

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2024

Dr. Urs Blattmann, Dr. Felix Buschor, Joël Ettlin



Die vorliegende Studie wurde dank der Unterstützung unserer Sponsoren ermöglicht.

Platinsponsoren

Accenture
Finnova
Inventx
Swisscom
Zühlke

Goldspensoren

Crealogix
Finform

Autoren

Dr. Urs Blattmann
Dr. Felix Buschor
Joël Ettlin

Kontakt für Rückfragen

**Hochschule Luzern
Wirtschaft**

Dr. Urs Blattmann
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz

+41 41 757 67 67
urs.blattmann@hslu.ch
www.hslu.ch

Impressum

ISBN

978-3-907379-32-5

Vertrieb

Die Studie kann bezogen werden unter:
<https://blog.hslu.ch/bankingservices/>



[hslu.ch/wirtschaft](https://www.hslu.ch/wirtschaft)

© 05.2024, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Vorwort

Das diesjährige Titelbild zeigt, dass in einem gesunden Wald immer aufs Neue junge, zarte Pflanzen wachsen, die vielleicht in einigen Jahren als grosse und starke Bäume den Wald erneuern. Das Entstehen neuer Sourcing-Bereiche in einer ansonsten etablierten und robusten Sourcing-Landschaft steht im Zentrum der diesjährigen Sourcing-Studie.

Neue Technologien sind Treiber und Begleiter der digitalen Transformation. Beispiele dafür sind das Cloud Computing mit seinen unterschiedlichen Servicemodellen oder die Blockchain, die mit Crypto Assets ein erstes sich zunehmend verbreitendes Geschäftsmodell gefunden hat. Wenn immer sich abzeichnet, dass neue Technologien nachhaltig von Bedeutung sein werden, dann stellt sich die strategische Frage, welche Kompetenzen intern aufzubauen sind und welche – im Sinne einer Fokussierung – besser von Dritten bezogen werden.

Die vorliegende Studie zeigt die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Outsourcing der Retailbanken auf. Auch der diesjährigen Sourcing-Studie ist wieder ein breites Verständnis von Sourcing als jegliche Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zugrunde gelegt. Von der Auslagerung des Backoffice über den Bezug von IT-Leistungen bis zu Open Banking und Ökosystemen wird das Thema Sourcing umfassend abgedeckt. Die Studie erscheint deshalb dieses Jahr auch neu unter dem Titel Bank-IT und Sourcing.

Die diesjährige Studie befasst sich vertieft mit drei Themen. Erstens zeigt die Studie auf, welche Praktiken Retailbanken im IT-Sourcing Management einsetzen. Dies vor dem Hintergrund, dass Cloud-Angebote in Form von Software as a Service vermehrt auf das Interesse der Banken stossen, und, dass anspruchsvolle regulatorische Anforderungen einzuhalten sind. Der Aufbau eines Angebots an Kryptowährungen durch einzelne Retailbanken hat uns zweitens dazu veranlasst, dieses Thema aus dem Blickwinkel des Sourcings näher zu beleuchten. Drittens hat uns interessiert, welche Bedeutung Sourcing und Kooperationen für kleinere Retailbanken haben, um sich in der digitalen Transformation zu behaupten.

Wie in den vergangenen sechs Jahren enthält die Studie einen Überblick über die Angebote im Sourcing in der Schweiz. Das Ziel der Marktübersicht ist es, dass sich Interessierte rasch einen Überblick über den Stand und die Entwicklungen in der Branche verschaffen können.

Die vorliegende IFZ Studie Bank-IT und Sourcing konnten wir nur dank der grossen Unterstützung von zahlreichen Teilnehmenden an Umfragen und Interviews erstellen. Den Banken, die unseren Fragebogen ausgefüllt haben, und den Experten, mit denen wir Interviews führen durften, danken wir für die zur Verfügung gestellte Zeit. Bedanken möchten wir uns auch bei den diesjährigen Platinsponsoren Accenture, Finnova, Inventx, Swisscom und Zühlke sowie den beiden Goldsponsoren Crealogix und Finform 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



Dr. Felix Buschor
Dozent und Projektleiter,
Institut für Finanz-
Dienstleistungen Zug IFZ



Joël Ettlín
Wissensch. Mitarbeiter,
Institut für Finanz-
Dienstleistungen Zug IFZ

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1	Einleitung	1
1.1	Aktualität des Themas	1
1.2	Zielsetzung und methodisches Vorgehen	3
1.3	Aufbau der Studie	5
2	Outsourcing	7
2.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	7
2.2	Status und geplante Veränderungen im Outsourcing	8
2.3	Neue IT-Themen und Outsourcing	11
2.4	Cloud Computing verändert das IT-Sourcing	15
3	Open Banking	18
3.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	18
3.2	Stellenwert Open Banking für Banken	18
4	Plattformen und Ökosysteme	23
4.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	23
4.2	Die Evolution von Plattformen und Ökosysteme für Banken	24
4.2.1	Status und geplante Veränderungen der Plattformen und Ökosysteme	24
4.2.2	Ökosysteme Wohnen im Wandel der Zeit	29
5	IT-Sourcing Management	34
5.1	Ausgangslage	34
5.2	Entwicklungen in der IT und im Umfeld	34

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2024
Inhaltsverzeichnis

5.2.1	Cloud & Saas verändern das IT-Sourcing _____	34
5.2.2	Veränderungen im regulatorischen Umfeld _____	42
5.2.3	Steigerung Innovationsfähigkeit und Software-Entwicklungs-effizienz _____	43
5.2.4	Weitere relevante Entwicklungen _____	47
5.3	Herausforderungen im IT-Sourcing Management _____	48
5.3.1	Strukturen im Sourcing Management generell und Veränderungen seit der letzten Erhebung _____	48
5.3.2	Umgang mit den zunehmenden regulatorischen und juristischen Herausforderungen _____	49
5.3.3	Management der Herausforderungen als Folge der technologischen Entwicklungen _____	49
5.3.4	Eigeninitiative in der Software-Entwicklung und neues Rollenverständnis _____	52
5.4	Zukunftsaussichten _____	53
6	Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken _____	58
6.1	Begriffe und Abgrenzung _____	58
6.2	Bedeutung von kryptobasierten Vermögenswerten _____	62
6.2.1	Kryptowerte aus Sicht der Privatinvestorinnen und -investoren _____	63
6.2.2	Kryptowerte aus Sicht des Regulators _____	64
6.2.3	Kryptowerte aus Sicht von Retailbanken _____	64
6.3	Bereitstellung der Dienstleistungen rund um Kryptowerte _____	66
7	Kleine Retailbanken und die digitale Transformation _____	73
7.1	Ausgangslage _____	73
7.2	Spezifische Herausforderungen aber auch Chancen für kleine Institute _____	74
7.3	Lösungsansätze _____	78
7.3.1	Kooperationen & Partnerschaften _____	78

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2024
Inhaltsverzeichnis

7.3.2	Outsourcing	82
7.3.3	Andere Lösungsansätze	83
7.4	Beurteilung der Entwicklungsperspektiven	84
7.4.1	Einschätzung aus Sicht der kleineren Banken	84
7.4.2	Einschätzung der Autoren	89
8	Schlussfolgerungen	92
9	Marktübersicht	96
9.1	Vorgehen	96
9.2	Zusammenfassung der Anbieter	97
9.3	Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge	100
10	Die Meinung unserer Sponsoren	139
10.1	Accenture	140
10.2	Crealogix	142
10.3	Finnova	143
10.4	Inventx	145
10.5	Swisscom	147
10.6	Zühlke	149
	Literaturverzeichnis	151
	Expertengespräche	157
	Abbildungsverzeichnis	159
	Glossar	161
	Autoren	163

Einleitung

1 Einleitung

1.1 Aktualität des Themas

Die vorliegende Studie Bank-IT und Sourcing ist die sechste Ausgabe der Untersuchung des Sourcing Marktes für Schweizer Retailbanken. In den vergangenen fünf Studien wurde ein breites Spektrum von Sourcing Angeboten untersucht. Abgedeckt wurden die folgenden Bereiche¹:

- Informatik,
- BPO (Business Process Outsourcing) für die Verarbeitung,
- die Street-Side-Angebote Brokerage, Custody und Korrespondenz Dienstleistungen im Zahlungsverkehr
- sowie weitere Bereiche wie Compliance, Rechnungswesen oder Druck & Versand

Mit diesen Sourcing-Leistungen sind zwei idealtypische Grundstrategien von Wertschöpfungsmodellen verbunden, nämlich jene der Vertriebsbank und jene des Abwicklungsproviders.

<i>Grundstrategie der Vertriebsbank</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus auf Vertriebskanäle • Bezug von Teilen der Abwicklung bei Dritten • Bezug von IT-Leistungen bei Dritten • Bezug von weiteren, nicht unmittelbar vertriebsrelevanten Leistungen von Dritten
<i>Grundstrategie des Abwicklungsproviders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Leistungen in der Verarbeitung zur Verfügung • Stellt Street-Side-Angebote zur Verfügung, allenfalls mittels Bezug bei Dritten • Stellt ausgewählte weitere Leistungen zur Verfügung • Abhängig vom Angebot ist eine Banklizenz nicht zwingend

Abbildung 1: Die Grundstrategien Vertriebsbank und Abwicklungsbank.

Viele Retailbanken verfolgen seit längerem die Strategie einer Vertriebsbank und beabsichtigen auch in Zukunft daran festzuhalten. Bei den Abwicklungsprovidern besteht mittlerweile ein reifer und professioneller Markt, der den Banken eine gewisse Auswahl bietet. Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung des Bankgeschäfts zeichnen sich jedoch auch neue Formen der Strukturierung der Wertschöpfungskette für Banken ab.

Nachdem in der letztjährigen Sourcing Studie der Fokus auf die Untersuchung von IT-Sourcing Strategien, IT-Kooperationen und Sourcing von Compliance Leistungen gelegt wurde, werden in der vorliegenden Studie die folgenden aktuellen Themen näher untersucht und erläutert: IT-Sourcing Management, Crypto Assets für Retailbanken und kleine Retailbanken & digitale Transformation.

¹ Siehe Blattmann et al. (2021), S. 2.

Einleitung

IT-Sourcing Management

Das IT-Sourcing Management wurde als Schwerpunktthema gewählt, weil sich in den letzten Jahren im Bereich der Informationstechnologie und des regulatorischen Umfelds viel verändert hat. Die Veränderungen in der IT, wie der Übergang von On-Premise-Lösungen weiter zu Software as a Service (SaaS) prägt zunehmend die IT-Sourcing-Landschaft. Insbesondere auch das Rundschreiben der FINMA zu den operationellen Risiken und Resilienz² bei Banken unterstreicht die gesteigerte Bedeutung des IT-Sourcing Managements für Retailbanken. Seit dem 1. Januar 2024 ist das Rundschreiben zu grossen Teilen in Kraft. Banken müssen dem Oberleitungsorgan unter anderem regelmässig eine IKT-Strategie, das heisst ihre Strategie im Umgang mit den Risiken durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie, vorlegen. Für Banken, die einen grossen Teil ihrer IT-Dienstleistungen an Dritte ausgelagert haben, bedeutet dies, dass sie ihre IT-Sourcing Strategie kritisch prüfen und dem Oberleitungsorgan zur Genehmigung vorlegen müssen. Die Einhaltung regulatorischer und juristischer Standards sowie die Sicherheit vor Hackerangriffen werden als zentrale Herausforderungen und Schlüsselaspekte für die zukünftige Ausrichtung des IT-Sourcing Managements gesehen.

Crypto Assets für Retailbanken

Die Relevanz von Crypto Assets für Retailbanken hat in jüngster Vergangenheit deutlich zugenommen, da immer mehr Banken ihren Kunden Crypto Assets anbieten. Die zentrale Fragestellung dabei ist, inwiefern Banken die Leistungserstellung im Zusammenhang mit Crypto Assets selbst übernehmen oder von Dritten beziehen sollen. Wie sollen die verschiedenen Aspekte der Handelsabwicklung, Errichtung von Handelsplätzen und Verwahrung von Crypto Assets effizient gestaltet und die Wertschöpfungskette optimiert werden? Angesichts des zunehmenden Einflusses von Crypto Assets im Finanzmarkt ist es für Retailbanken entscheidend, die notwendigen Rahmenbedingungen zu verstehen und im Hinblick auf die eigene Strategie richtig zu gestalten.

Kleine Retailbanken & digitale Transformation

Die digitale Transformation betrifft alle Banken, d.h. auch kleine Retailbanken müssen sich diesem Wandel stellen. Kunden erwarten vermehrt digitale Dienstleistungen, wodurch interne Prozesse automatisiert werden müssen, was finanzielle Mittel für technologische Innovationen erfordert. In Anbetracht dieser Entwicklungen, welche zudem in einem hart umkämpften Markt stattfinden, stellen sich gerade kleineren Instituten zahlreiche Herausforderungen. Es soll deshalb aufgezeigt werden, wie diese Retailbanken damit umgehen und inwiefern Sourcing und IT-Kooperationen als mögliche Lösungsansätze in Frage kommen. Für kleine Institute stellt sich dabei auch die Frage ihrer zukünftigen Existenz: Wie gelingt es die anstehenden Herausforderungen zu meistern und ein nachhaltiges Bestehen im Markt zu sichern?

Die drei Schwerpunktthemen aber auch weitere Entwicklungen im Bankenmarkt zeigen nach Einschätzung der Autoren, dass Sourcing als bankübergreifende Zusammenarbeit eine steigende strategische Bedeutung erlangen wird. Daher wird es für die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen von Retailbanken auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben.

² Siehe FINMA (2022a).

Einleitung

1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Mit der vorliegenden Studie möchte das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ verschiedene Aspekte des Sourcings für Retailbanken näher beleuchten und dem Leser so Einblicke in dessen Bedeutung, die Funktionsweise und die Entwicklung bieten. Dieser Studie wird ein breites Verständnis von Sourcing zugrundegelegt, indem auch Entwicklungen einbezogen werden, die eine Neuordnung der Wertschöpfungskette mit sich bringen. So wird sichergestellt, dass die vorliegende Studie auch Veränderungen in den Wertschöpfungsketten der Banken abdeckt, die sich aus technologischen Neuerungen sowie aus der digitalen Transformation ergeben. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, deckt die Studie neben Überlegungen zum herkömmlichen Verständnis des Outsourcing auch Einschätzungen zu folgenden Themen ab: Cloud Computing, Open Banking, sowie Plattformen und Ökosysteme.

Das Ziel der Studie besteht im Wesentlichen darin, dem Finanzplatz Schweiz eine vertiefte und aktuelle Einsicht ins Thema Sourcing bei Retailbanken zu vermitteln. Zudem soll den Entscheidungsträgern ein Fundament zur Verfügung gestellt werden, auf welchem die Informationen für einen spezifischen Sourcing Entscheidung aufgebaut werden können. Dabei ist hervorzuheben, dass in der Finanzbranche im Vergleich zu anderen Branchen noch ein erheblicher Entwicklungsbedarf besteht, wenn es um Spezialisierung und Arbeitsteilung geht. Trotz einiger erzielter Fortschritte gibt es immer noch Raum für Verbesserungen, um die Effizienz und Effektivität des Sourcings in der Finanzbranche zu steigern. Aus diesen sowie den oben dargelegten Gründen sind die Autoren überzeugt, dass die Bedeutung des Sourcings mittel- und längerfristig zunehmen wird. Es ist davon auszugehen, dass im Zuge der digitalen Transformation neue Geschäftsmodelle entstehen, die zu neuen Formen der Arbeitsteilung in der Wertschöpfungskette führen werden. Ermöglicht wird dies beispielsweise durch Cloud Computing oder Open Banking und kommt unter anderem in Ökosystemen, digitalen Marktplätzen, Banking as a Service oder Embedded Banking zum Tragen.

Als Grundlage für die vorliegende Studie dient eine Befragung von Retailbanken, welche im Dezember 2023 durchgeführt wurde. Ergänzend wurden zu den Themen IT-Sourcing Management, Crypto Assets für Retailbanken und kleine Retailbanken & digitale Transformation 22 Interviews mit insgesamt 24 Expertinnen und Experten geführt³.

Design & Struktur der Umfrage bei Banken

Im Rahmen der Studie wurde eine Online-Umfrage bei den Schweizer Retailbanken durchgeführt. Die Umfrage richtete sich an die Sourcing Verantwortlichen der Institute. Zur Teilnahme an der Umfrage wurden Vertreterinnen und Vertreter der Bankengruppen «Kantonalbanken», «Regionalbanken, Sparkassen und Raiffeisenbanken», «Grossbanken» und «übrige Banken» eingeladen. Auf eine Einladung von Privat- und Börsenbanken und Auslandbanken wurde bewusst verzichtet, um den Fokus auf die Entwicklung der Schweizer Retailbanken legen zu können. Die Umfrage wurde schweizweit durchgeführt.

