder ähnliche Dienstleistungen anbieten möchten. Damit intensiviert sich der Wettbewerb, was in der Tendenz zu mehr Innovation führt. Offensichtlich sind jedoch die Fragen zu Innovation und Agilität noch nicht gelöst, wenn einerseits festgestellt wird, dass sich in erster Linie die Banken darum kümmern sollten, andererseits die Sourcing-Anbieter den Banken fehlende Offenheit für Neues attestieren. Es ist vermutlich nicht falsch, wenn davon ausgegangen wird, dass beide Aussagen im Kern richtig sind: Zum einen gelten Banker gemeinhin nicht als besonders innovativ, so dass die Einschätzung der Sourcing-Anbieter aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen absolut nachvollziehbar ist. Zum andern haben die Verwaltungsratspräsidenten natürlich recht, wenn sie von Ihren Unternehmen fordern, die Innovation selbst voranzutreiben. Aber wie soll das gehen?

Betrachtet man Banken, die besonders innovativ sind, so stellt man fest, dass diese Innovationskraft oft mit gewissen Personen in Verbindung gebracht werden kann, aber auch, dass diese 'Innovatoren'

aktiv mit den verschiedensten Partnern wie Hochschulen, Fintechs, anderen Banken, aber auch Unternehmen aus anderen Branchen kommunizieren. Auch wenn dies allein noch keine innovativen Geschäftsideen garantiert, scheint es doch zumindest ein interessanter Aspekt zu sein: Die Förderung einer Kultur, welche eine Offenheit für Neues schafft, bereitet so quasi die Basis für Innovationen. Denn eines ist klar: Innovation beginnt im Kopf. Dass dabei auch ein aktiver Austausch mit den Sourcing-Partnern hilfreich sein kann, liegt auf der Hand. Vielleicht führt am Ende der gemeinsame Weg von Bank und Sourcing-Partner doch eher zum Ziel und zu innovativen Lösungen als ein Alleingang.

Damit sind natürlich auch die Sourcing-Anbieter gefordert, die zum einen die eigene Agilität verbessern, zum andern aber auch sicherstellen müssen, dass sie bezüglich der technologischen Entwicklung in allen Bereichen auf dem aktuellen Stand des Wissens sind. Dies bedeutet aber auch, dass nicht nur die aktuellsten Trends genau verfolgt werden, sondern auch diejenigen, welche längerfristig zu grösseren Veränderungen führen werden. Auch dies erfordert zuweilen Offenheit für Neues, insbesondere dann, wenn die eigene Infrastruktur durch solche Entwicklungen in Frage gestellt ist.

These 3: Kreditprozesse müssen auf Best-Practice-Niveau – inhouse oder ausgelagert

Im Kreditbereich zeigt sich, dass die Banken dieses Geschäft zumeist aus der historischen Perspektive betrachten und über Anpassungen an die heute gegebenen technologischen Voraussetzungen noch nicht grundsätzlich nachgedacht haben. Denn zum einen sind die Prozesse noch immer komplex und zum grossen Teil manuell, zum anderen ist die Auslagerung der Kreditabwicklung für die Mehrheit der Institute nach wie vor kein Thema. Es scheint deshalb unerlässlich, dass Banken entweder ihre Prozesse selbst auf den neuesten Stand bringen oder diese Prozesse einem Dritten anvertrauen, der dies für sie tut.

Die Autoren gehen davon aus, dass der wachsende Marktanteil der Versicherer und Pensionskassen, die in der Regel die Verarbeitung ausgelagert haben, sowie der zunehmende Margendruck in den nächsten Jahren dazu führen, dass Banken das Kreditgeschäft zunehmend differenziert betrachten und es in die Kreditvergabe und die operative Abwicklung aufspalten. Dabei dürften sie zur Erkenntnis gelangen, dass im Kreditgeschäft die Kreditgewährung und damit verbunden die Übernahme des Kreditrisikos und einer allfälligen Fristentransformation das Kerngeschäft der Bank darstellt. Entsprechend kann die Verarbeitung an Dritte ausgelagert werden. Es ist davon auszugehen, dass bereits in den nächsten drei Jahren erste Banken diesen Schritt wagen werden. Insofern scheint die Einschätzung der Sourcing-Anbieter, die in diesem Bereich ein Wachstum erwarten, folgerichtig. Die grosse Mehrheit der Institute wird aber notgedrungen viel Zeit und Geld in die Optimierung der eigenen Prozesse investieren müssen, um das Best-Practice-Niveau im Kreditgeschäft zu erreichen.

Neben diesen drei Entwicklungsperspektiven gibt es natürlich noch eine Vielzahl weiterer Entwicklungen, welche das Sourcing in Zukunft prägen werden. Zudem ist trotz der in dieser Studie vorgenommenen Fokussierung auf das Sourcing nicht zu vergessen, dass in Zukunft auch noch andere Formen der Zusammenarbeit, wie etwa längerfristige Kooperationen in Ökosystemen, eine Bedeutung erlangen werden. Die Banken sind gut beraten, diese Entwicklungen zu verfolgen und sich so zu organisieren, dass diese im Rahmen der eigenen Strategie auch realisiert werden können.

8 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 2020 auf einfache Art einen möglichst umfassenden Überblick über die angebotenen Dienstleistungen machen können. Der Fokus liegt dabei auf den Sourcing-Anbietern und deren Angeboten.

8.1 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, um den Schweizer Sourcing-Markt komplett abzubilden. Einzelne Unternehmen verzichteten darauf, uns ihre Daten zur Verfügung zu stellen²², andere haben wir vermutlich – ohne dass dies unsere Absicht gewesen wäre – vergessen zu kontaktieren. Sourcing-Anbieter, welche im Verzeichnis nicht aufgeführt sind und in der nächsten Studie gerne berücksichtigt werden möchten, können sich gerne bei der Autorschaft melden. 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.

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 27: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen

²² Die Gründe dazu waren sehr unterschiedlich; unter anderem wurde darauf verzichtet, weil exklusiv für eine Bank Leistungen angeboten werden.