³ Für die Liste der Expertinnen und Experten siehe S. 111.

Einleitung

Die Umfrage wurde in folgende Teile gegliedert:

- Allgemeine Fragen zu Bilanzsumme und Geschäftsaufwand,
- Outsourcing bestehend aus Outsourcing allgemein, Informatik allgemein sowie Cloud Computing,
- Open Banking
- sowie Marktplätze und Ökosysteme

Insgesamt wurden 85 Vertreterinnen und Vertreter von Banken angeschrieben. 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 36 Beobachtungen, wobei teilweise nicht alle Fragen beantwortet wurden. Insgesamt beinhaltet die Stichprobe 32 vollständige Datensätze von Retailbanken in der Schweiz. Die Stichprobengrösse kann somit zwischen 32 und 36 Beobachtungen schwanken. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 43 Prozent.

Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe

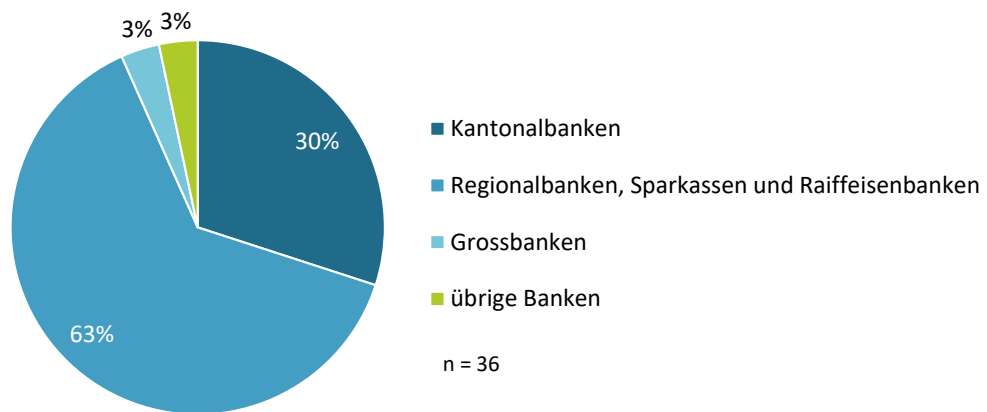
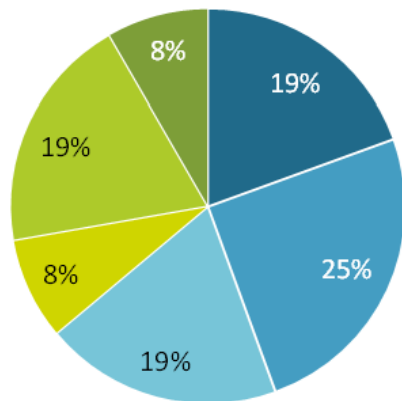


Abbildung 2: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe.

Die Grösse der teilnehmenden Banken wird in Abbildung 3 sowohl anhand der Bilanzsumme als auch des Geschäftsaufwands dargestellt. Ein Viertel der Banken (25%) haben eine Bilanzsumme zwischen CHF 1.0 Milliarden und CHF 2.9 Milliarden. Wenn wir den Geschäftsaufwand betrachten, stellen wir fest, dass rund 61 Prozent der Banken einen Geschäftsaufwand von bis zu CHF 50 Millionen aufweisen. Genauer betrachtet zeigt sich, dass etwa zwei Drittel der teilnehmenden Institute (63%) eine Bilanzsumme von bis zu CHF 9.9 Milliarden haben. Von den 22 Retailbanken, die einen Geschäftsaufwand haben, der unter CHF 50 Millionen liegt, weisen 32 Prozent eine Bilanzsumme von weniger als CHF 1.0 Milliarde auf (siehe Abbildung 3).

Einleitung

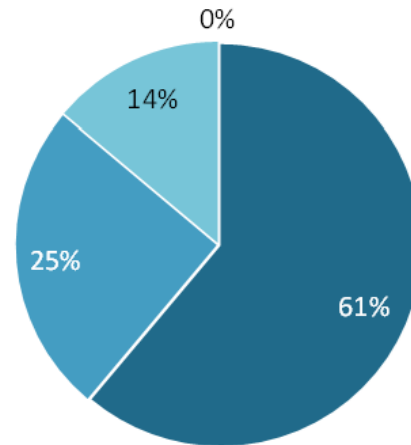
Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme



- < CHF 1.0 Mrd.
- CHF 1.0 - 2.9 Mrd.
- CHF 3.0 - 9.9 Mrd.
- CHF 10.0 - 24.9 Mrd.
- CHF 25.0 - 49.9 Mrd.
- > CHF 50.0 Mrd.

n = 36

Banken in der Stichprobe nach Geschäftsaufwand



- < CHF 50 Mio.
- CHF 50 - 249.9 Mio.
- CHF 250 - 999.9 Mio.
- > CHF 1000 Mio.

n = 36

Abbildung 3: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme und Geschäftsaufwand.

1.3 Aufbau der Studie

Die vorliegende sechste Ausgabe der Studie Bank-IT und Sourcing ist in acht Kapitel gegliedert. Kapitel 2 gibt einen Einblick in die erwartete Marktentwicklung des Sourcings aus Bankenoptik. Dabei liegt der Fokus auf dem aktuellen Status und den geplanten Veränderungen im Outsourcing, den neuen IT-Themen und ihrer Relevanz für das Outsourcing sowie den Auswirkungen des Cloud Computings auf das IT-Sourcing im Speziellen. Kapitel 3 und 4 geben einen Einblick über die Entwicklungen des Stellenwerts von Open Banking und von Plattformen & Ökosystemen aus Sicht der Banken. Kapitel 5 zeigt auf, wie sich das IT-Sourcing und damit auch die Art des IT-Sourcing Managements verändert. Kapitel 6 liefert einen Überblick, wie die Leistungserstellung im Zusammenhang mit Crypto Assets gestaltet werden kann und welches der Nutzen und die Gründe für die verschiedenen Optionen sind. Ein spezieller Fokus wird im Kapitel 7 auf das Thema kleine Retailbanken und digitale Transformation gelegt. Dabei werden Lösungsansätze für die anstehenden Herausforderungen, insbesondere auch das Potenzial für Sourcing und Kooperationen in der IT dargestellt. Im Kapitel 8 werden die wesentlichen Erkenntnisse der Studie zusammengefasst. Am Ende der Studie werden die Meinungen unserer Sponsoren

Einleitung

wiedergegeben sowie ein Überblick der Marktakteure und deren Leistungen im Sourcing vermittelt.

Outsourcing

2 Outsourcing

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Umfrage bei den Banken präsentiert. Zuerst wird im kommenden Abschnitt Sourcing allgemein erläutert. Im nachfolgenden Teil sind die Ergebnisse zur Informatik allgemein und Cloud Computing enthalten. Am Schluss des Kapitels wird ein Fazit gezogen.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff des Outsourcings

Als Outsourcing wird in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externe Dienstleister bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine 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 Outsourcing 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».

Die FINMA überlässt es den einzelnen Banken festzulegen, welches für ihren Betrieb die wesentlichen Funktionen sind. In der Regel verwenden die Banken dazu einen risikobasierten Ansatz: Wenn eine Einschränkung oder der Ausfall von einzelnen Funktionen den Betrieb der Bank erheblich beeinträchtigen können, werden diese Funktionen als wesentlich eingeschätzt. Die durch das Risikomanagement der Bank intern vorgenommene Einschätzung wird dabei durch die Revision regelmässig verifiziert.

In dieser Studie wird die Definition der FINMA als Basis verwendet. Ausgehend von diesem Verständnis wird ein generisches Prozessmodell mit den drei Prozessgruppen «Führungsprozesse», «Kernprozesse» sowie «Unterstützungsprozesse» (siehe Abbildung 4) verwendet, um einen Überblick über die Leistungserbringung einer Retailbank zu geben. Die einzelnen Leistungen können entweder intern erbracht oder von Dritten bezogen werden. Abbildung 4 zeigt die in dieser Studie als potenzielle Outsourcing-Bereiche betrachteten Elemente der Leistungserstellung bei Banken.

Diese Definition von Outsourcing bietet Raum für eine breites Verständnis von Sourcing. Danach umfasst Sourcing jegliche Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Die Studie deckt deshalb nicht nur Themen wie die Auslagerung von Backoffice Tätigkeiten oder den Fremdbezug von IT-Leistungen ab. Darüber hinaus wird mit Open Banking und Ökosystemen auch der aktuelle Stand von Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, die erst durch die Digitalisierung möglich wurden, behandelt. Beim Sourcing geht es also auch um Ansätze zur Neuordnung der Wertschöpfungskette von Banken.

Outsourcing



Abbildung 4: Kategorien von Outsourcing-Dienstleistungen für Banken.

Banken lagern demnach Leistungen innerhalb der Kern- und Unterstützungsprozesse aus. Führungsprozesse werden gemäss dem Verständnis dieser Studie nicht ausgelagert. Diese Abgrenzung basiert auf der Überlegung, dass Führungsprozesse aus Sicht der Bankleitung als Kernkompetenzen angesehen werden.

2.2 Status und geplante Veränderungen im Outsourcing

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung im Outsourcing ist es wichtig zu verstehen, wo die Banken ihre Kernkompetenzen sehen. Wie bereits oben bei der Erläuterung des Begriffs ausgeführt, kann davon ausgegangen werden, dass die von den Banken definierten Kernkompetenzen nicht Teil jener Tätigkeiten sein werden, die im Rahmen von Outsourcing ausgelagert werden. Wie in Abbildung 5 aufgezeigt, werden die Kundenberatung in Basisdienstleistungen (Konti, Karten, Zahlungsverkehr) und Finanzieren nach wie vor von 97 Prozent der Banken als klare In-house-Bereiche betrachtet (jeweils Mehrfachauswahl möglich). Die Anlageberatung wird von 89 Prozent der Banken als Kernkompetenz gesehen.

Die gegenwärtige Bewertung der Kernkompetenzen der Retailbanken im Vergleich zu den Prognosen in der IFZ Sourcing Studie 2021 für die Zukunft in fünf Jahren, welche ebenfalls aus Abbildung 5 hervorgeht, verdeutlicht markante Veränderungen in strategischen Schwerpunkten. Der Fokus auf Beratungsdienstleistungen bleibt hoch, während die Bedeutung von verarbeitenden Tätigkeiten im Sinne von Kernkompetenzen bei Kreditverarbeitung (64% gegenüber 39%), Zahlungsverkehr (44% gegenüber 6%) und Wertschriftenverarbeitung (19% gegenüber 3%), aktuell wesentlich höher liegt als im Jahre 2021 prognostiziert. Interessanterweise waren bei der Zahlungsverkehrsabwicklung mit 24 Prozent und der Kreditverarbeitung mit 55 Prozent die Einschätzungen als Kernkompetenz für das Jahr 2021 deutlich niedriger als die aktuelle Einschätzung im Jahr 2024 mit 44 respektive 64 Prozent. Die höchste Abweichung zwischen der Prognose aus dem Jahr 2021 und der heutigen Beurteilung liegt beim Kundenhandel (Wertschriften, Devisen, Geldmarkt): Der Kundenhandel stellt für rund zwei Drittel (64%) der Banken eine Kernkompetenz dar, wogegen 2021 lediglich 24 Prozent prognostiziert wurden.

Outsourcing

Retailbanken sind hauptsächlich im Hypothekengeschäft tätig. Offenbar wird von etwas mehr als einem Drittel der Banken das Beherrschen der ganzen zugehörigen Wertschöpfungskette als Voraussetzung für einen umfassenden Service und damit als Kernkompetenz gesehen. Zudem kann auf Basis der Umfrage geschätzt werden, dass die durchschnittliche Retailbank rund fünf Bereiche als Kernkompetenzen (2022: 5) betrachtet. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass die Banken eine gewisse Notwendigkeit sehen, die Wertschöpfungstiefe zu erhöhen und sich somit neben der hohen Beratungskompetenz auch vermehrt auf die verarbeitenden Tätigkeiten fokussieren.

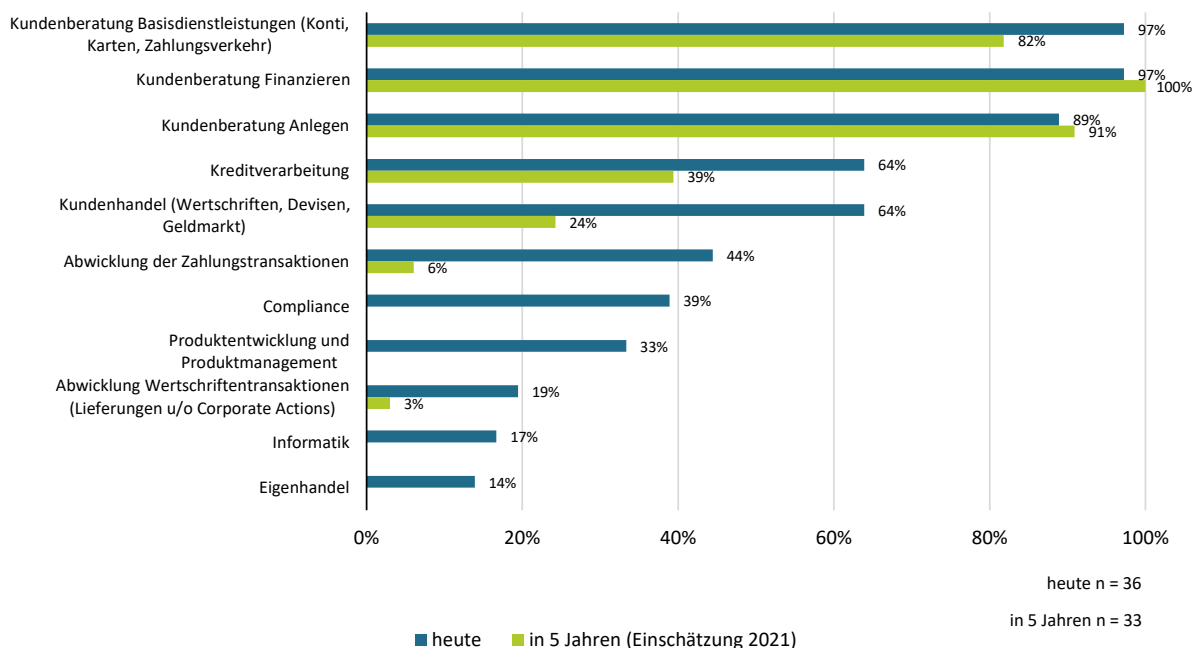


Abbildung 5: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen.

Betrachtet man die in Abbildung 6 dargestellten Absichten der befragten Banken in Bezug auf die Entwicklung des Outsourcings in den verschiedenen Bereichen, so wird ersichtlich, dass die Banken in den nächsten drei Jahren das Sourcing insgesamt ausbauen möchten.

Die beabsichtigte Nettoveränderung⁴ des Outsourcing-Umfangs in den einzelnen Bereichen (siehe Abbildung 6), führt zu einem ähnlichen Ergebnis wie im Vorjahr. Aktuell zeigt sich folgendes Bild: Für alle Bereiche ergibt sich ein Nettozuwachs. Dieser reicht von sechs Prozent bei der Kreditabwicklung, über neun Prozent bei der Compliance, zwölf Prozent in der Abwicklung im Zahlungsverkehr bis zu 14 Prozent in der Informatik. Diese Angaben lassen auf eine selektive Zunahme der Nutzung von Outsourcing-Dienstleistungen durch Schweizer Retailbanken schliessen, die in der näheren Zukunft vor allem die Informatik, den Zahlungsverkehr und die Compliance⁵ betreffen werden. Banken beabsichtigen das

⁴ Zieht man von der Summe aus den Bereichen «Erhöhung bestehendes Outsourcing durch zusätzliche Ausgliederungen» und «Erstmaliger Bezug Outsourcing geplant» die «Reduktion bestehendes Outsourcing durch Wiedereingliederung» ab, so erhält man die Nettoveränderungen über alle befragten Banken hinweg.

⁵ Das Sourcing-Potenzial im Bereich Compliance wurde in der letztjährigen IFZ Sourcing Studie 2023 näher im Kapitel 7 behandelt, siehe Blattmann et al. (2023a).

Outsourcing

bestehende Outsourcing über alle Felder auszudehnen. Der erstmalige Bezug von Outsourcing erfolgt allerdings lediglich punktuell.