8.2 Zusammenfassung der Anbieter

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	Fact-sheet Seite	IT		
		Bereitstellung Infrastruktur	Application Operation	Application Management
Achermann ict-services	57			
Avaloq	58			
Avobis	59			
Azqore	60			
BS Group	61			
Clientis	62			
ConX	63			
DXC Technology	64			
Econis	65			
Equilas	67			
Esprit Netzwerk	68			
Finastra Schweiz	70			
Finnova	72			
Glarner Kantonalbank	73			
Hypothekarbank Lenzburg	74			
InCore Bank	75			
Inventx	76			
Microsoft	79			
RSN	81			
Swisscom	84			
Telekom & Netzwerk	85			
ti&m	86			
Trendcommerce	87			

Abbildung 28: Sourcing-Anbieter im Bereich IT

		BPO / Verarbeitung			
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften Transaktionen	Kredit Transaktionen
Avalog	58				
Avobis	59				
Azqore	60				
Clientis	62				
DXC Technology	64				
Entris	66				
Esprit Netzwerk	68				
Finanz-Logistik	69				
Glarner Kantonalbank	73				
Hypothekarbank Lenzburg	74				
InCore Bank	75				
Inventx	76				
Kreditfabrik	77				
PPA Ges. für Finanzanalyse	80				
Swiss Post Solutions	83				
Swisscom	84				
Vontobel	88				

Abbildung 29: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO / Verarbeitung

		Banking		
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Brokerage	Custody	Korre-spondenz DL
Avaloq	58			
Azqore	60			
Clientis	62			
Entris	66			
Esprit Netzwerk	68			
Glarner Kantonalbank	73			
Hypothekarbank Lenzburg	74			
InCore Bank	75			
Telekom & Netzwerk	85			
Vontobel	88			

Abbildung 30: Sourcing-Anbieter im Bereich Banking

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Weitere Bereiche			
		Compliance	Rechnungs- wesen	Versand Scanning	Andere
Avalog	58				
Avobis	59				
Azqore	60				
BS Group	61				
Clientis	62				
DXC Technology	64				
Entris	66				
Equilas	67				
Esprit Netzwerk	68				
Finanz-Logistik	69				
Finastra Schweiz	70				
Finform	71				
Glarner Kantonalbank	73				
Hypothekarbank Lenzburg	74				
InCore Bank	75				
Inventx	76				
Kwaxx	78				
Swiss Post Solutions	83				
Swisscom	84				
Trendcommerce	87				
Vontobel	88				

Abbildung 31: Sourcing-Anbieter weitere Bereiche

8.3 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	-
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 3 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.achermann.swiss
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	achermann ict-services AG Grabenhofstrasse 4 6010 Kriens

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Rolf Borkowetz
Telefon	041 417 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	Rechnungs-wesen	Versand & Scanning	Andere
------------	-----------------	--------------------	--------

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein
---	--	--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Nidwaldner Kantonalbank



Unternehmen

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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.avalog.com
WEB-Page Firma	Avaloq Sourcing
Adresse Sourcing-Bereich	Strada Regina 40
	6934 Bioggio

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christian P. Burkhalter
Telefon	058 316 11 49
E-Mail	christian.burkhalter@avalog.com

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

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

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

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

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Versand und Scanning via Avaloq Outline AG

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Altfällige Unterakkordanten:	IBM
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	UK, LUX, HK, SING, DE

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Tobias Unger		CEO		2017
Michael Pohle		CSDO		2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
keine Angabe				

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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.avobis.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	Avobis Group AG Brandschenkerstrasse 38 8001 Zürich
---------------------------	---

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Luca Randolfi
Telefon	058 958 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.

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: EveryWare AG, BaseNet, UniQuare

Ja	Nein
----	------

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja	Nein
----	------

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Liechtenstein

Ja	Nein
----	------

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
Hyoplace

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja	Nein
----	------

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja	Nein
----	------

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Thomas Abegg	1980	P		1997
Beat Hubacher	1981	M		2009
Christoph Schmid	1982	M		2017
Richard Hunziker	1983	M		2015

Referenzkunden

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

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1992
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1992
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft

Anzahl Sourcing-Kunden	31
Davon mit Banklizenz	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	700
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	670
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.azqore.com

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Azqore SA
Chemin de Béré 38
1010 Lausanne

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Roger S. Lattmann
Telefon	058 321 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
-----------	---------	--------------------------------

Funds Execution.

Weitere Bereiche

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

CRM, Portfoliomanagement, SWIFT Gateway, Consulting, Accounting, Business Intelligence / MIS.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Altfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte: Singapur	

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: 9 weitere Länder	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Betreiben von Standardsoftware Fire, GTX, Pythagoras

Betreiben von eigenentwickelter Software S2i Core Banking System

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Pierre Dulon		CEO		1997
Pascal Exertier		Stv. CEO		2003
Christian Fournier		COO		2015
Guillaume Grégoire		CIO		2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.bsgroup.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	BS Group Buckhauserstrasse 24 8048 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Andreas Straubinger
Telefon	079 419 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 Intergration.

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 sowie Bonuskarten, Marketingaktionen, Feed von Kunden Apps und BI Lösungen. Sozialversicherungen (Rente, IPV).

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Alifällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	

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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Andreas Straubinger	1958	CEO		2005

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	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	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	24
Davon mit Banklizenz	24
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	20
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	18
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 41.5 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.clientis.ch
Adresse Sourcing-Bereich	

Adresse Firma (Hauptsitz)

Clientis AG
Gurtengasse 6
3001 Bern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Roger Auderset
Telefon	+41 31 660 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 Fra-gen und Problemstellungen zur IT-Plattform sowie zu Umsystemen auf Basis einer Modellbank (inkl. Weiterentwicklung, Projekt-dienstleistungen zum Ausbau der Digitalisierung, Bank-Beratung und Support, SLA- und Provider-Management).

BPO / Verarbeitung

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

Im Zusammenhang mit der Outsourcing-Dienstleistung der IT-Plattform werden auch die BPO-Dienstleistungen abgedeckt.

Banking

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

Segmentführung Anlagen: Research-Aufbereitung und Investitionsprozess, Automatisierter Anlagevorschlag für Kundenberater, Zentrales Advisory Desk, Clientis Fonds, Marktinformationen für Kunden.

Fachführung Pensionsplanung: Fachsupport, Fachführung, Marketing- und Kommunikationsinstrumente

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	Ja	Nein
--	----	------

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	Ja	Nein
--	----	------

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	Ja	Nein
--	----	------

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	Ja	Nein
--	----	------

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja	Nein
----	------

Betreiben von Standardsoftware

Finnova

Betreiben von eigenentwickelter Software

Nein

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	Ja	Nein
---	----	------

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja	Nein
----	------

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Andreas Buri	1957	CEO, Leiter Gesamtbank	BWL	2014
Roger Auderset	1967	CFO	BWL	2003
Matthias Liechti	1976	COO	BWL	2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Christian Heydecker	1964	P	Recht	2013
Dr. Daniel Heller	1959	VP	Andere	2009
Daniel Dubach	1965	M	BWL	2016
Walter Häusermann	1965	M	BWL	2013
Prof Dr. Sita Mazumder	1970	M	BWL	2017
Matthias Moser	1963	M	BWL	2014
Dr. Ralph Wyss	1966	M	Recht	2014
Dr. Christof Steger	1962	M	Recht	2007
Walter Meyer	1965	M	Recht	2019

Referenzkunden



ConX GmbH

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung
Im Sourcing-Bereich tätig seit
Bankenstatus
Rechtsform

Anzahl Sourcing-Kunden
Davon mit Banklizenz
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich
Umsatz im Sourcingbereich

1999
2002
Nein
GmbH

18
5
7
6
-

Kontakt

WEB-Page Sourcing
WEB-Page Firma
Adresse Sourcing-Bereich

www.conx.ch

Adresse Firma (Hauptsitz)

ConX GmbH
Neustadtstrasse 3
6003 Luzern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name
Telefon
E-Mail

Yves Hohl
041 211 32 32
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	Rechnungs-wesen	Versand & Scanning	Andere
------------	-----------------	--------------------	--------

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

☒ Ja ☐ Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

☒ Ja ☐ Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere 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

Betreiben von eigenentwickelter Software

CMS

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

☒ Ja ☐ Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

☒ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Yves Hohl	1987	CEO		2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Keine Angabe				

Referenzkunden

Thurgauer Kantonalbank
St. Galler Kantonalbank
Appenzeller Kantonalbank
Obwaldner Kantonalbank



DXC Technology Switzerland

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.dxc.com
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	EntServ Schweiz GmbH Schwarzenburgstrasse 160 3097 Liebefeld

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Sichere Rechenzentrumsleistungen. Application Management. Arbeitsplatzdienstleistungen. Moderne Kernbankenslösungen 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 Zusammenhang mit Swiss Post Solutions, Phishing Detection.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Druck und Versand in Zusammenarbeit mit Avaloq Outline.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Alifällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Michel Döringer		Director Banking CH		2017

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
keine Angabe				

Referenzkunden

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



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	25
Davon mit Banklizenz	14
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	85
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	85
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.econis.ch
WEB-Page Firma	www.econis.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Econis AG Neumattstrasse 7 8953 Dietikon
Adresse Firma (Hauptsitz)	Econis AG Neumattstrasse 7 8953 Dietikon

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Peter Steiner
Telefon	079 635 83 02
E-Mail	peter.steiner@econis.ch

Sourcing-Leistungen

IT			BPO / Verarbeitung			
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management	ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-Transaktionen
Das Schweizer Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Econis AG ist spezialisiert auf ICT-Infrastruktur und Services sowie Security Services. Mittels IT Outsourcing, Private Cloud Computing und Security Operations Center stellt Econis für ihre Kunden Infrastruktur, Plattformen und Software dynamisch bereit und sorgt für deren Sicherheit.						
Banking			Weitere Bereiche			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: Europa	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Pier Trifunovic	1970	CEO		2018
Marius Beck	1975	Head of Architecture + Integration		2017
Peter Steiner	1957	Leiter Verkauf		1998
Steve Smith	1968	Leiter Verkauf		2018
Roger Bruder	1981	Leiter Verkauf		2018
Thomas Burkhard	1960	Leiter Verkauf		2006

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Robert Bomtrüger	1960	VRP	BWL/VWL	2018
Claud Suard	1964	M	Recht	2018
Xavier Paternot	-	M	Recht	2017
Patrick Hug	1968	M	BWL/VWL	2017

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.



Entris Banking 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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.entris-banking.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	Entris Banking AG Mattenstrasse 8 3073 Gümligen
---------------------------	---

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Steffen Rossberg
Telefon	031 660 20 94
E-Mail	steffen.rossberg@entris-banking.ch

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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 Regionalbanken.

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

Anlegen & Bankprodukte, Correspondent Banking wie oben aufgeführt.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungs-wesen	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.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Weitere Länder:

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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	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	Ausbildung	VR seit
Ewald Burgener	1966	P		2013
Rolf Zaugg	1960	VP		2001

Referenzkunden

Valiant Bank AG
Clientis Banken
Esprit Banken
Bank Vontobel AG

EQUILAS**Equilas AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2015
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2015
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	www.equilas.ch
WEB-Page Firma	www.equilas.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Equilas AG Genfergasse 8 3011 Bern
Adresse Firma (Hauptsitz)	Equilas AG Genfergasse 8 3011 Bern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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 Muster-Inhalt
 HR Management: Webbasierte HRM-Lösung zu Lohnadministration, Arbeitszeiterfassung und Mitarbeiterqualifikation
 Ausbildung: Webbasiertes e-Learning Tool mit Inhalten zu VSB, GwG, FATCA, AIA, QI, FIDLEG, Compliance und Verhaltensregeln, Sicherheit und Datenschutz und zum Kreditgeschäft
 Compliance: «Pythagoras» - Tool zur Bearbeitung von Treffern im Bereich SHAB/EP Check

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Unterstützung bis hin zu Outsourcing-Lösungen im Sinne des FINMA-RS 2018/3 Outsourcing - Banken und Versicherer in den Bereichen Legal & Compliance, Rechnungswesen, Risikomanagement, HR Management und Marketing & Ausbildung

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbstständige Leistungserbringung
 Allfällige Unterakkordanten:

Ja	Nein
----	------

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
 Weitere Standorte:

Ja	Nein
----	------

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
 Weitere 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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja	Nein
----	------

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja	Nein
----	------

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Christoph Würgler	1975	CEO	Rechtsanwalt, LL.M.	2015

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Christoph Würgler		P	Rechtsanwalt, LL.M.	2015

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.



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	
WEB-Page Firma	www.esprit-netzwerk.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	ESPRIT Netzwerk AG
	Poststrasse 2
	4500 Solothurn

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Daniel Schüpbach
Telefon	058 411 47 35
Mail	daniel.schuepbach@esprit-netzwerk.ch

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Zusammen mit unseren Partnern erbringen wir ganzheitliche Leistungen, welche die Banken für ihr Tagesgeschäft sowie für die Betreuung ihrer Kunden benötigen.