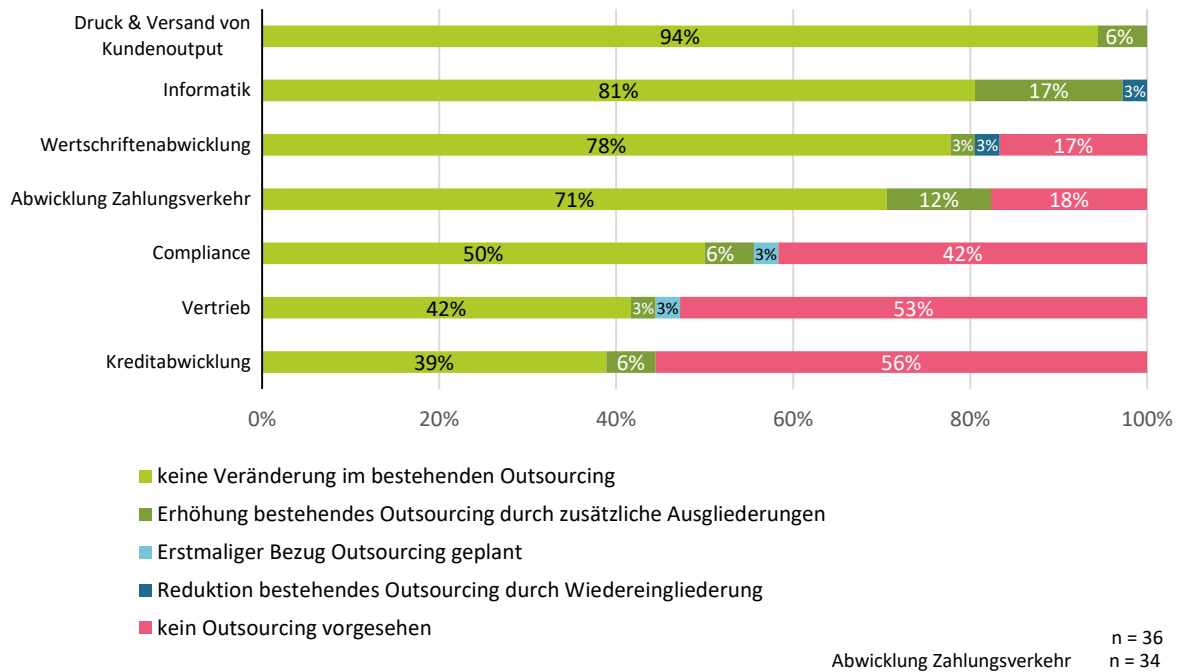


Abbildung 6: Absicht der Banken in Bezug auf Outsourcing (in den nächsten drei Jahren).

Outsourcing ist für Banken aber auch mit einem gewissen Aufwand verbunden, vor allem dann, wenn mit mehreren Providern zusammengearbeitet wird. So erfordert die Koordination der Leistungserbringer beim Fremdbezug in der Regel einen erhöhten Aufwand. Dieser Mehraufwand nimmt mit der Vielfalt der ausgelagerten Bereiche, der Anzahl der Lieferanten und dem prozentualen Anteil der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand des Unternehmens zu. Im folgenden Abschnitt wird näher auf diese Kostentreiber eingegangen.

In der letztjährigen Sourcing Studie wurden bei den Banken 22 Tätigkeiten auf ein Outsourcing hin abgefragt, und zwar in den Bereichen Produktion, Produktentwicklung und Unterstützungsprozesse. Dabei hat sich gezeigt, dass Retailbanken im Schnitt zehn Bereiche an Dritte ausgelagert haben.

Nun wurde gefragt, auf wie viele Anbieter diese ausgelagerten Tätigkeiten verteilt sind: Dies zeigt Abbildung 7. 67 Prozent der befragten Banken beziehen Outsourcing-Dienstleistungen von fünf bis zehn Anbietern, während 22 Prozent weniger als fünf Anbieter in Anspruch nehmen. Für mehr als zehn Anbieter entscheiden sich elf Prozent der Banken. Die durchschnittliche Anzahl der Anbieter, von denen Banken Outsourcing-Dienstleistungen beziehen, wird auf etwa sieben geschätzt. Wird der Bereich der Informatik betrachtet, so kann festgestellt werden, dass darauf mit durchschnittlich rund drei Anbietern knapp die Hälfte der Outsourcing-Anbieter entfallen.

Im Durchschnitt hat eine typische Retailbank zehn Geschäftsbereiche ausgelagert und bedient sich dabei etwa sieben verschiedener Dienstleister, wobei der Schwerpunkt auf dem Bereich der Informatik liegt. Das geschätzte Volumen an Sourcing-Leistungen macht etwa 22 Prozent

Outsourcing

des gesamten Geschäftsaufwands aus⁶. Diese Konstellation bringt eine erhebliche Komplexität mit sich, die ein professionelles Sourcing Management erfordert. Dies gilt insbesondere für kleinere und mittlere Banken. In Kapitel 5 wird deshalb noch näher auf das IT-Sourcing Management eingegangen.

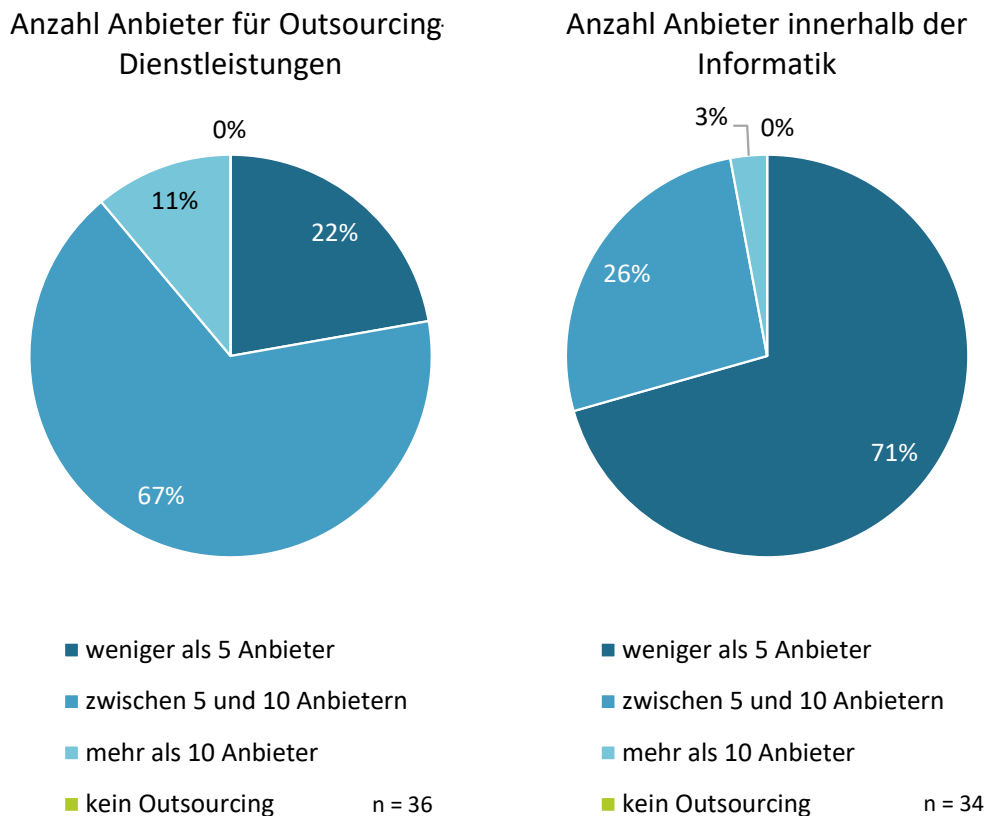


Abbildung 7: Anzahl der Anbieter für Outsourcing-Dienstleistungen (insgesamt links und nur Informatik rechts).

2.3 Neue IT-Themen und Outsourcing

Aus den Ausführungen zum Sourcing im obigen Abschnitt geht, wie auch bereits in den Vorjahren, hervor, dass insbesondere der Bereich Informatik einen grossen Teil des Sourcings für Banken ausmacht. Dies verdeutlicht etwa der in Abbildung 6 angegebene Wert von 17 Prozent der Banken, die im Bereich Informatik planen, zusätzliche Sourcing-Dienstleistungen zu beziehen. Es kann vermutet werden, dass 70-80 Prozent der IT-Wertschöpfung an Dritte ausgelagert ist⁷.

In Bezug auf die zukünftige Bedeutung von IT-Themen in den nächsten drei Jahren geben die Ergebnisse der Bankenumfrage interessante Einblicke (siehe Abbildung 8). Die Bedeutung von Cyber Security ist eindeutig und unbestritten, da alle befragten Banken (100%) dies als

⁶ Dieses Thema wurde in der IFZ Sourcing Studie 2020 behandelt, siehe Blattmann et al. (2020).

⁷ Dieses Thema wurde in der IFZ Sourcing Studie 2023 behandelt, siehe Blattmann et al. (2023a).

Outsourcing

essenziell erachten. Dies untermauert die hohe Relevanz von Sicherheitsaspekten im digitalen Zeitalter, was nicht überrascht. Auch die FINMA betrachtet die Cyberrisiken als eine der grössten operationellen Risiken für Banken.⁸

Des Weiteren zeigen die Resultate eine starke Fokussierung auf die Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen, wobei 83 Prozent der Banken dies als hoch bedeutsam einschätzen. Die digitale Unterstützung der Kundenberaterinnen und -berater sowie Selbstbedienung und Selbstadministration für Kundinnen und Kunden⁹ werden ebenfalls als wichtige Themen betrachtet, wobei rund drei Viertel (72%) bzw. zwei Drittel (67%) der Banken dies als hoch bedeutsam einstufen.

Interessanterweise wird API Banking/Open Banking von 44 Prozent der Banken als hoch bedeutend angesehen während 61 Prozent der Banken künstlicher Intelligenz (wie z.B. ChatGPT) eher mittlere Bedeutung beimessen¹⁰. Dabei mag der zeitliche Aspekt bei der Einschätzung eine wichtige Rolle gespielt haben: Während API und Open Banking offenbar eine aktuelle Herausforderung darstellen¹¹, dürfte künstliche Intelligenz eher als zukünftige Aufgabe betrachtet worden sein¹².

In Bezug auf aufstrebende Technologien zeigt die Umfrage eine Einschätzung, die noch von viel Unsicherheit geprägt scheint. So werden Crypto Assets, Digital Assets und Smart Contracts von 61 Prozent der Banken als wenig bedeutsam eingestuft, während Metaverse von 57 Prozent als nicht bedeutsam betrachtet wird. Dabei bleibt abzuwarten, wie sich diese Trends in den kommenden Jahren entwickeln und ob sich die Einschätzungen der Banken in der Zukunft bewahrheiten werden.

⁸ Siehe FINMA (2023a).

⁹ Im freien Textfeld der Umfrage wurde betont, dass es nicht ausschliesslich um Selbstbedienung geht, sondern auch um hybride Beratungsmodelle, die digitale Elemente in die Kundeninteraktion integrieren.

¹⁰ Die Transformation in die Public Cloud wurde ebenfalls als bedeutendes Thema in den Kommentaren der Umfrage hervorgehoben. Sowohl die Verlagerung von Prozessen und Daten in die Cloud als auch die damit verbundene Governance wurden als relevante Aspekte für die Banken genannt.

¹¹ Mittlerweile haben 54 Banken das Memorandum of Understanding unter Schweizer Banken zur Ermöglichung und Umsetzung initialer Multibanking-Angebote für natürliche Personen unterzeichnet, siehe SBVg (2023). Dies ist vermutlich die gewichtigste Open Banking Initiative der Schweizer Banken.

¹² Die FINMA sieht die künstliche Intelligenz im Schweizer Finanzmarkt als längerfristigen Trend mit entsprechenden Risiken, siehe FINMA (2023a).

Outsourcing

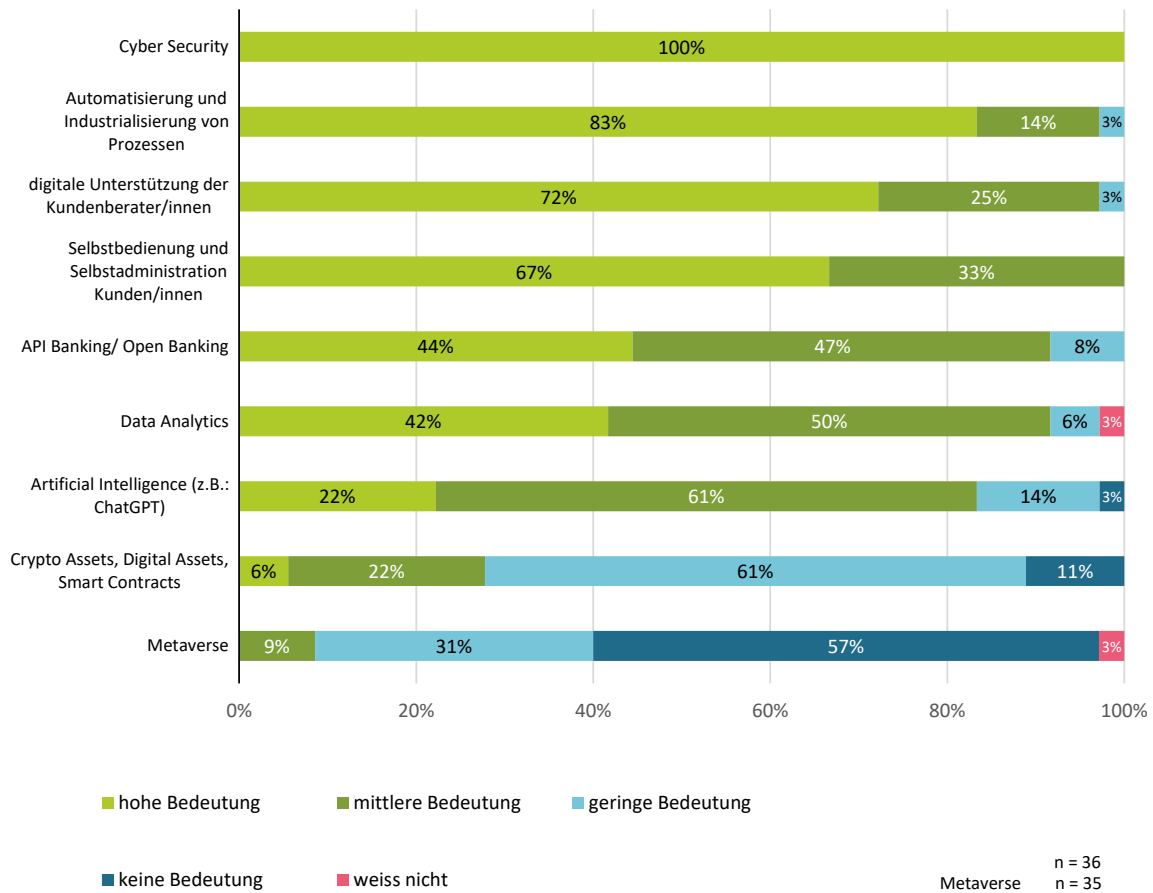


Abbildung 8: Einschätzung der Banken zur Bedeutung von neuen IT-Themen in den nächsten drei Jahren.

In den kommenden Jahren ist ein zunehmender Trend zur Nutzung von Outsourcing-Dienstleistungen innerhalb der neuen IT-Themen von Banken zu beobachten (siehe Abbildung 9). Besonders im Fokus steht dabei Cyber Security, wobei zwei Drittel (68%) der befragten Banken angeben, diese Dienstleistungen extern zu beziehen. Ebenfalls hoch ist die Neigung zum Outsourcing von API Banking/Open Banking mit 61 Prozent, gefolgt von der Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen, die von der Hälfte (51%) der Banken ausgelagert werden.

Die digitale Unterstützung der Kundenberaterinnen und -berater sowie der Einsatz von künstlicher Intelligenz (z.B. ChatGPT) werden von jeweils der Hälfte der Banken durch Outsourcing abgedeckt. Für die Themen Crypto Assets, Digital Assets, Smart Contracts, Data Analytics und Metaverse zeigen die Ergebnisse ebenfalls Outsourcing-Tendenzen, wobei die Raten bei 47 Prozent, 43 Prozent und einem Drittel (33%) liegen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass Banken verstärkt auf Outsourcing setzen, um die aktuellen Herausforderungen in den sich schnell entwickelnden IT-Bereichen bewältigen zu können.