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

Zusammen mit unseren Partnern erbringen wir ganzheitliche Leistungen, welche die Banken für ihr Tagesgeschäft sowie für die Betreuung ihrer Kunden benötigen.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Zusammen mit unseren Partnern erbringen wir ganzheitliche Leistungen, welche die Banken für ihr Tagesgeschäft sowie für die Betreuung ihrer Kunden benötigen.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Zusammen mit unseren Partnern erbringen wir ganzheitliche Leistungen, welche die Banken für ihr Tagesgeschäft sowie für die Betreuung ihrer Kunden benötigen.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Alifällige Unterakkordanten:	Swisscom, Finnova

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	

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

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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Felix Graber	1967	CEO		2019
Jorge Pombo	1978	Leiter Business Integration		2016
David Wellenmann	1975	Leiter IT-Services & Projekte		2016

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

-



Finanz-Logistik AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft

Anzahl Sourcing-Kunden	38
Davon mit Banklizenz	37
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	76
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	64
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.finanz-logistik.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Finanz-Logistik AG
Rosenbergstrasse 16
9004 St.Gallen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christian Gentsch
Telefon	071 242 78 00
E-Mail	christian.gentsch@finanz-logistik.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

Banking

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

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).

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: Fürstentum Lichtenstein	

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	-

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Christian Gentsch	1967	CEO	-	2004
Patric 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	Ausbildung	GL seit
Dr. Michael Steiner	-	P	-	2018
Ursula Gomez	-	VP	-	2013
Stefan Frei	-	M	-	1996
Andreas Reis	-	M	-	2017
Christian Gentsch	-	M	-	2017

Referenzkunden

acrevs Bank AG, St.Gallen
Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Staad
Migros Bank AG, Zürich
Clientis Sparcassa 1816, Wädenswil
F. van Lanschot Bankiers (Schweiz) AG, Zürich



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	720+
Davon mit Banklizenz	
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	211
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	198
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	Link
WEB-Page Firma	www.finastra.com
Adresse Sourcing-Bereich	Finastra Switzerland GmbH Bäoderstrasse 29 5400 Baden

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christoph Hugo Stiefel
Telefon	056 203 96 60
E-Mail	christoph.stiefel@finastra.com

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	Rechnungs-wesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☐ Nein
Altfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☒ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Betreiben von Standardsoftware	SWIFT Alliance
Betreiben von eigenentwickelter Software	Fusion Total Messaging

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☒ Ja ☐ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☒ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Adrian Gilmore Brag		Country Manager		2017
Mike Häußl		CRO		2015
Ralf Schlosser		Head of Service		2015
Christoph Stiefel		Head of Sales		2018
Armit Aganwal		Head of Development		2015
Gareth Johnson		Head of Product Management		2017

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
-				

Referenzkunden

-



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	4
Davon mit Banklizenz	4
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	30
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Firma www.finform.ch

Adresse Firma (Hauptsitz) Finform AG
Viktoriastrasse 72
3013 Bern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name René Oppliger
Telefon 076 383 73 84
E-Mail rene.oppliger@finform.ch

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

Banking		
Brokerage		Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungs-wesen	Versand & Scanning	Andere

Finform übernimmt für Banken das Erledigen der Formalitäten bei der Eröffnung einer Geschäftsbeziehung. Die Eröffnung erfolgt in Echtzeit, nachgelagerte Tätigkeiten entfallen. Finform übernimmt die Verantwortung für die Korrektheit inkl. Anpassungen bei regulatorischen Anforderungen.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☒ Nein
Altfällige Unterakkordanten: Swisscom IT Services, AXON IVY, Intrum,	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☒ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☒ Ja ☒ Nein
Weitere Länder:	

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	-

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☒ Ja ☒ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☒ Ja ☒ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
René Oppliger	1971	CEO	2016
Michael Rumpf	1968	COO	2016

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.



Finnova Bankware AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1974
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft

Anzahl Sourcing-Kunden	7
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	54
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	48
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.finnova.com

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	Finnova Bankware AG Steinbislin 2 6423 Seewen
---------------------------	---

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Oswald Föhn
Telefon	041 818 06 00
E-Mail	oswald.foehn@finnova.com

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

Einführung und Betrieb der Bankenapplikation Finnova und ergänzende Applikationen.

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Weitere Standorte: Liechtenstein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Weitere Länder: Liechtenstein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Betreiben von Standardsoftware Finnova und weitere

Betreiben von eigenentwickelter Software Finnova, DHW, 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Keine Angabe	1980	P		1997

Referenzkunden

Schwyzer Kantonalbank
Neue Bank AG
Bank F. von Lanschot



Glarner Kantonalbank AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing www.glk.ch/kreditfabrik
WEB-Page Firma www.glk.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Glarner Kantonalbank AG
Hauptstrasse 21
8750 Glarus

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name Marcel Stauch
Telefon 055 646 73 00
E-Mail marcel.stauch@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 archivisierende Aufbewahrung. Versand von Massenoutput im Zusammenhang mit der Hypothekenverwaltung.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung ☐ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz ☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:

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

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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) ☐ Ja ☐ Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden ☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Hanspeter Rhyner	1968	CEO		2010
Marcel Stauch	1974	Digitalisierung und Kreditfabrik		2013

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Migros Pensionskasse
Pax Versicherungen
Vaudoise Versicherungen



Hypothekbank 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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finstar.ch
WEB-Page Firma	www.hbl.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Finstar Hypothekbank Lenzburg AG Bahnhofstrasse 2 5600 Lenzburg
Adresse Firma (Hauptsitz)	Hypothekbank Lenzburg AG Bahnhofstrasse 2 5600 Lenzburg

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	André Renfer
Telefon	062 885 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 Um-systeme as a Service.

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Altfällige Unterakkordanten: Swiss Post Solutions AG	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: auf Anfrage	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ 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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Marianne Wildi	1965	CEO, Leiter Gesamtbank	FH	2010

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
-				

Referenzkunden

Hypothekbank Lenzburg AG, Lenzburg
SBB AG Personalkasse, Bern
Bank Sparhafen Zürich AG, Zürich
Scobag Privatbank AG, Basel
Caisse d'Epargne de Nyon

incore

InCore Bank AG

Unternehmen

Facts & 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	80
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	75
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 25 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	sobaco-incore.com
WEB-Page Firma	InCore Bank AG
Adresse Sourcing-Bereich	Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren
Adresse Firma (Hauptsitz)	InCore Bank AG Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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.

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Altfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: Full Outsourcing auch für Liechtenstein, Transaction Banking (Street Side Services) weltweit	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova
Betreiben von eigenentwickelter Software	MIS

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Mark Dambacher	1968	CEO	n.a.	2007
René Hertach	1963	Transaction Banking	n.a.	2007
Fabian Bieli	1974	Banking Operations	n.a.	2020

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Peter R. Haist	1963	P	n.a.	2020
Hans G. Syz-Wiltmer	1957	VP	n.a.	2007
Sonja Stirnimann	1975	M	n.a.	2017
Amadeo C. Vaccani	1955	M	n.a.	2017
Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	n.a.	2019

Referenzkunden

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



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2010
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2010
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	> 45
Davon mit Banklizenz	> 40
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	247
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	228
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.inventx.ch
WEB-Page Firma	www.inventx.ch
Adresse Sourcing-Bereich	

Adresse Firma (Hauptsitz)

Inventx AG
Grabenstrasse 19
70000 Chur

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christoph Züger
Telefon	081 287 12 58
E-Mail	christoph.zueger@inventx.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

Beratung, Engineering/Integration und Betrieb von Kernsystemen und fachlichen Umsystemen von Banken und Versicherungen. Als Basis dient die ix.cloud – die Swiss Financial Cloud

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Kurzbeschreibung:

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

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	Ja	Nein
--	----	------

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	Ja	Nein
--	----	------

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	Ja	Nein
--	----	------

Weitere Länder: Fürstentum Liechtenstein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	Ja	Nein
--	----	------

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	Ja	Nein
--	----	------

Betreiben von Standardsoftware
Finnova, Avaloq, Syrius

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	Ja	Nein
---	----	------

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	Ja	Nein
--	----	------

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Gregor Stücheli	1963	Geschäftsführender Partner		2010
Hans Nagel	1966	Geschäftsführender Partner		2010
Patrick Hagen	1979	CFO		2013
Christoph Züger	1965	Leiter Business Development & Sales		2015
Roland Ellinger	1957	Leiter Financial Services & Solutions		2019
Urs Halter	1962	Leiter Technology Services & Solutions		2019

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Graubündner Kantonalbank
Migros Bank
St. Galler Kantonalbank
Bank Avera



Kreditfabrik AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2017
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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.kreditfabrik.ch
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	Kreditfabrik AG Bergstrasse 66 8810 Horgen

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kreditfabrik AG
Löwenstrasse 66
8001 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Emil Meier
Telefon	044 718 60 02
E-Mail	emil.meier@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

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
Betreiben von Standardsoftware	WinCredit
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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☒ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☒ Ja ☐ Nein
---	--	--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Emil Meier	1954	CEO	Banking	2019
Gerhard Gfeller	1959	COO	Banking	2017

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Walter Boreatti	1963	P	Recht	2016

Referenzkunden

Suva, Luzern
Liberty Anlagestiftung, Schwyz



Kwaxx AG - Digital Payroll

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	96
Davon mit Banklizenz	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	31
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	26
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.kwaxx.ch
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	Kwaxx AG - Digital Payroll Digital Payroll Überlandstrasse 18 8953 Dietikon
Adresse Firma (Hauptsitz)	Kwaxx AG - Digital Payroll Überlandstrasse 18 8953 Dietikon

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christian Fässler
Telefon	044 747 50 81
E-Mail	CFa@kwaxx.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

Kwaxx-Payroll-Outsourcing: Der Lohnbuchhalter, der keinen Lohn kostet. Kunden profitieren von digitalisierten, durchdachten Prozessen und absoluter Kostenkontrolle der kompletten Lohnadministration (inkl. Revisionsgarantie).

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☒ Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte:	☐ Ja ☒ Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Betreiben von Standardsoftware	Abacus, SharePoint
Betreiben von eigenentwickelter Software	SharePoint-Plattform

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Dr. Reinhard Merz	1961	CEO	BWL, IT, Soz. Vers.	2019
Christian Fässler	1979	CMO	HF	2012
Dejan Krasojevic	1968	CFO	HWV SG, Treuhand	2014

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Christian Fässler		VR-P		
Dejan Krasojevic		VR-M		

Referenzkunden



Microsoft

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1975
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2008
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH (in der Schweiz)

Anzahl Sourcing-Kunden	Millionen
Davon mit Banklizenz	Tausende
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Zehntausende
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	Zehntausende
Umsatz im Sourcingbereich	Q4 2019: 11.9 Mia \$ für den Bereich "Intelligent Cloud"

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.azure.com / www.office365.com
WEB-Page Firma	www.microsoft.com
Adresse Sourcing-Bereich	Microsoft Schweiz GmbH

Adresse Firma (Hauptsitz)	Richtstrasse 3 8304 Wallisellen Microsoft Schweiz GmbH Richtstrasse 3 8304 Wallisellen
---------------------------	--

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christian Thier
Telefon	0848 22 44 88
E-Mail	christian.thier@microsoft.com

Sourcing-Leistungen

IT

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

Die Microsoft Cloud ist die umfassendste Cloud für Banken, sei es im Bereich Infrastruktur, Applications, Plattform, Modern Workplace & Collaboration sowie CRM und ERP. Die RZ in CH garantieren die Haltung von Kernkundendaten innerhalb der Schweiz.

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☒ Nein
Altfällige Unterakkordanten: Siehe www.microsoft.com/en-us/trust-center	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Standorte: überall global vertreten	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Länder: Weltweite Abdeckung, am meisten Rechenzentren global	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Betreiben von Standardsoftware	Microsoft Lösungen
Betreiben von eigenentwickelter Software	Azure, Office 365, Dynamics 365

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein
Jährliche ISAE 3402 / SOC 2-Berichterstattung an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Geschäftsleitung Schweiz inklusive Kurz-Bio siehe <https://news.microsoft.com/de-ch/geschäftsleitung/>

Geschäftsleitung Microsoft Corporation inklusive Kurz-Bio siehe <https://news.microsoft.com/leadership/>

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Siehe <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/corporate-governance/board-of-directors.aspx>

Referenzkunden

UBS, Swiss Re, Mobiliar, Zürich, AXA Winterthur, Bitcoin Suisse, WealthArc, Quartal Financial Solutions