Outsourcing

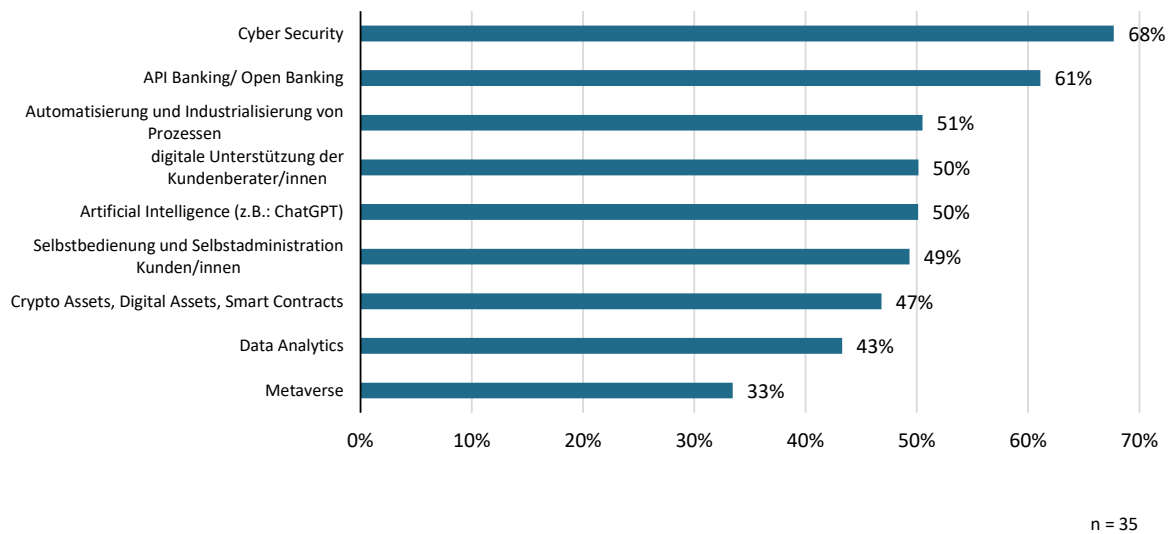


Abbildung 9: Einschätzung des Grads an Fremdbezug der Banken innerhalb der neuen IT-Themen.

Abbildung 10 zeigt demgegenüber die Gründe zur Auslagerung von IT-Themen an Dritte durch Banken. Mit beeindruckenden 89 Prozent wird angegeben, dass die Bank in diesen Themen keine Kernkompetenz sieht. Hinzu kommt als weiterer massgeblicher Grund, das fehlende interne Know-how, das von 78 Prozent der Befragten als Motiv für das Outsourcing genannt wird. Die Kosten spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle, wobei die Hälfte der Banken angeben, dass finanzielle Überlegungen ein Hauptfaktor für die Entscheidung sind, bestimmte IT-Themen an Dritte zu übertragen. Dass die IT von den allermeisten Banken nicht als Kernkompetenz gesehen wird, ist erstaunlich. Denn, im Zuge der digitalen Transformation haben sich auch für Retailbanken die strategischen Möglichkeiten durch den Einsatz der technologischen Möglichkeiten deutlich erweitert. Eine differenzierte Sicht mag hier angebracht sein. Die strategischen Optionen sowie die Ausgestaltung der IT-Landschaft sind nach Meinung der Autoren durchaus als Kernkompetenz einer Retailbank zu sehen. Dabei ist jedoch anzumerken, dass beispielsweise der IT-Betrieb nicht als Kernkompetenz durch die Autoren angesehen wird. In dieser Einschätzung stimmen wir also mit den Ansichten der Retailbanken überein.

Die Umfrage zeigt ausserdem, dass 42 Prozent der Banken das Outsourcing wählen, um ein geringeres Risiko beim Aufbau neuer Themen einzugehen. Dies verdeutlicht, dass Banken diese Strategie nutzen, um Unsicherheiten und Risiken zu minimieren.

Weitere Gründe für das Outsourcing von IT-Themen sind der Fachkräftemangel, der von rund einem Drittel (31%) genannt wird, sowie die Suche nach Flexibilität, insbesondere wenn sich ein bestimmtes Thema als nicht erfolgreich herausstellen sollte, was ebenfalls von rund einem Drittel (31%) der Banken als relevanter Faktor angegeben wird. Diese Erkenntnisse verdeutlichen die vielfältigen Motive, die Banken dazu bewegen, auf externe Ressourcen und Expertise zurückzugreifen.

Outsourcing

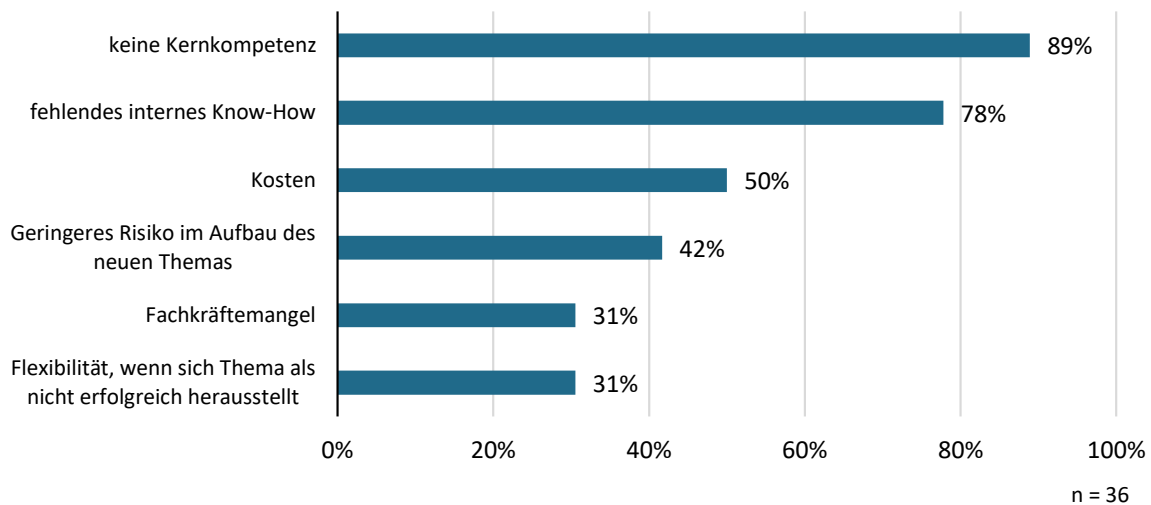


Abbildung 10: Gründe zur Auslagerung von IT-Themen an Dritte.

Banken kommen somit zum Schluss, dass die Nachfrage nach Outsourcing-Dienstleistungen in den meisten Bereichen der Banken-IT steigen wird. Retailbanken erwarten insbesondere in den Bereichen der Cyber Security, Open Banking sowie der Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen eine deutliche Zunahme des Outsourcings. Die Gründe für die Auslagerung liegen vor allem darin, dass die Banken hier keine Kernkompetenz sehen und dass sie über kein internes Know-how verfügen.

2.4 Cloud Computing verändert das IT-Sourcing

Die Antworten der Banken im Bereich des Cloud Computing werden nachfolgend ausgewertet. Cloud Computing hat das Potenzial, die IT-Infrastruktur von Banken grundlegend zu verändern und bietet neue Möglichkeiten in Bezug auf Effizienz, Flexibilität und Kostenersparnisse. In Abbildung 11 wird aufgezeigt, in welcher Form Banken bereits heute Cloud-Infrastruktur einsetzen.

Private Cloud-Dienste, angeboten von Anbietern wie Swisscom, Inventx, Econis und anderen, werden von 68 Prozent der Banken genutzt, was einem leichten Anstieg im Vergleich zu 2023 (67%) entspricht. Weitere zwölf Prozent planen, diese Dienste in naher Zukunft einzusetzen, während 21 Prozent keine Pläne in diese Richtung verfolgen, was ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr darstellt (13%).

Im Gegensatz dazu nutzt weniger als die Hälfte der Banken (45%) derzeit Community Clouds, also Cloud-Dienste, die gemeinsam mit anderen Banken genutzt werden. Fast ein Fünftel (18%) der Banken planen jedoch, in der nahen Zukunft solche Dienste einzusetzen. Beachtliche 36 Prozent haben keine Pläne, Community Clouds zu nutzen.

Bei der Public Cloud wie beispielsweise Microsoft Azure, Amazon AWS und Google Cloud, zeigt sich ein gemischtes Bild. Derzeit nutzen 38 Prozent der Banken solche Dienste und fast ebenso viele (35%) planen, dies in naher Zukunft zu tun. Rund ein Viertel (26%) plant derzeit allerdings nicht, öffentliche Cloud-Dienste zu nutzen.

Outsourcing

Insgesamt zeigt sich, dass die Private Cloud bei den Retailbanken am weitesten verbreitet ist und von einem Grossteil der Banken genutzt wird oder deren Nutzung zumindest in Erwägung gezogen wird. Die Nutzung von Community Clouds und Public Clouds ist derzeit weniger verbreitet, allerdings gibt es auch hier eine wesentliche Gruppe von Banken, die solche Dienste in der nahen Zukunft einsetzen will. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Bedeutung der Community und Public Cloud wohingegen die Private Cloud an Relevanz verlor.

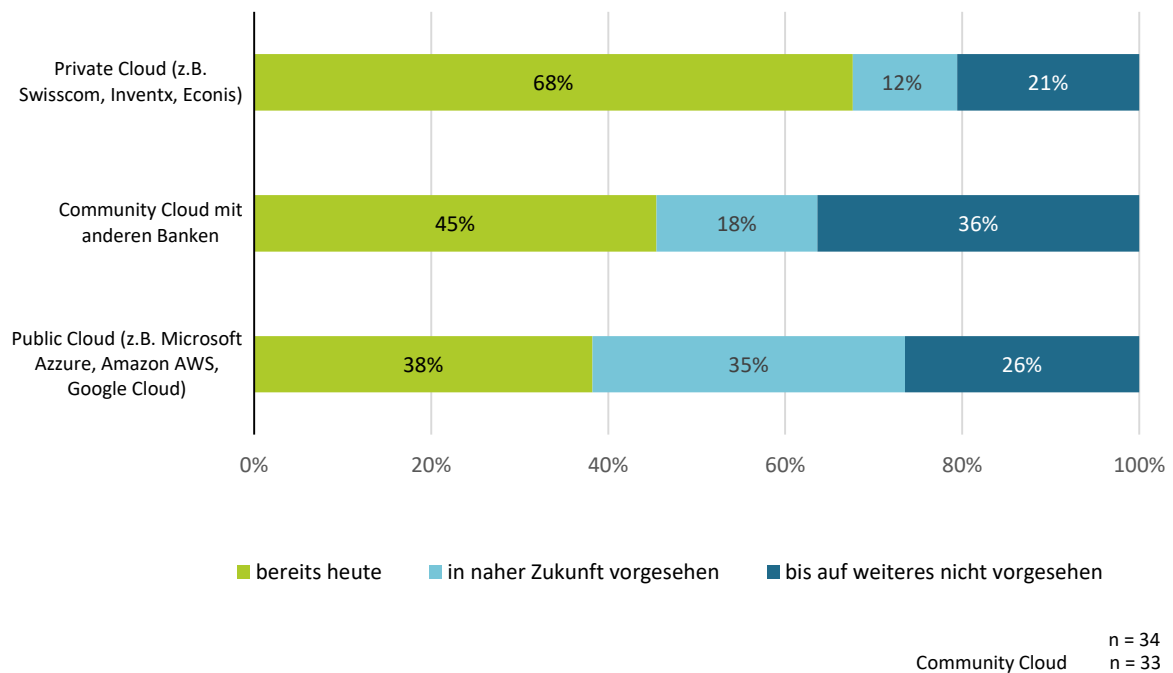


Abbildung 11: Einsatz der unterschiedlichen Bereitstellungsformen einer Cloud durch Retailbanken.

Abbildung 12 stellt die Schätzungen der Banken zur zukünftigen Verteilung des IT-Workloads auf die verschiedenen Bereitstellungsformen der Infrastruktur dar, wobei zum Vergleich noch die Vorjahreswerte angezeigt werden. Im Durchschnitt gehen die Retailbanken davon aus, dass sie in drei Jahren mehr als die Hälfte des IT-Workloads über die Cloud abwickeln werden, jedoch ist zu erkennen, dass sie im Vergleich zum Vorjahr eine Reduktion planen¹³. So wird der Anteil der verschiedenen Cloud Lösungen am Workload bis in drei Jahren im Durchschnitt auf 53 Prozent geschätzt, im Vorjahr lag er noch bei rund zwei Drittel (63%). Zudem ist eine deutliche Verschiebung in der Präferenz für verschiedene Bereitstellungsformen der IT-Infrastruktur zu beobachten. Der Bereich der On-Premise-Infrastrukturen verzeichnet einen Anstieg von 37 Prozent im Vorjahr auf fast die Hälfte des IT-Workloads der Retailbanken (47%). Im Gegensatz dazu zeigt die geplante Nutzung von exklusiven Private Cloud-Lösungen einen Rückgang von einem Drittel (32%) auf 20 Prozent. Die Schätzung zur Verwendung einer Community Cloud bleibt im wesentlichen unverändert, sie steigt leicht von neun auf zehn

¹³ Bei der Aufteilung des Workloads handelt es sich in zweifacher Hinsicht um eine Schätzung mit Unsicherheiten. Erstens haben die Banken in der Umfrage ihre Aufteilung geschätzt. Zweitens wurden die Schätzungen der Banken aggregiert, indem sie mit der Bilanzsumme gewichtet wurden.

Outsourcing

Prozent. Ebenso ein leichter Anstieg ist bei der Public Cloud zu verzeichnen, deren Anteil von 22 Prozent auf einen Viertel (24%) steigt.

Die Resultate zeigen, dass die Retailbanken eine strategische Diversifizierung ihrer IT-Infrastruktur anstreben. Die ausgewogenere Verteilung zwischen lokaler Infrastruktur und verschiedenen Cloud-Modellen könnte darauf abzielen, die Vorteile von Flexibilität und Effizienz zu gewährleisten.

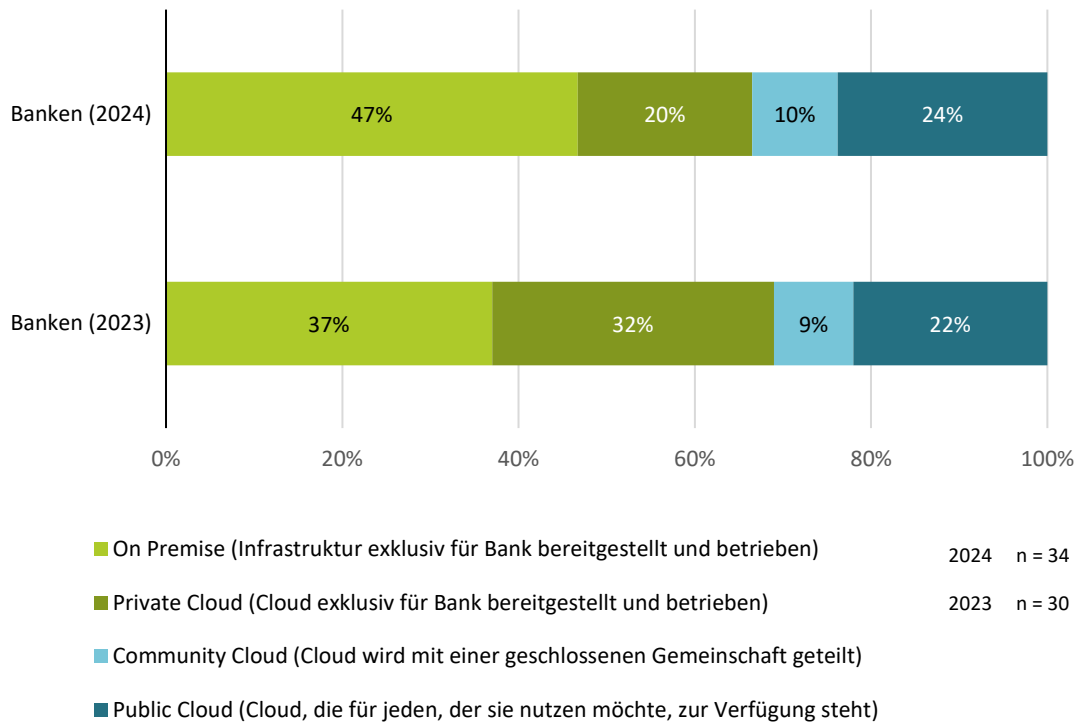


Abbildung 12: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads in drei Jahren.

Insgesamt übertrumpft der Workload in der Public Cloud im Ausblick der Banken zum ersten Mal die anderen Bereitstellungsformen, nämlich Private und Community Cloud.