**PPA Gesellschaft für Finanzanalyse
und Benchmarks mbH**
Unternehmen
Facts & Figures

Firmengründung	2000
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	28
Davon mit Banklizenz	
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	130
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 12,5 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.ppaworld.com
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	PPA Cherstrasse 4 8152 Glattbrugg

Adresse Firma (Hauptsitz)

PPA
Hilpertstr. 24B; D-64295
Darmstadt

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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, bankenspezifische Datenaufbereitung

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungs-wesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur
Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☐ Nein
Alifällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Standorte: Deutschland	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder: Deutschland	

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein

Governance
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Herbert Drexl	1961	Geschäftsführer PPA Schweiz		2016

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Helmo Saubach	1960	P		2000

Referenzkunden

Schweiz: UBS, CS, Basler KB, NAB, AKB
Ca. 20 Kunden in Deutschland



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	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.rsnag.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	RSN AG Schützengasse 25 8001 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Markus Heusler
Telefon	044 298 94 90
E-Mail	

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☒ Nein
Alifällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Länder:	

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	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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	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	Ausbildung	VR seit
Keine Angabe				

Referenzkunden

St. Galler Kantonalbank
Basler Kantonalbank
Luzerner Kantonalbank
Valiant
Raiffeisen Schweiz

SOBACO

SOBACO Holding AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1984
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	32
Davon mit Banklizenz	21
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	99
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	95
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 25 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.sobaco-incore.com
Adresse Sourcing-Bereich	

Adresse Firma (Hauptsitz)

SOBACO Holding AG
Wiesenstrasse 17
8952 Schlieren

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Peter Haist
Telefon	0041444961600
E-Mail	peter.haist@sobaco.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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Betreiben von Standardsoftware	SOBACO
Betreiben von eigenentwickelter Software	SOBACO

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Peter Haist	1963	CEO, SOBACO Holding AG	MAS BC	2006
Stefan Breiter	1978	CSO, SOBACO Solutions AG	MAS BC	2011
Urs Walde	1973	COO, SOBACO Solutions AG	MAS BC	2017
Mark Dambacher	1968	CEO, InCore Bank AG	BWL/VWL	2011
René Hertach	1963	CTB, InCore Bank AG		2008
Fabian Bieli	1978	COO, InCore Bank AG	MAS BA	2011

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Pete Haist	1963	P	MAS BC	2006
Amedeo Vaccani	1955	P	BWL/VWL	2006
Hans G. Syz-Witmer	1957	VP	BWL/VWL	1995
Sanja Stirnimann	1975	M	Recht	2017
Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	MBA	2018

Referenzkunden



Unternehmen

Facts & 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
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	730
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 2650 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.swisscom.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Swisscom
Pfingsweidstrasse 51
8005 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Thomas Keel
Telefon	058 221 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
-----------	---------	--------------------------------

Punktueller Angebot von Banking-Leistungen über Partner.

Weitere Bereiche

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

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Weitere Standorte:

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Betreiben von Standardsoftware Avaloq, Finnova etc.

Betreiben von eigenentwickelter Software eVoja

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	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



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	7500
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 583 Mio

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.swisspostsolutions.com
Adresse Sourcing-Bereich	

Adresse Firma (Hauptsitz)

Swiss Post Solutions AG
Pfingstweidstrasse 60b
8005 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Urs Knecht
Telefon	058 341 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 anderen Firmen an und verbindet die physische und die digitale Welt. Zum Service-Angebot gehören: Mailroom-Services, Lösungen im Multi-Channel-Input, BPO-Services (z.B. Zahlungsverkehr) und Lösungen im Multi-Channel-Output

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☒ Nein
Altfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Standorte: 15 Länder	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☒ Nein
Weitere Länder:	

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☒ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☒ Nein
---	--	--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
VR Post				

Referenzkunden

UBS
Credit Suisse
Raiffeisen
PostFinance
Diverse Kantonal- und Regionalbanken



Unternehmen

Facts & 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 2.0 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing www.t-n.ch

WEB-Page Firma

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

T&N AG
Industriestrasse 2
8305 Dietlikon

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name

Bruno Schmed

Telefon

044 835 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.

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung ☐ Ja ☐ Nein
 Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz ☐ Ja ☐ Nein
 Weitere Standorte:

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz ☐ Ja ☐ NeinHosting ausschliesslich in der Schweiz ☐ Ja ☐ Nein

Betreiben von Standardsoftware

Avaya UCC

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) ☐ Ja ☐ Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden ☐ Ja ☐ Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Herrmann Graf	1960	CEO		1997
Bruno Schmed	1966	Leiter Konvergente Lösungen		2003

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	VR seit
Herrmann Graf	1960	P	1996
Brigitte Graf	1961	M	2008

Referenzkunden

Freiburger Kantonalbank
Banque Cantonale du Jura
Allianz Global Assistance
Medi24

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2005
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft

Anzahl Sourcing-Kunden	30
Davon mit Banklizenz	15
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	40
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	36
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 9 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.ti&m.ch
WEB-Page Firma	www.ti&m.ch
Adresse Sourcing-Bereich	ti&m AG

Buckhauserstrasse 24	8048 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	ti&m AG
Buckhauserstrasse 24	8048 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Karsten Burger
Telefon	044 497 75 13
E-Mail	karsten.burger@ti&m.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

Innovation Hosting: Wir stellen den Betrieb innovativer Lösungen sicher – on premise, in einer hybriden Multi-Cloud oder einer public 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
------------	----------------	--------------------	--------

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☒ Ja ☐ Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☒ Ja ☐ Nein
--	--

Weitere Standorte: Deutschland und Singapur

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☒ Ja ☐ Nein
Weitere Länder:	

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	ti&m channel suite

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☒ Ja ☐ Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☒ Ja ☐ Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1964	CEO	Ingenieur	2005
Björn Sörensen	1984	Head of Innovations	WI	2005

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1965	P	Ingenieur	2005
Markus Nigg	1968	VP	Wirtschaft	2011
Urs Buner	1952	M	Wirtschaft	2014
Markus Jordi	1961	M	Recht	2018

Referenzkunden

Basler Kantonalbank, Bank Cler, UBS
CIC (Schweiz), Luzerner Kantonalbank
Swiss Fund Data, Eidgenössische Steuerverwaltung
Banque Cantonale Vaudoise, Stiftung Antidoping Schweiz



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	-
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.trendcommerce.ch

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	Trendcommerce Schweiz AG
	Postfach 422
	9015 St. Gallen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Mustafa Öksüz
Telefon	071 242 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.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Betreiben von Standardsoftware

Domtrac, Quadient

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thomas Grossen	1967	Co. CEO		2016
Jürg Hüppi	1969	Co. CEO		2016

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Frank Marthaler	1964	P		1997
Oliver P. Künzler	1971	M		2001

Referenzkunden

Auf Anfrage

Vontobel

Bank Vontobel AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1924
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2001
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	125
Davon mit Banklizenz	110
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	140
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	120
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	Link
WEB-Page Firma	www.vontobel.com
Adresse Sourcing-Bereich	Bank Vontobel AG Platforms & Services Bleicherweg 21 8022 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	Bank Vontobel AG Gotthardstrasse 43 8022 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Matthias Schiesser
Telefon	
E-Mail	matthias.schiesser@vontobel.com

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

Zusatzdienstleistungen im Zusammenhang mit Global Custody und Execution.

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Zugang zu über 75 Ländern und mehr als 15 MTF's, SI's und Darkpools. Big Data Analytics und TCA Dienstleistungen. 13 selbst entwickelte Algo Strategien. Global Custody Dienstleistungen für über 50 Länder.

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

FX Handelsplattform, die Preise der grössten Liquiditätsprovider aggregiert.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	☐ Ja ☐ Nein
Alifällige Unterakkordanten: SIX	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	☐ Ja ☐ Nein
Weitere Standorte: 28 Standorte weltweit	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	☐ Ja ☐ Nein

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

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-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	☐ Ja ☐ Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	☐ Ja ☐ Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Dr. Zeno Staub	1969	CEO	Dr. oec. HSG VWL	2011
Dr. Martin Sieg Castagnola	1965	CFO	Dr. of Economics	2008
Felix Lenhard	1965	COO	Lic. Oec. HSG	2010

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Herbert J. Scheidt	1951	VRP	MBA	2002
Dr. Maja Baumann	1977	VR	Dr. jur.	2015
und weitere:				
https://www.vontobel.com/de-ch/ueber-vontobel/unser-unternehmen/verwaltung				

Referenzkunden

Entris Gruppe
Clientis Gruppe
Internationale Investmentbanken & Asset Manager
Diverse Kantonal-, Privat- und Regionalbanken

9 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.

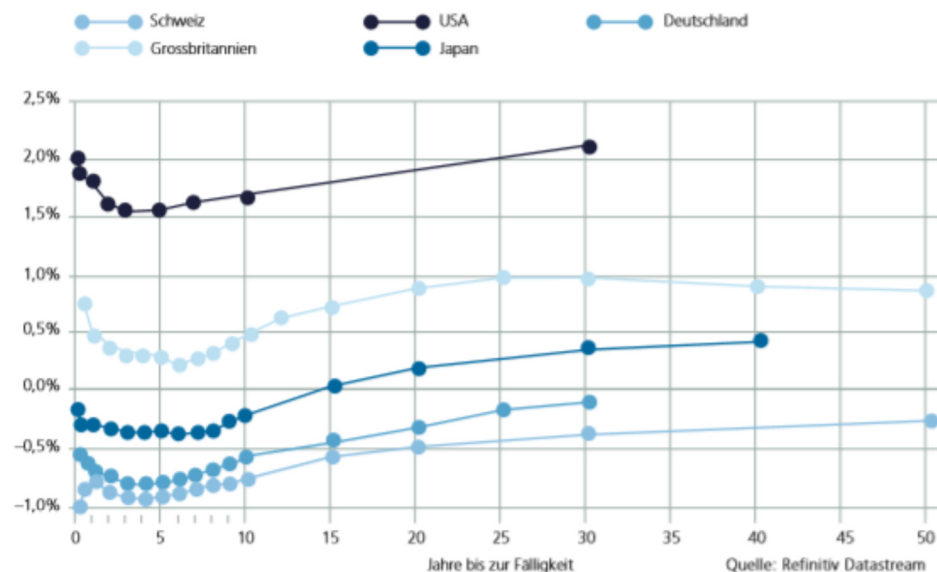
Konzentration auf die Kernaufgaben und die eigenen Stärken

Von Gerhard Gfeller, COO der Kreditfabrik

Die dramatische negative Veränderung der Zinsenlandschaft manifestiert sich eindrücklich im nachstehenden Chart. Die Renditen der Staatsanleihen der Schweiz sind im internationalen Vergleich die tiefsten und sind bis auf 50 Jahre negativ.

Zinskurve für Staatsanleihen

Per 30. September 2019, in % p.a.



(Quelle: FINMA-Risikomonitor 2019 vom Dezember 2019)

Unter diesem Druck der Negativzinsen entscheiden sich immer mehr Versicherungen und vor allem auch Pensionskassen in den Hypothekarmarkt einzusteigen bzw. diese Anlageform weiter zu forcieren. Dabei stehen sie vor der Wahl, das entsprechende Know-how für den Vertrieb und vor allem auch für die Verarbeitung und das Servicing selbst auf-/auszubauen oder diese Dienstleistungen einzukaufen. Bei Neubeginnern sind nebst personellen Ressourcen auch Investitionen in die dafür erforderliche Software zwingend und nicht unerheblich bzw. die bestehende Infrastruktur muss allenfalls erweitert werden. Damit kommen wir zum Kernthema:

Welches sind die Kernaufgaben der Pensionskassen und Versicherungen?

Gemäss Gesetz hat die berufliche Vorsorge als zweite Säule, neben der AHV/IV/EL als 1. Säule, die Aufgabe, den Versicherten die Fortsetzung ihrer bisherigen Lebenshaltung in angemessener Weise zu ermöglichen. Sie strebt dabei das Ziel an, mit der ersten Säule zusammen ein Renteneinkommen von rund 60 Prozent des letzten Lohnes zu erreichen.

Somit konzentriert sich die Aufgabe der Pensionskassen auf die nachhaltige und ertragsbringende Anlage der von den Mitgliedern einbezahlten Gelder, um das geforderte Ziel zu erreichen. Dabei legen die einzelnen Kassen ihre Anlagestrategien unter Berücksichtigung der jeweiligen Marktverhältnisse fest. Wichtig ist, dass die Gelder sicher angelegt sind.