Open Banking

3 Open Banking

3.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff Open Banking wird heute oft und sehr unterschiedlich benutzt. In der IFZ Open Banking Studie 2022¹⁴ wurde deshalb der Begriff, seine Herleitung und seine Verwendungsformen ausführlich analysiert und auf dieser Grundlage eine Definition hergeleitet, welche einerseits die in der Literatur genannten Aspekte aufgreift und, andererseits in der Praxis dazu beitragen soll, ein weitgehend einheitliches Verständnis des Begriffs zu schaffen.

Unter Open Banking verstehen wir

- 1) eine Denkhaltung oder Grundeinstellung, welche auf kooperativen Wertschöpfungsmodellen basiert,
- 2) in einem weiteren Sinne auch die technischen Grundlagen, welche die Realisierung von kooperativen Wertschöpfungsmodellen auf der Basis sicher verfügbar gemachter Daten, Prozesse oder Geschäftsfunktionalitäten in der Finanzindustrie ermöglichen (insbesondere API) sowie
- 3) bilaterale Lösungen, Kooperationen zwischen mehreren Parteien sowie Ökosysteme, die auf der Basis der erwähnten Denkhaltung und der technischen Umsetzung zum Zweck der Erweiterung des Geschäftsmodells, der Erzielung von Mehrwert für den Kunden, der Effizienzsteigerung oder zur Erlangung anderer Vorteile geschaffen wurden.

Open Banking erfordert somit ein umfassendes Verständnis, das auf kooperativer Grundeinstellung, technischer Integration zur Datenverfügbarkeit und wirtschaftlichen Lösungen basiert. Zentrale Aspekte sind das Öffnen von Bankgeschäftsmodellen für externe B2B-Akteure, die Einführung von Standards für die Daten- und Prozessnutzung, die Sicherheit der Akteure sowie die Schaffung von Mehrwert für Kundinnen und Kunden durch neue Geschäftsmodelle.

Da der Begriff Open Banking breit gefasst ist und neben Banken auch andere Finanzdienstleister einschliesst, wird er synonym zu Open Finance verwendet. Open Banking wird als Grundlage für die Teilnahme von Finanzinstituten an Plattformen und Ökosystemen angesehen, da diese Organisationsformen einen effizienten Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Partnern und deren IT-Systemen über Schnittstellen erfordern.

Im folgenden Abschnitt wird auf die Ergebnisse der Befragung von Banken zu Open Banking eingegangen.

3.2 Stellenwert Open Banking für Banken

Die Öffnung von Banken durch offene, standardisierte Schnittstellen (APIs) gegenüber Drittanbietern ist eine zentrale Voraussetzung für Open Banking. Anhand der Umfrage unter

¹⁴ Siehe Blattmann et al. (2022a).

Open Banking

Banken lassen sich Unterschiede im Grad der Öffnung über APIs in Abhängigkeit von der Grösse der Bank erkennen (siehe Abbildung 13).

Insgesamt haben bereits rund ein Drittel (31%) der befragten Banken offene APIs implementiert. Besonders hervorzuheben sind hier die Banken mit einem Bilanzvolumen von CHF 10.0 bis 24.9 Mrd. und CHF 25.0 bis 49.9 Mrd., von denen 67 Prozent bzw. 71 Prozent angegeben haben, dass sie bereits offene APIs nutzen. Im Gegensatz dazu gaben in den anderen Grössenkategorien maximal ein Drittel (33%) der Banken an, bereits offene APIs implementiert zu haben.

Auf der anderen Seite beabsichtigen etwas mehr als die Hälfte der Banken (53%), in der Zukunft offene APIs einzusetzen, ohne diese bisher umgesetzt zu haben. Diese Aussage trifft insbesondere auf die Banken mit einem Bilanzvolumen von unter CHF 1.0 Mrd. zu, bei denen 100 Prozent eine zukünftige Implementierung planen (sieben Banken in dieser Kategorie). Ähnliche Tendenzen zeigen sich bei Banken mit einem Bilanzvolumen von über CHF 50.0 Mrd. wo zwei Drittel (67%) der Befragten eine zukünftige Nutzung von offenen APIs planen (zwei von drei Banken). Gleichzeitig gibt es jedoch auch acht Prozent der Banken, die angaben, keine Öffnung ihrer Dienste durch APIs vorzusehen. Besonders auffällig ist dies bei der Gruppe der Banken mit einem Bilanzvolumen von CHF 10.0 bis 24.9 Mrd. in welcher ein Drittel (33%) angab, keine Öffnung zu planen (eine von drei Banken).

Ein Vergleich mit den Vorjahreswerten zeigt eine leichte Zunahme der Implementierung offener Schnittstellen bei den Retailbanken von 27 Prozent auf 31 Prozent. Der Anteil der Banken, die offene APIs planen, ist mit etwas mehr als der Hälfte (53%) wesentlich gestiegen (Vorjahr 43%). Diese Entwicklung ist besonders deutlich bei Banken mit einem Bilanzvolumen von unter CHF 1.0 Mrd., bei denen 100 Prozent eine zukünftige Implementierung planen. Der Anteil der Banken, die keine Implementierung planen, ist stark von rund einem Drittel (30%) auf acht Prozent, gesunken.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mittlere und grössere Banken sich entweder mittels API gegen Aussen bereits geöffnet haben oder dies beabsichtigen. Hingegen zeigten kleinere Banken, insbesondere die kleinsten Retailbanken, zunächst Zurückhaltung in Bezug auf die Öffnung durch APIs. Jedoch ist festzustellen, dass die Bereitschaft zur Implementierung in dieser Gruppe deutlich angestiegen ist. Mögliche Gründe sind eine zunehmende Anerkennung der strategischen Bedeutung von Open Banking oder eine positivere Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

Diese Entwicklung signalisiert nicht nur eine Veränderung in der Denkweise der Branche, sondern weist auch darauf hin, dass Open Banking einen zunehmenden Einfluss auf die Transformation und Wettbewerbsfähigkeit des Finanzsektors insgesamt hat. Es wird daher entscheidend sein, wie Banken, unabhängig von ihrer Grösse, diese Entwicklungen in ihre Geschäftsmodelle integrieren, um von den Chancen des Open Banking optimal zu profitieren. Offen ist weiterhin, ob die Anstrengungen der Banken, wie sie auch im Memorandum of Understanding zur Ermöglichung und Umsetzung initialer Multibanking-Angebote für natürliche Personen unter Schweizer Banken zum Ausdruck kommen¹⁵, auch genügen, um den Gesetzgeber zu überzeugen, auf eine gesetzliche Regelung zu verzichten.¹⁶

¹⁵ Siehe SBVg (2023).

¹⁶ Der Bundesrat hat mehrfach angekündigt, die Banken auf dem Gesetzweg zu zwingen, sich gegen Aussen zu öffnen, wenn sich diese nicht freiwillig öffnen sollten, siehe beispielsweise Schweizerische Eidgenossenschaft (2022).

Open Banking

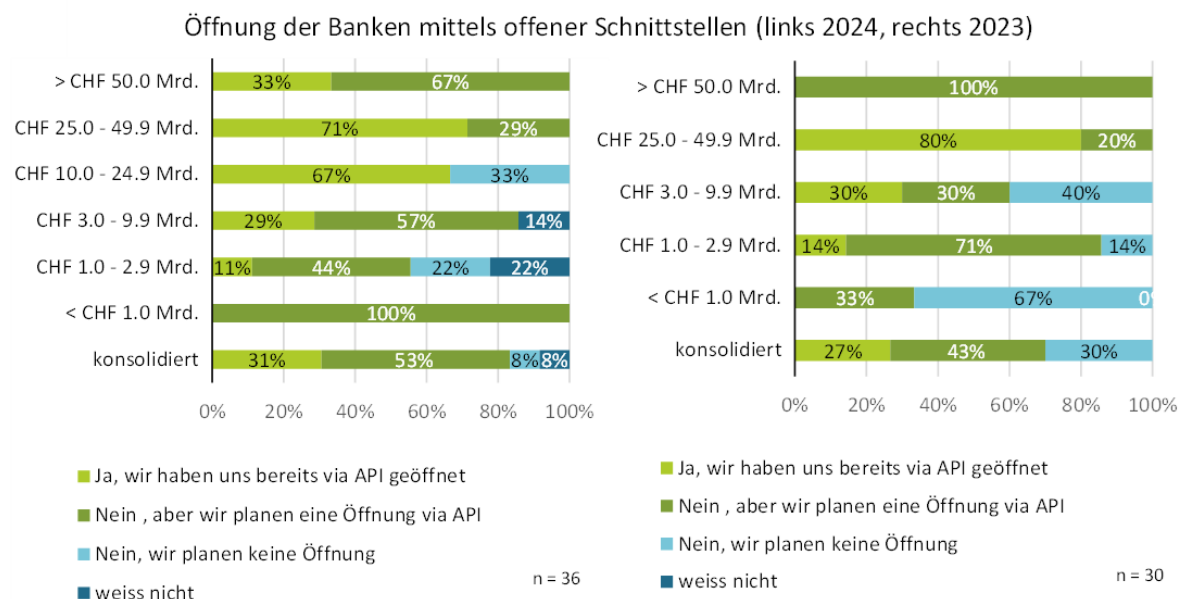


Abbildung 13: Öffnung der Banken mittels offener Schnittstellen (API) gegenüber Drittanbietern.

Schliesslich wurde im Rahmen der vorliegenden Studie erneut untersucht, welches aus Sicht der Banken die Hauptgründe für und gegen Open Banking sind¹⁷. Den Banken wurde dazu eine Liste von Gründen (Abbildung 14) präsentiert, bei welcher eine Mehrfachauswahl möglich war.

Bezüglich der Gründe, die aus Sicht der befragten Banken für Open Banking sprechen, zeigt sich, dass die Banken einen starken Fokus auf kundenbezogene Aspekte legen. Insbesondere das Kundenbedürfnis (83%), Mehrwert für Kunden (69%) und Kundenbindung (49%) stehen im Vordergrund. Erwähnenswert dabei ist, dass die Nennung des Kundenbedürfnisses von 69 Prozent auf 83 Prozent angestiegen ist, wohingegen die Kundenbindung von 57 Prozent auf etwas weniger als die Hälfte (49%) im Vergleich zur Studie im Jahr 2022 gesunken ist. Demgegenüber sind die Effizienzsteigerung durch Standardisierung (40%) und der Gedanke nach Zusatzgeschäften (26%) für die Banken weiterhin von geringerer Bedeutung. Der Ertrags- und Kostengedanke ist somit im Moment immer noch eher im Hintergrund.

Einen Sinneswandel scheint es in Bezug auf kürzere Markteinführungszeiten neuer Produkte gegeben zu haben. In der IFZ Sourcing Studie 2022 wurde dies noch von 40 Prozent als Argument für Open Banking genannt, wohingegen nun noch rund ein Viertel (26%) der Retailbanken diesen Grund angegeben haben. Vermutlich haben wohl praktische Erfahrungen bei der Umsetzung von Open Banking zu einer Neubewertung dieses Aspekts geführt.

Hinsichtlich der Gründe gegen Open Banking sind die Herausforderungen in Form hoher Kosten (61%) und einem möglichen Verlust der Kundenschnittstelle (58%) nach wie vor die Wichtigsten. Im Vergleich zum Jahr 2022 haben diese Bedenken sogar an Bedeutung gewonnen¹⁸. Die hohe Gewichtung der Kosten verdeutlicht die Notwendigkeit erschwinglicher

¹⁷ Die Hauptgründe für und gegen Open Banking wurden in der IFZ Sourcing Studie 2022 erstmals untersucht, siehe Blattmann et al. (2022b).

¹⁸ In der IFZ Sourcing Studie 2022 wurden die hohen Kosten von 49 Prozent und der Verlust der Kundenschnittstelle von 46 Prozent der Banken genannt, siehe Blattmann et al. (2022b).

Open Banking

und benutzerfreundlicher Sourcing-Angebote, um Open Banking auch für kleinere und mittlere Banken zugänglich zu machen. Bezüglich der Kundenschnittstelle zeigt sich nach wie vor kein wachsendes Bewusstsein für die Veränderungen, die mit Open Banking einhergehen könnten. Open Banking wird immer noch als Gefahr gesehen und weniger als irreversibler Trend, den es gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden aufzunehmen gilt.

Interessant ist, dass die Werte für die Vorteile von Open Banking im Durchschnitt höher sind als die Werte für die Gründe gegen Open Banking. Die Banken geben im Schnitt rund fünf Hauptgründe für Open Banking an, während es bei den Gründen gegen Open Banking zwei sind. Insgesamt verdeutlichen diese Ergebnisse, dass trotz bestehender Herausforderungen die Vorteile von Open Banking zunehmend anerkannt werden und die Branche insgesamt aufgeschlossener für diese innovative Entwicklung wird. Dies wird voraussichtlich nicht nur dazu beitragen, die Effizienz und Benutzerfreundlichkeit von Bankdienstleistungen zu erhöhen, sondern ist auch die Grundlage für neue Geschäftsmodelle und Kooperationsmöglichkeiten.

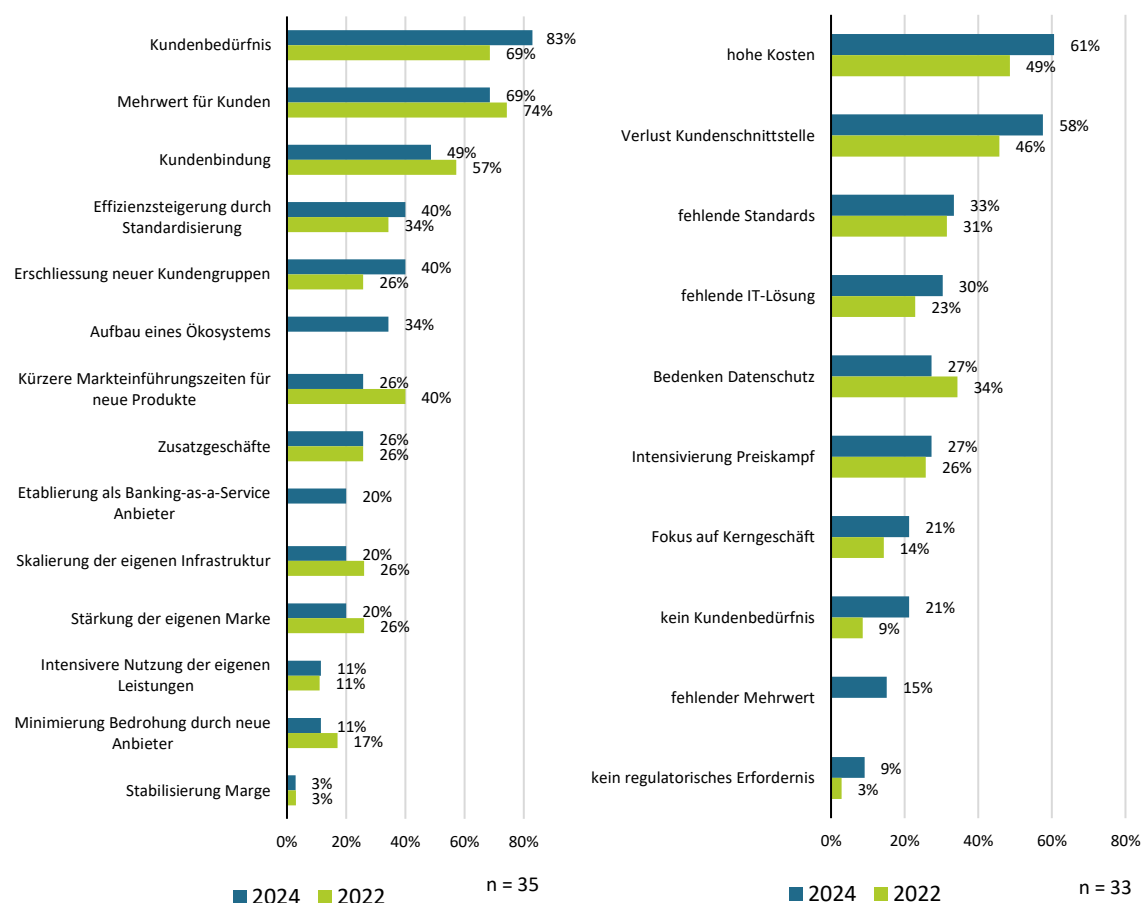


Abbildung 14: Hauptgründe für (links) und gegen (rechts) Open Banking.