Auch die (Lebens-)Versicherungsgesellschaften sind bestrebt, einerseits mit den vereinnahmten Versicherungsprämien entstehende Schadenfälle abzudecken und andererseits so zu wirtschaften, dass die Leistungen am Ende der Versicherungsperiode ausbezahlt werden können. Die definierten Anlagerichtlinien sehen auch entsprechende Diversifikationen vor. Eine dieser möglichen Diversifikationen ist nebst der direkten Anlage in Immobilien, die Gewährung von Hypotheken.

Bei der Vergabe von Hypotheken müssen verschiedenste Faktoren berücksichtigt werden. Dabei ist vor allem Fachwissen gefragt. Es handelt sich dabei im Speziellen um das umfassende Wissen im Kreditgeschäft. Die meisten Spezialisten bei den Pensionskassen und Versicherungen verfügen über ein ausgezeichnetes und ausgewiesenes Wissen im Anlagebereich, nicht aber auf der Kreditseite.

Dieses Wissen stellen Outsourcing-Partner zusammen mit den entsprechenden Dienstleistungen zur Verfügung. Gleichzeitig verfügen diese Unternehmungen auch über die Tools, welche für eine fachgerechte und effiziente Abwicklung der Finanzierungen, im Rahmen der von den Mandanten vorgegebenen Richtlinien, erforderlich sind.

Durch die Auslagerung der Hypothekenbewirtschaftung schaffen sich Hypothekeninvestoren Freiräume, um sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Zudem vermeiden sie damit Aufwände für Primärinvestitionen und ersparen sich die laufenden Betriebskosten. Partnerinnen wie die Kreditfabrik AG erbringen für sie diese Leistungen effizient und kostengünstig. In entsprechenden Reglementen und SLA's wird der Leistungsumfang beschrieben. Diese definieren dabei auch welche Objektarten in welcher Höhe und unter welchen Rahmenbedingungen finanziert werden. Dadurch ist sichergestellt, dass die jeweiligen Anlagerichtlinien und somit die Anlagestrategie eingehalten werden.

Das Tief(st)zinsumfeld manifestiert sich im Hypothekengeschäft mit in den letzten Jahren kontinuierlich und massiv gesunkenen Zinssätzen. Der Markt ist u.a. dank elektronischen Medien sehr transparent geworden. Als logische Konsequenz folgt daraus, dass der Erfolg in diesem Anlagesegment auf der Aufwandseite zu suchen ist. Das heisst, dass die Gestehungskosten für eine Objektfinanzierung entscheidend werden. Die zentrale Frage ist deshalb, gehört die Kreditverarbeitung/-abwicklung wirklich zu den Kernaufgaben der Finanzierer oder ist es nicht zielführender, die Gelder in eine kompetente fokussierte Kundenbetreuung zu investieren?

Das Outsourcing der Kreditverarbeitung, wie es schon im Zahlungsverkehr und der Wertschriftenverarbeitung nahezu flächendeckend gemacht wurde, ist für Hypothekeninvestoren eine Möglichkeit, ihre schrumpfenden Margen mindestens in diesem Bereich aufzufangen. In einer komplexen und vor allem immer schneller werdenden Arbeitswelt ist die Konzentration auf die Kerngebiete

Quellen

- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003): Management operationeller Risiken - Praxisempfehlungen für Banken und Bankenaufsicht: Online (25.03.2020): <https://www.bis.org/publ/bcbs96de.pdf>
- Blattmann (2020): Die aktuellen technologischen Herausforderungen und ihre Konsequenzen für Schweizer Banken. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2020/02/05/129/>
- Blattmann, Compagnoni & Grob (2019): IFZ Sourcing Studie 2019. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/sourcing/2019/05/08/ifz-sourcing-studie-2019-2/>
- Dietrich (2019): Banking Trend-Map. Online (26.03.2020): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/2019/10/14/banking-trend-map-2019/>
- FINMA (2018): Rundschreiben 2018/3. Online (10.01.2020): <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-20200101.pdf?la=de>
- RiskNet (2020): Top 10 operational Risks for 2020. Online (25.03.2020): <https://www.risk.net/risk-management/7450731/top-10-operational-risks-for-2020>
- SNB (2019): Die Banken in der Schweiz 2018. Online (05.03.2020): https://www.snb.ch/de/mmr/reference/banks_2018/source/banks_2018.de.pdf

Expertengespräche

Firma	Experte(n)	Funktion	Datum
Banca dello Stato del Cantone Ticino	Luca Bordonzotti	Resp. Dipartimento «Competence Centers»	21.11.2019
Bank Cler AG	Kathrin Dreyer	Leiterin Sourcing & Verträge	03.12.2019
Berner Kantonalbank	Antoinette Hunziker-Ebneter	Verwaltungsratspräsidentin	12.02.2020
Clientis AG	Daniel Heiniger	Leiter Rechnungswesen & Controlling	17.12.2019
Clientis AG	Sandra Boschung	Leiterin Service- & Provider Management	17.12.2019
Glarner Kantonalbank	Martin Leutenegger	Verwaltungsratspräsident	07.01.2020
Raiffeisen Schweiz	Kimberley Maria Kies	Leiterin Operational Risk Control	12.02.2020
Raiffeisen Schweiz	Roger Hellmüller	Leiter BCM & Sourcing	12.02.2020
Raiffeisen Schweiz	Marion Wirth	Mitarbeiterin Fachstelle Sourcing	12.02.2020
Raiffeisen Schweiz	Guy Lachapelle	Verwaltungsratspräsident	07.01.2020
St. Galler Kantonalbank	Thomas Gutzwiller	Verwaltungsratspräsident	20.01.2020
Thurgauer Kantonalbank	Daniel Bänziger	Leiter Unternehmensentwicklung	20.11.2019
Thurgauer Kantonalbank	Daniel Fuchs	Leiter Risk Control	20.11.2019
Valiant AG	Jürg Bucher	Verwaltungsratspräsident	16.01.2020

Neben diesen explizit aufgeführten Expertengesprächen haben die Autoren eine Vielzahl informeller Gespräche geführt. Allen Experten und Gesprächspartnern ein herzliches Dankeschön für die wertvollen Inputs und kritischen Bemerkungen.

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.



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.



Marc Leuenberger

Marc Leuenberger (1993) arbeitet seit 2019 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 2019 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern. Zuvor arbeitete er im Anlagebereich bei einer Raiffeisenbank.

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz

blog.hslu.ch/retailbanking

ISBN 978-3-906877-77-8

Platin-Sponsor:



Gold-Sponsoren:

avobis