Die Einschätzung der Retailbanken zur Bedeutung von Open Banking für ihren finanziellen Erfolg zeigt ein uneinheitliches Bild (siehe Abbildung 15). Die Mehrheit der befragten Banken, 44 Prozent, betrachtet Open Banking als unverzichtbar, obwohl kein direkter Gewinnbeitrag erwartet wird. Es wird sozusagen als Cost of Doing Business angesehen. Ein Fünftel (19%) sieht Open Banking als wirtschaftlich neutral an, ohne klare Erwartungen bezüglich Gewinn

Open Banking

oder Verlust. Hingegen glauben 22 Prozent, dass Open Banking in Zukunft einen Gewinnbeitrag leisten wird. Acht Prozent der Banken geben an, dass Open Banking für sie kein relevantes Thema ist, während sechs Prozent keine klare Einschätzung abgeben können.

Die verschiedenen Meinungen zeigen, dass die Auswirkungen von Open Banking auf den finanziellen Erfolg der Retailbanken unterschiedlich eingeschätzt werden. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Selbstregulierung ist es positiv zu werten, dass 66 Prozent der Banken Open Banking als unverzichtbar oder wirtschaftlich attraktiv betrachten. Die Autoren weisen zudem auf die Notwendigkeit einer digitalen Transformation hin. Die Vorbereitung auf datengetriebene Produktentwicklung gilt als klar erkennbare Zukunftsperspektive, wobei die Nutzung von Chancen von der Verfügbarkeit der nötigen digitalen Infrastruktur abhängt.

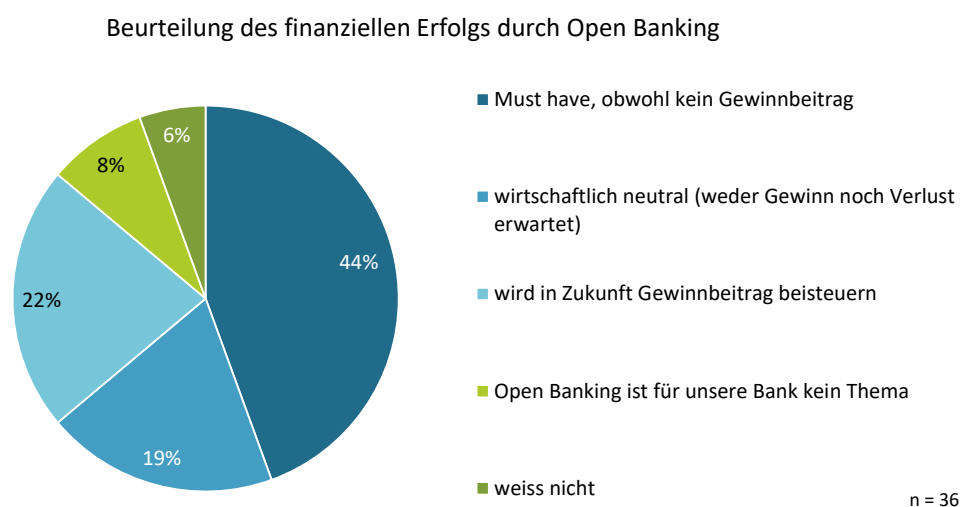


Abbildung 15: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Open Banking durch Banken.

Insgesamt zeigt sich, dass Open Banking einen wesentlichen Einfluss auf die Struktur und Dynamik der Schweizer Retailbanken hat. Bei breiter Akzeptanz ermöglicht Open Banking neue Vernetzungsmöglichkeiten und eine Umgestaltung von Wertschöpfungsketten. Damit einhergehend können Effizienzsteigerungen erzielt und Mehrwerte für bestehende und neue Kunden geschaffen werden.

In der Schweiz stehen Retailbanken dem Thema grundsätzlich positiv gegenüber, planen noch aktiver zu werden, müssen jedoch noch Hindernisse wie Kosten und Bedenken bezüglich Verlust der Kundenschnittstelle überwinden. Die grösste Herausforderung liegt in der Schaffung eines offenen Mindsets, begleitet von strategischen Perspektiven und der Festlegung konkreter Einsatzgebiete. Die Ausrichtung der Bank-IT sollte nicht nur auf reine APIs, sondern auch auf zukünftige Entwicklungen wie Open Banking, Plattformökonomie und Digitalisierung abzielen.

Plattformen und Ökosysteme

4 Plattformen und Ökosysteme

4.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff Ökosystem wurde in der IFZ Sourcing-Studie 2021 wie folgt definiert:¹⁹

«Ein Ökosystem ist ein Netzwerk von Partnern, welche ausgerichtet auf die Schaffung von Kundenmehrwert auf vielfältige Weise interagieren, sich gegenseitig beeinflussen und mit ihren Produkten und Dienstleistung oder einzelnen Teilen davon an dessen wirtschaftlichem Erfolg partizipieren.»

Auf die wesentlichen Eigenschaften von Ökosystemen wurde in der IFZ Sourcing Studie 2022 eingegangen.²⁰ Zudem wurde dort auch die Abgrenzung zum Begriff Plattform erläutert, die im wesentlichen darin besteht, dass Plattformen durch Netzwerkeffekte, etwa in Form komplementärer Angebote angetrieben werden, während bei Ökosystemen ein zusätzlicher Kundenmehrwert angestrebt wird, was ein «Alignement» erforderlich macht. Plattformen und Marktplätze sind deshalb in erster Linie auf die Abwicklung von Transaktionen ausgerichtet, während bei den Ökosystemen die Erfüllung eines Kundenbedürfnisses über einen längeren Zeitraum im Fokus steht.

Im nachfolgenden Kapitel wird die Landschaft digitaler Plattformen im Immobilien- und Hypothekarbereich beleuchtet. Dabei wird auf vier Haupttypen von Plattformen eingegangen: Hypothekenvermittler, Immobilienplattformen, Brokerplattformen und Auktionsplattformen für Hypotheken (siehe Abbildung 16).

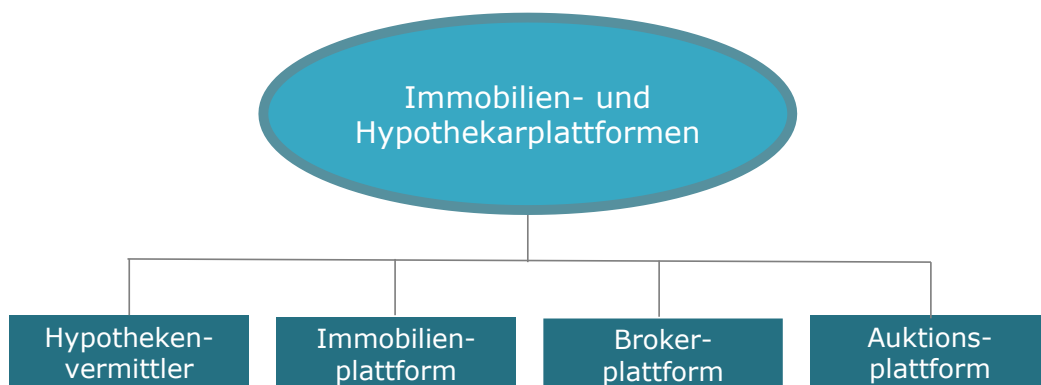


Abbildung 16: Haupttypen von Immobilien- und Hypothekarplattformen

Hypothekenvermittler wie Moneypark, Hypoguide und Comparis spielen eine wichtige Rolle im Schweizer Hypothekargeschäft. Ursprünglich darauf ausgerichtet, Transparenz zu schaffen, fungieren Vergleichsplattformen wie Comparis mittlerweile auch als Hypothekenvermittler, das heisst sie bahnen Geschäfte zwischen Kreditnehmern und Anbietern an. Immobilienplattformen wie Immoscout24, Homegate und Newhome sind Marktplätze für Immobilienanzeigen. Brokerplattformen wie brokermarket.ch von der Thurgauer Kantonalbank erleichtern den Austausch von Informationen zwischen unabhängigen Immobilienberatern und Banken, was sowohl für Broker als auch für Banken Vorteile bietet

¹⁹ Siehe Blattmann et al. (2021), S.29.

²⁰ Siehe Blattmann et al. (2022b), S.51.

Plattformen und Ökosysteme

und Banken einen neuen Vertriebskanal eröffnet. Auktionsplattformen für Hypotheken wie CredEx und key4 ermöglichen es den Nutzerinnen und Nutzern, Hypothekarangebote in einem Auktionsformat zu erhalten.

An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass Plattformen, die ausserhalb des Kerngeschäftes Finanzieren der Banken liegen, in dieser Studie nicht berücksichtigt wurden. Der Fokus liegt auf den Plattformen, die direkt mit der Finanzierung von Immobilien und Hypotheken in Verbindung stehen.

4.2 Die Evolution von Plattformen und Ökosysteme für Banken

In diesem Kapitel geht es um Plattformen und Ökosysteme. Im folgenden Abschnitt werden aktuelle und geplante Entwicklungen in Plattformen und Ökosysteme für Banken diskutiert. Anschliessend sollen einige Aspekte rund um das Thema Ökosysteme im Bereich Wohnen näher betrachtet werden. Es wird eine Übersicht darüber gegeben, welche Unternehmen in diesem Bereich tätig sind und sich in Ökosystemen oder ähnlichen Strukturen organisiert haben.

4.2.1 Status und geplante Veränderungen der Plattformen und Ökosysteme

Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir insbesondere ermittelt, ob Banken bereits Plattformen und Ökosysteme nutzen, planen, dies zu tun, oder sogar eigene Plattformen und Ökosysteme aufgebaut haben. Zudem wurde die Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Plattformen und Marktplätze durch Banken abgefragt.

Aktuelle Entwicklungen bei den Plattformen der Banken

Da stellt sich zunächst die Frage, welche Marktplätze denn das besondere Interesse der Banken finden. Abbildung 17 zeigt, dass hier insbesondere Plattformen rund um Hypothekarvermittler und Immobilien im Fokus der Banken stehen. Bezüglich der Nutzung von Hypothekarvermittlern zeigt sich eine deutliche Steigerung von einem Drittel (35%) auf etwas weniger als die Hälfte (46%) innerhalb eines Jahres. Gleichzeitig planen sechs Prozent der befragten Banken in den nächsten drei Jahren ebenfalls mit Hypothekarvermittlern zusammenzuarbeiten. Diese Entwicklung zeigt eine beschleunigte Nutzung dieser Plattformen von mehr als der Hälfte der Retailbanken.

Im Immobilienbereich ist eine leicht gesteigerte Nutzung zu verzeichnen, von rund einem Drittel (31%) auf 38 Prozent. Jedoch plant im Vergleich zu 16 Prozent im Vorjahr eine geringere Anzahl (6%) in den nächsten drei Jahren eine Einführung. Immobilienplattformen scheinen für Banken also etwas an Dringlichkeit verloren zu haben.

Brokerplattformen, wie etwa brokerplattform.ch, welche ebenfalls im Hypothekargeschäft tätig sind, verzeichnen eine Zunahme der Nutzung von 17 Prozent der Banken im Vorjahr auf rund ein Viertel (26%). Bis in drei Jahren werden Brokerplattformen voraussichtlich von etwa einem Drittel der Banken genutzt werden. Die Thurgauer Kantonalbank hat vor zwei Jahren mit brokermarket.ch eine Brokerplattform gestartet, die nun bereits über 70 Broker und neun

Plattformen und Ökosysteme

Kapitalgeber nutzen²¹. Mit der Akquisition von valuu und der Zusammenführung der Plattformen werden es bereits gegen 200 Broker sein, die als Ergänzung ihrer Hypothekarvermittlung auch eine Hypothekarschutz-Versicherung anbieten können, welche Arbeitslosigkeit und Invalidität abdeckt. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit einem Versicherungsbroker und bietet eine Win-Win-Situation für Broker und Versicherung. Mit dieser und weiteren Funktionalitäten wird die Aufspaltung der Wertschöpfungskette im Schweizer Hypothekengeschäft an Fahrt gewinnen.²²

Auktionsplattformen für Hypotheken zeigen innerhalb eines Jahres eine starke Zunahme der Nutzung von sechs Prozent auf 21 Prozent, während der Anteil der Banken, die eine Einführung in den nächsten drei Jahren planen, ebenfalls sechs Prozent beträgt. Der Anstieg bis in drei Jahren wird gemäss der Einschätzung der Banken dazu führen, dass mehr als ein Viertel der Institute auch diesen Vertriebskanal nutzen werden.

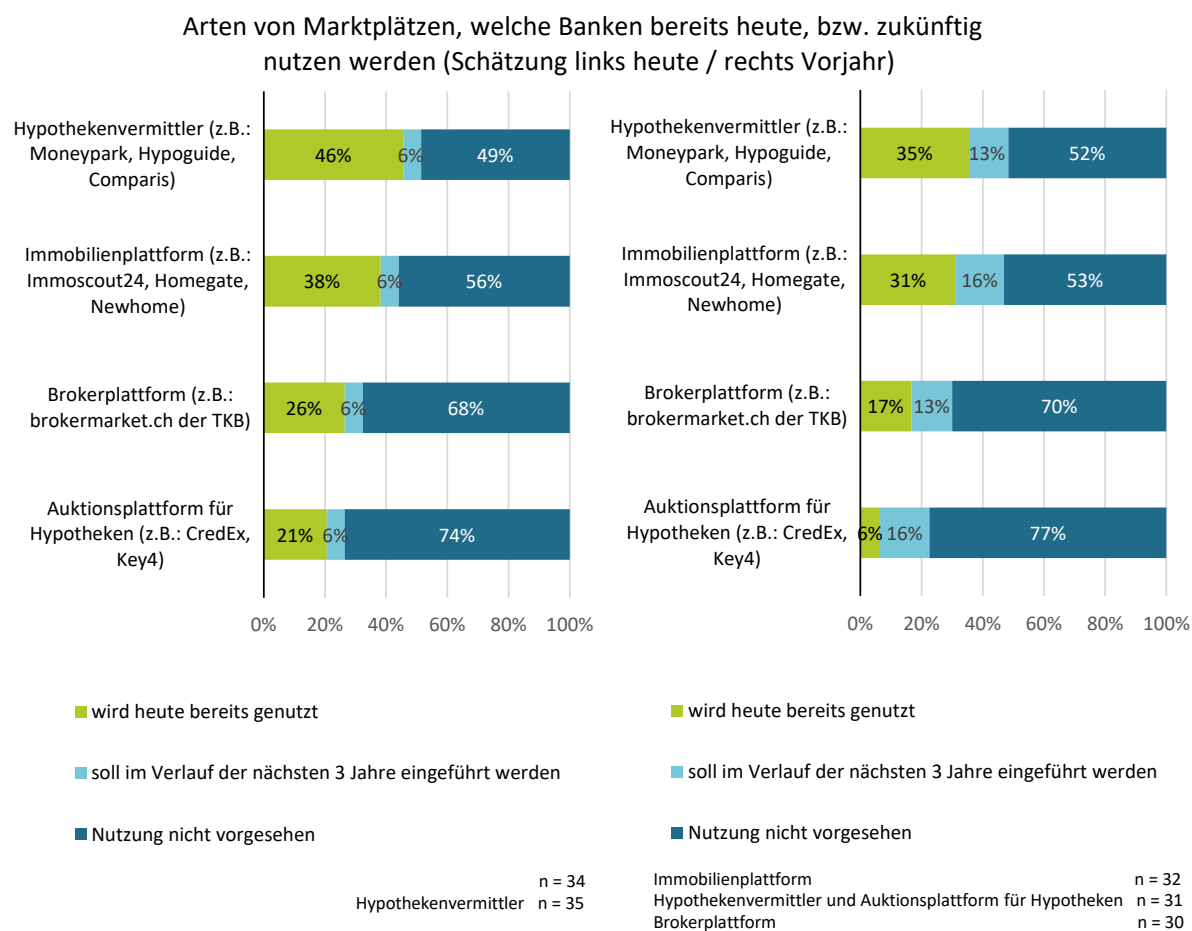


Abbildung 17: Arten von Marktplätzen, welche Banken bereits heute, bzw. zukünftig nutzen werden.

²¹ Auch das Anfragevolumen hat sich kräftig entwickelt und beträgt mittlerweile bereits über 1 Mrd. CHF. Zudem wird die Plattform im Rahmen einer Zusammenarbeit mit NNH, einem Zusammenschluss von 19 Kantonalbanken, als Basis für hypomarket.ch, einer Lösung für Bankkunden, eingesetzt, mehr dazu siehe Blattmann (2024).

²² Für mehr Informationen siehe Blattmann (2024).

Plattformen und Ökosysteme

Die Umfrage zur Beurteilung des finanziellen Erfolgs durch die Teilnahme an Marktplätzen zeigt unter den befragten Retailbanken eine gemischte Einschätzung (Abbildung 18). Bei 21 Prozent der Institute besteht die Sorge, dass sie durch ihre Teilnahme an Marktplätzen mehr an Marge verlieren als tatsächlich an Vertriebskosten eingespart wird. Auf der anderen Seite sind es sechs Prozent der Banken (das heisst 2 Institute), die angeben, mehr zu sparen, als durch die Teilnahme an Marge verloren geht.

Die Mehrheit der Retailbanken (44%) beurteilt die finanziellen Auswirkungen der Marktplatzteilnahme als neutral. Ein Viertel (24%) gibt an, kein Teilnehmer eines Marktplatzes zu sein. Diese Beurteilung könnte auf unterschiedliche Strategien oder Unsicherheiten hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen der Marktplatzteilnahme hindeuten. Dazu passt auch, dass sechs Prozent der befragten Banken angeben, keine klare Einschätzung zum finanziellen Erfolg durch die Teilnahme an Marktplätzen zu haben. Die Ergebnisse spiegeln somit eine Vielfalt an Meinungen und Erfahrungen wider, wobei die Neutralität dominiert und eine bedeutende Minderheit Bedenken bezüglich Margenverlusten äussert.

Beurteilung des finanziellen Erfolgs durch die Teilnahme an Marktplätzen

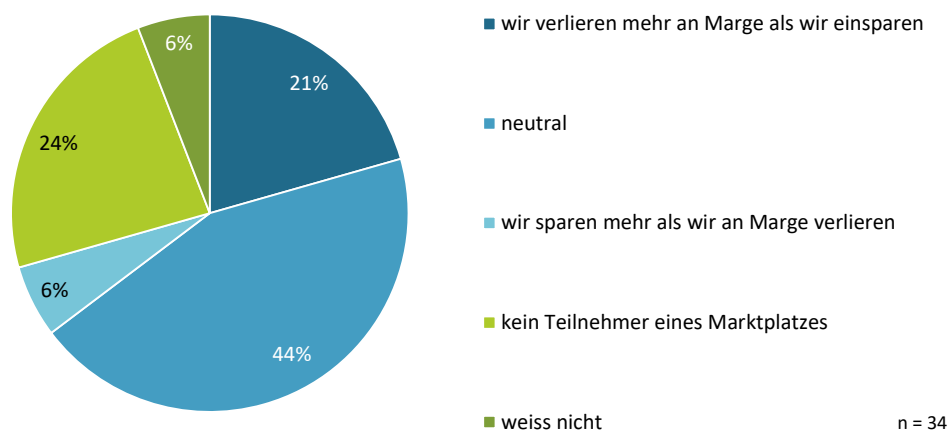


Abbildung 18: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Marktplätze durch Banken.

Aktuelle Entwicklungen in den Ökosystemen der Banken

Im Weiteren wurde untersucht, wo Banken sich bereits heute in Ökosystemen engagieren respektive wo sie in den nächsten Jahren planen aktiv zu werden. Wie aus Abbildung 19 hervorgeht, nutzen bereits rund ein Drittel der Institute Ökosysteme im Bereich Wohnen. Im Bereich Vorsorge sind es derzeit 13 Prozent der Umfrageteilnehmer. Aufgrund der von den Banken geplanten Aktivitäten dürfte im Verlauf der nächsten drei Jahre bei den Ökosystemen rund ums Wohnen die 50 Prozentmarke übertroffen werden. Das heisst, dass jede zweite Retailbank im Bereich Wohnen in einem Ökosystem engagiert sein wird.

Das Engagement von Banken in anderen Ökosystemen hat derzeit hingegen noch eine geringe Bedeutung, wie der Abbildung 19 ebenfalls entnommen werden kann. So hat im Bereich Vorsorge die Bedeutung abgenommen, 21 Prozent planen hier in den nächsten 3 Jahren eine

Plattformen und Ökosysteme

Einführung gegenüber 39 Prozent im letzten Jahr. Gegenüber dem Vorjahr hat auch das Ökosystem Mobilität offenbar an Attraktivität verloren, ist doch der Wert von 13 auf drei Prozent gesunken. Im Bereich Gesundheit ist ebenfalls eine Abnahme von sechs auf drei Prozent festzustellen. Der Umstand, dass es sich hier um Nischen handelt, bietet aber einzelnen Instituten die Chance, sich zu profilieren und sich so im Markt von den Mitbewerbern zu differenzieren. Diese Möglichkeit nutzte beispielsweise die Nidwaldner Kantonalbank, als sie im Frühjahr 2024 die Einführung von MEDVIA bekanntgab, einem erweiterten Ökosystem für Ärzte, Zahnärzte und Veterinäre²³.

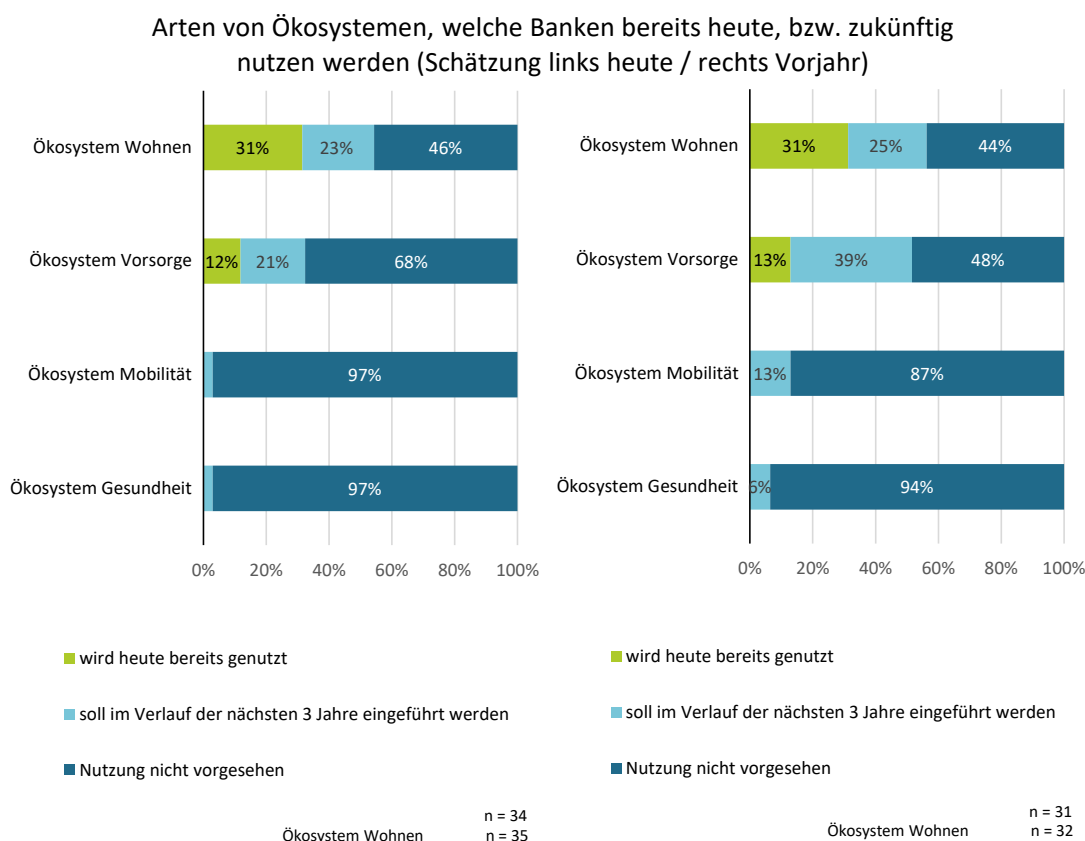


Abbildung 19: Arten von Ökosystemen, welche Banken bereits heute, bzw. zukünftig nutzen werden.

Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Teilnahme an Ökosystemen variiert unter den befragten Banken, wie aus Abbildung 20 hervorgeht. Ein Anteil von rund einem Viertel (23%) sieht die Teilnahme an Ökosystemen auf absehbare Zeit als ein Verlustgeschäft. Eine vergleichbare Anzahl von 26 Prozent der Befragten gibt an, in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit neutral zu sein. Hingegen zeigt Abbildung 18 bei der Teilnahme an Marktplätzen eine neutralere Tendenz in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit: 21 Prozent der Banken befürchten, durch die Teilnahme an Margen zu verlieren, während sechs Prozent angeben, mehr

²³ Moneycab (2024b).

Plattformen und Ökosysteme

einzusparen als zu verlieren. Die Mehrheit (44%) bewertet die finanziellen Auswirkungen als neutral.

Ein optimistischer Blick in die Zukunft wird von 14 Prozent der Retailbanken geteilt, die erwarten, dass ihre Teilnahme an Ökosystemen in einigen Jahren in die Gewinnzone führen wird. Eine grosse Gruppe von rund einem Viertel (23%) gibt an, derzeit nicht an einem Ökosystem teilzunehmen. Diese Entscheidung könnte verschiedene Gründe haben, darunter strategische Überlegungen oder Unsicherheiten bezüglich der Wirtschaftlichkeit.

Weitere 14 Prozent der Retailbanken gaben an, keine klare Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit der Teilnahme an Ökosystemen zu haben. Insgesamt spiegeln die Ergebnisse eine Vielfalt an Meinungen und Erfahrungen wider, wobei Unsicherheiten und eine neutrale Haltung gegenüber der Wirtschaftlichkeit prominent sind.

Beurteilung des finanziellen Erfolgs durch die Teilnahme an Ökosystemen

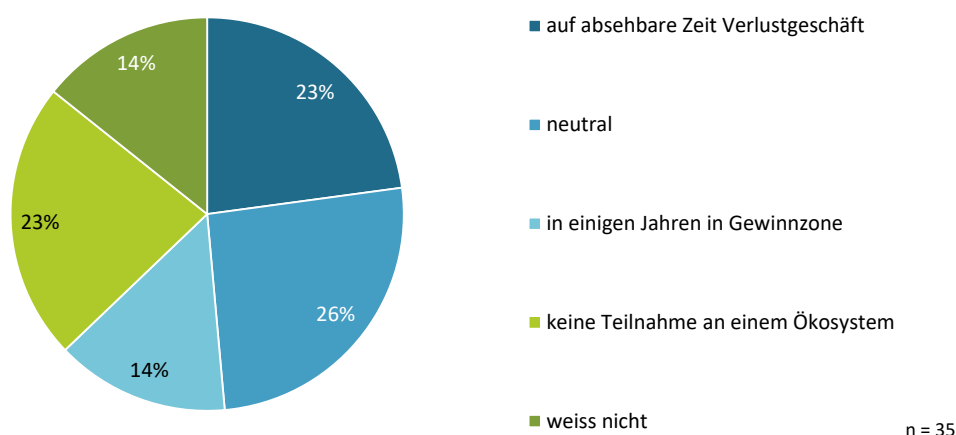


Abbildung 20: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Ökosysteme durch Banken.

Zusammenfassend kann zum Thema Ökosysteme und Plattformen festgestellt werden, dass in etwa drei Jahren mehr als die Hälfte der Institute entweder als Betreiber oder als Teilnehmer in einem oder mehreren solchen Systemen engagiert sein dürfte. Bei Immobilienplattformen wird bis zu diesem Zeitpunkt voraussichtlich jedes zweite Institut vertreten sein. Gerade in diesem Bereich hat gegenüber dem Vorjahr eine deutliche Zunahme der Nutzung stattgefunden. Dies zeigt die wachsende Bedeutung dieses Kontaktpunktes beim Aufbau von Kundenbeziehungen.

Rund ein Viertel der Banken geben jedoch derzeit an, dass die Themen Ökosysteme und Plattformen für sie nicht aktuell sind, was etwas weniger sind als noch im Vorjahr. Dies vermutlich vor allem auch deshalb, weil bezüglich der Geschäftsmodelle und der Chancen, die sich damit für Banken ergeben, noch vieles unklar ist.

Die Antworten der Retailbanken zu den Treibern einer möglichen Neuordnung der Wertschöpfungskette spiegeln eine Vielzahl von Einflussfaktoren wider. Zu den identifizierten Treibern gehören Anbieter aus dem Ausland wie Revolut oder Wise, die mit Kostendruck auf

Plattformen und Ökosysteme

die heimischen Banken einwirken. Regulatorien, Digitalisierung sowie Markt- und Kundenbedürfnisse sind weitere massgebliche Faktoren, die Veränderungen in der Wertschöpfungskette vorantreiben können.

Die möglichen Markteintritte grosser Konzerne wie Apple und Google werden als entscheidende Treiber identifiziert. Auch politische Entscheidungen, geopolitische Vorfälle und ein Wandel von Präferenzen bei der Kundschaft werden als relevante Treiber für eine Neuordnung der Wertschöpfungskette genannt. Insgesamt zeigen die Antworten der Retailbanken, dass die dynamische und vielschichtige Natur des Bankensektors von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird, die eine Neugestaltung der Wertschöpfungskette vorantreiben.

4.2.2 Ökosysteme Wohnen im Wandel der Zeit

Aktuell sind in der Schweiz im Bereich Wohnen eine Vielzahl von Unternehmen tätig, welche zum Teil in Ökosystemen oder ähnlichen Gebilden eingebunden sind. Abbildung 21 gibt dazu einen Überblick.

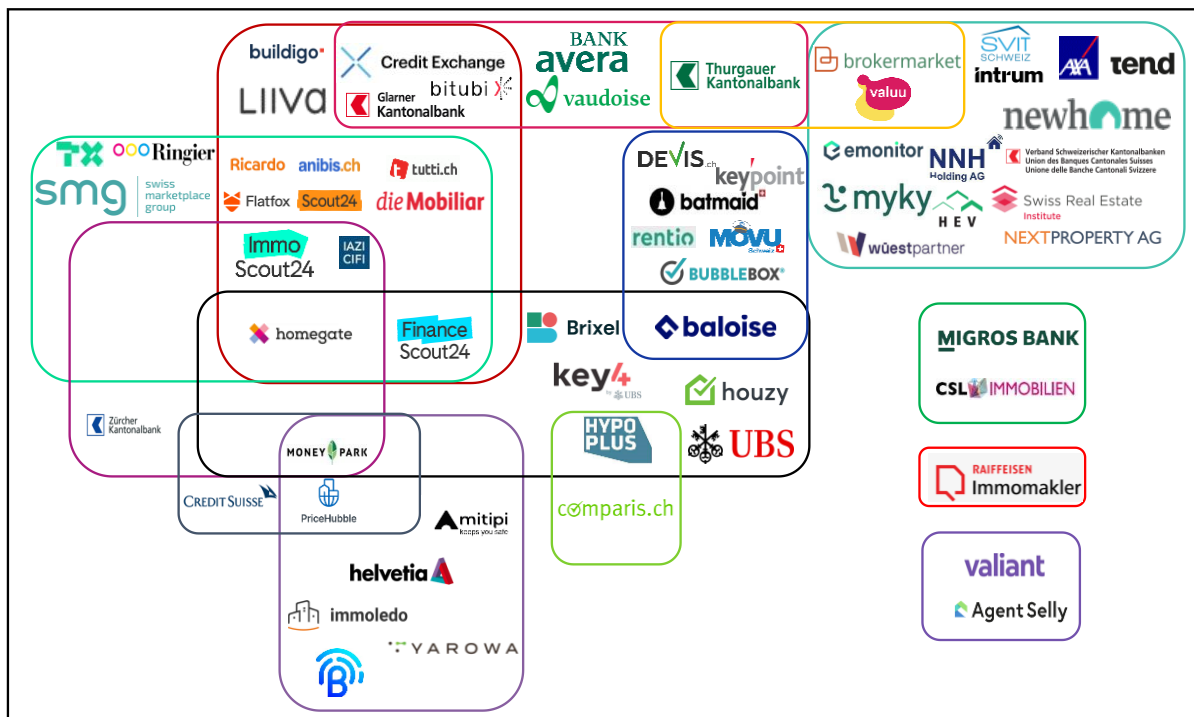


Abbildung 21: Landschaft der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz (Stand April 2024).

Die Ökosysteme im Bereich Wohnen haben sich seit der letzten Untersuchung innerhalb der IFZ Sourcing Studie 2022 weiterentwickelt und konsolidiert. Versicherungsunternehmen wie Helvetia und Mobiliar sowie Banken wie UBS und verschiedene Kantonalbanken haben ihre Präsenz in diesem Bereich verstärkt. Einige Unternehmen waren nie, beispielsweise ZKB oder

Plattformen und Ökosysteme

Zurich Versicherungen, in einem Ökosystem eingebunden, andere, beispielsweise Raiffeisen haben sich wieder zurückgezogen²⁴.

Aktuelle Entwicklungen beim Ökosystem der Kantonalbanken

Newhome, ein nationales Immobilienportal, ist im Besitz von über 500 Immobilienmaklern und 19 Kantonalbanken sowie neu auch der AXA-Versicherung, die im Frühjahr 2024 20 Prozent an Newhome erworben hat²⁵. Die NNH Holding AG, eine Tochtergesellschaft der bereits erwähnten 19 Kantonalbanken, arbeitet daran, ein digitales Ökosystem für Wohnen aufzubauen²⁶ und hält strategische Beteiligungen an Newhome und myky AG²⁷. Myky ist eine Initiative der Berner Kantonalbank (BEKB), Energie Wasser Bern (ewb) und der Gebäudeversicherung Bern (GVB), die mit einer Online-Plattform Eigenheimbesitzer im Thema der Nachhaltigkeit unterstützt. Kundenberaterinnen und Kundenberater werden mit myky insofern unterstützt, gemäss der Selbstregulierung der SBVg²⁸ die Energieeffizienz von Liegenschaften zu unterstützen. Weitere Bausteine aus dem Umfeld der Kantonalbanken für ein umfassendes Ökosystem Wohnen sind brokermarkt.ch²⁹ der TKB, welche im April 2024 valuu erworben hat³⁰, oder emonitor, eine strategische Beteiligung der LUKB, SGK und GKB. Es ist somit derzeit einiges an Bewegung im Ökosystem der Kantonalbanken auszumachen.

Aktueller Stand im Ökosystem um Mobiliar

CredEx, ein B2B-Marktplatz für Hypotheken, hat sich ebenfalls weiterentwickelt und einen modularen Ansatz zur Aufspaltung der Wertschöpfungskette eingeführt. Neben der Mobiliar³¹ sind nun weitere Akteure der Schweizer Finanzlandschaft an CredEx beteiligt, darunter die Glarner Kantonalbank, PostFinance und seit April 2024 auch die Thurgauer Kantonalbank. Die Glarner Kantonalbank unterstützt CredEx als Abwicklungspartnerin seit 2018 und ist seit 2023 auch Aktionärin der Credit Exchange AG³².

Strategie-Update im Ökosystem um Baloise

Die Baloise hat im Herbst 2023 verkündet, ihre Investitionen in Ökosysteme zu stoppen und diese einer gründlichen Überprüfung zu unterziehen³³. Die strategische Neuausrichtung der

²⁴ Bei einigen Versicherungen ist ebenso der Trend des Rückzugs aus dem Hypothekarmarkt zu beobachten, siehe NZZ (2024).

²⁵ Siehe Medienmitteilung von Axa (2024).

²⁶ Mehr dazu siehe im Retailbanking Blog vom 20. November 2023, Blattmann (2023).

²⁷ Die Berner Kantonalbank AG (BEKB) hat Ende 2021 gemeinsam mit Partnern die Online-Plattform myky ins Leben gerufen, um Nachhaltigkeitsvorhaben an Gebäuden zu unterstützen. Nun wurde myky im Frühjahr 2023 eigenständig und wird vertreten durch die NNH Holding, betrieben, siehe BEKB (2023).

²⁸ Siehe SBVg (2022).

²⁹ Brokermarkt.ch ist eine Abschluss-Plattform für Hypothekenvermittlung, welche mit über 50 Partnern zusammenarbeitet. Betreiberin von brokermarket ist die Thurgauer Kantonalbank, siehe brokermarket.ch (undatiert).

³⁰ Die Schweizer Hypothekenplattform Valuu wird mit der bankeigenen Onlineplattform brokermarket.ch zusammengeführt. Valuu gehörte ursprünglich der PostFinance und der Credit Exchange AG, siehe (TKB, 2024).

³¹ Die Credit Exchange AG ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Mobiliar, Vaudoise, PostFinance, Swisscom, Bank Avera und der Glarner Kantonalbank. Mit über 2.5 Milliarden Franken emittierten und verwalteten Hypotheken sieht sich die CredEx Exchange AG als die führende digitale B2B Marktplatzplattform in der Schweiz, siehe Credit Exchange (undatiert).

³² Siehe Medienmitteilung der Glarner Kantonalbank (2023).

³³ Siehe Medienmitteilung von Baloise (2024).

Plattformen und Ökosysteme

Baloise beinhaltet auch die Einstellung des Aufbaus der Ökosysteme Heim und Mobilität, die vor rund sieben Jahren initiiert wurden. Die angestrebten Ziele des Innovationsportfolios wurden nicht erreicht: Die Kundenbasis sollte um 1.5 Millionen erweitert werden, jedoch waren bis Ende 2023 nur knapp 230'000 hinzugekommen. Auch der Umsatzbeitrag von CHF 350 Millionen wurde nicht erreicht, mit einem Stand von gut CHF 115 Millionen im Jahr 2023³⁴. Infolgedessen sollen die Partnerschaften aus den ehemaligen Ökosystemen, wo möglich und sinnvoll, näher an das Kerngeschäft herangeführt und deren Rentabilität verbessert werden.

Veränderungen beim Ökosystem der Helvetia

Eine Konsolidierung ist bei der Helvetia-Tochter Moneypark zu beobachten. Das Ökosystem von Moneypark wurde im Herbst 2023 in den Helvetia-Konzern integriert. Moneypark hatte sich durch Kooperationen mit den Schweizer Grossbanken UBS und Credit Suisse eine starke Stellung im Markt erarbeitet. Trotz des guten Neugeschäfts und der landesweiten Präsenz wurde der Erfolg von Moneypark gebremst, als der Grossteil des Vertriebs in die Generalagenturen von Helvetia integriert wurde. Zudem verschlechterte sich aufgrund des anspruchsvollen Umfelds und des Rückzugs institutioneller Hypothekenanbieter³⁵ die Geschäftsbasis von Moneypark.

Entwicklung von Ökosystemen rund ums Wohnen

Wie in Abbildung 21 ersichtlich, sind heute etwa zehn Ansätze von Ökosystemen rund ums Thema Wohnen am Markt. Laut der IFZ Sourcing Studie 2021 gingen die befragten Sourcing-Anbieter damals mehrheitlich davon aus, dass sich in der Schweiz in der langen Frist fünf Ökosysteme Wohnen etablieren werden. Allerdings konnten sich damals auch fast 20 Prozent der Befragten mehr als zehn Ökosysteme vorstellen. In der IFZ Sourcing Studie 2022 wurden zwölf Konstrukte rund ums Thema Wohnen vorgestellt. Die meisten der Ökosysteme Wohnen, die im Jahr 2022 beobachtet werden konnten, sind auch heute weiterhin vorhanden. Geändert haben sich jedoch hauptsächlich zwei Punkte. Erstens haben sich führende Unternehmen wie Raiffeisen neu positioniert. Zweitens reduzieren Unternehmen wie beispielsweise Baloise ihre Aktivitäten im Bereich der Ökosysteme.

In Abbildung 21 ist auf dem ersten Blick pro Leistung nur ein Anbieter vorhanden, das heisst innerhalb des Ökosystems findet keine Konkurrenz statt. In diesem Sinne scheinen die bisherigen Ökosysteme in sich relativ geschlossen und für sich genommen als Monopole aufgebaut zu sein. Bei genauerer Betrachtung sind jedoch durchaus Konkurrenzsituationen festzumachen. Zum Beispiel: Einige der Ökosysteme haben mit Moneypark, FinanceScout24 oder Hypoplus Vermittlungsplattformen eingebunden, so dass – mindestens indirekt – unter den daran beteiligten Banken eine Konkurrenzsituation auch innerhalb des Ökosystems gegeben ist.

Ökosysteme im Wohnbereich: Zusammenarbeit ohne Exklusivität

Die Mitglieder der einzelnen Ökosysteme sind in der Regel über Zusammenarbeitsverträge in die Ökosysteme eingebunden. In einigen Fällen wird die Zusammenarbeit auch durch eine Beteiligung untermauert. Weder Verträge noch Beteiligungen sind zwingend mit Exklusivität

³⁴ Moneycab (2024a).

³⁵ Siehe Finews.ch (2023a).

Plattformen und Ökosysteme

verbunden. Dies zeigt etwa das Beispiel von emonitor³⁶, deren grösste Minderheitsaktionäre die St. Galler Kantonalbank (SGKB), die Graubündner Kantonalbank (GKB) und die Luzerner Kantonalbank (LUKB) sind³⁷. Trotzdem wirkt aber emonitor nicht nur am Kantonalbank-eigenen Ökosystem Newhome mit, sondern ist auch in anderen Ökosystemen eingebunden. Über verschiedene Schnittstellen bindet emonitor diverse Lösungsanbieter in den Vermietungs- und Vermarktungsprozess ein: Inserate können bei sämtlichen gängigen Immobilienportalen – wie Homegate oder ImmoScout24 – aufgeschaltet werden. emonitor ist somit Teil mehrerer Ökosysteme.

Die Mobiliar hat ein umfassendes Ökosystem rund um die Themen «Mieten, Kaufen und Wohnen» aufgebaut, das durch Übernahmen, Beteiligungen, Joint Ventures und Partnerschaften entstanden ist. Zu den wichtigsten Akteuren gehören die Credit Exchange im Hypothekenbereich, der Portal- und Lösungsanbieter Flatfox und die Handwerkerplattform Buildigo. Mit Liiva wurde – zunächst mit Beteiligung von Raiffeisen – eine Plattform für Immobilienbesitzer und -erwerber geschaffen, während die Beteiligung an der SMG Swiss Marketplace Group Mobiliar an Immobilienplattformen wie Homegate und ImmoScout24 bindet³⁸.

Die Grossbank UBS betreibt mit key4 einen eigenen Business-Marktplatz für das Thema Wohnen. Sie bevorzugt Kooperationen gegenüber Übernahmen und arbeitet typischerweise nur mit einem Lösungsanbieter entlang der definierten Customer Journey zusammen. Im Jahr 2022 wurde in einer strategischen Partnerschaft mit der Baloise Group die Zusammenarbeit mit der Immobilientransaktionsplattform Brixel bekanntgegeben³⁹. Die UBS kooperiert auch mit anderen Partnern wie dem Hypothekarspezialisten MoneyPark, dem Immobiliendienstleister WüestPartner oder der Umzugsplattform Movu. Ihre Investition in Houzy, einer Plattform für Haus- und Stockwerkeigentümer, ist jedoch eine direkte Beteiligung und stellt eine Ausnahme im Partnersystem dar⁴⁰.

Bezüglich Exklusivität zeigt sich bei den aktuellen Ökosystemen Wohnen ein differenziertes Bild. Die verschiedenen Ökosysteme existieren nicht isoliert nebeneinander, sondern wie die obigen Beispiele zeigen, ist eine Vernetzung feststellbar. Dies ist wiederum nur möglich, wenn die Teilnahme an einem Ökosystem keine Exklusivität voraussetzt.

Überlappungen und Konzentration der Ökosysteme

Die grossen Medienunternehmen der Schweiz, Ringier und die TX Group, spielen eine bedeutende Rolle auf Immobilienplattformen. 2021 haben sich deren Tochtergesellschaften Homegate und Scout24 zusammengeschlossen, wobei auch die Mobiliar massgeblich beteiligt ist (SMG Swiss Marketplace Group). Diese Fusion hat eines der grössten Digitalunternehmen der Schweiz entstehen lassen, das dem Prinzip «the winner takes it all» folgt⁴¹. Aufgrund dieser Logik kommen die Ökosysteme rund um Wohnen kaum darum herum, mit der dominierenden Immobilienplattform zusammenzuarbeiten. Das zeigt, dass konkurrierende Angebote von

³⁶ emonitor ist ein PropTech (Fintech mit Schwerpunkt Immobilien) und digitalisiert Vermietungs- und Verkaufsprozesse für Immobilien. Gemessen an digitalisierten Transaktionen ist emonitor Schweizer Marktführerin.

³⁷ Die Beteiligung besteht über die durch die drei Kantonalbanken gegründete BES Holding. Mehr dazu siehe Investrends (2021).

³⁸ Siehe emonitor (2023).

³⁹ Siehe UBS (undatiert).

⁴⁰ Siehe UBS (2022).

⁴¹ Siehe Handelszeitung (2022).

Plattformen und Ökosysteme

Ökosystemen begrenzt sind und die dominierende Immobilienplattform zum Knotenpunkt aller Ökosysteme Wohnen wird. Bislang gibt es keine erkennbare Konzentration bei den Vermittlungsplattformen für Hypotheken, obwohl auch sie vom Netzwerkeffekt profitieren. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Effekt zu einer dominierenden Plattform führen wird.

Bei genauerer Betrachtung der Initiatoren und Orchestratoren in verschiedenen Ökosystemen wird deutlich, dass diese Rolle nur bei zwei Banken(-gruppen) liegt. Die UBS fungiert als Initiator von key4, während die Kantonalbanken, vertreten durch die NNH Holding AG, ein digitales Ökosystem für Wohnen rund um Newhome und myky aufbauen. Neben den Banken sind mit Helvetia und Mobiliar auch Versicherungen vertreten, die in die Rolle eines Orchestrators geschlüpft sind. Versicherungen versuchen mit den Ökosystemen vor allem die Zahl und das Erlebnis der Kundenkontakte zu erhöhen. Gerade Sachversicherer haben selten Kontakt mit ihrer Kundschaft und wenn dann im Schadensfall.

5 IT-Sourcing Management

5.1 Ausgangslage

Das Thema Sourcing Management wurde bereits in der IFZ Sourcing Studie 2020 untersucht.⁴² Damals lag der Fokus zum einen beim Risikomanagement und der Kontrolle, zum andern bei der strategischen Verankerung des Sourcing Managements in der Bank. Interviews wurden sowohl mit Verantwortlichen des Sourcing Managements in verschiedenen Banken als auch mit einigen Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten durchgeführt.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird der Schwerpunkt auf das IT-Sourcing Management gelegt. Dies vor allem aus zwei Gründen. Zum einen bildet das IT-Sourcing nach wie vor den grössten Teil des gesamten Outsourcings bei Banken. Entsprechend hoch ist auch die Bedeutung des IT-Sourcing Managements einzuschätzen. Zum andern rechtfertigt sich ein Schwerpunkt in diesem Bereich auch durch den Umstand, dass sich hier in den vergangenen vier Jahren vieles verändert hat und die Veränderungen aufgrund des technischen Wandels auch in Zukunft sehr schnell erfolgen dürften.

Im Folgenden soll deshalb zunächst anhand von drei Beispielen auf die Veränderungen in der IT und im Umfeld eingegangen werden, danach soll aufgezeigt werden, wie im Sourcing Management auf diese Herausforderungen reagiert werden kann. Schliesslich soll ein Ausblick veranschaulichen, welche Aspekte für die Entwicklung des Sourcings in der Zukunft eine hohe Bedeutung haben werden.

5.2 Entwicklungen in der IT und im Umfeld

5.2.1 Cloud & Saas verändern das IT-Sourcing

Die technischen Entwicklungen der letzten Jahre haben im Bankwesen eine digitale Transformation angestossen, die es ermöglicht, das Kundenerlebnis zu steigern, interne Prozesse zu automatisieren und neue Geschäftsmodelle zu denken und zu verwirklichen. Diese technischen Neuerungen bringen es aber auch mit sich, dass der Bau, das Deployment und der Betrieb von IT-Lösungen revolutioniert wurden. Im Zentrum dieser Entwicklungen stehen das Cloud Computing und eng damit verbunden Cloud Native Technologien. In diesem Abschnitt werden die Auswirkungen des Cloud Computing auf das IT-Sourcing beleuchtet. Dazu wird zuerst geklärt, welche IT-Services während der Nutzungsphase von IT-Anwendungen zu erbringen sind. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, wie das Sourcing der IT-Services traditionell, das heisst ohne Einsatz von Cloud Computing, organisiert ist. Bevor darauf eingegangen wird, welche Rolle Cloud Computing im Rahmen des IT-Sourcings spielen kann, wird Cloud Computing mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen kurz eingeführt. Aufbauend auf der Cloud Technologie geht Software as a Service (SaaS) einen Schritt weiter. Dessen Auswirkungen auf das IT-Sourcing wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels erläutert.

⁴² Blattmann et al. (2020), S. 35ff.

IT-Sourcing Management

Ausgewählte IT-Services während der Nutzungsphase von Anwendungen

Banken setzen IT-Anwendungen in verschiedenen Bereichen ein, so etwa, um Bankprozesse abzuwickeln, um der Kundschaft Zugriff auf Bankfunktionalität zu geben, oder auch um beispielsweise das Personalmanagement zu unterstützen. Grundlage bilden Anwendungssysteme bestehend aus einem oder mehreren Softwareprodukten. Eine Software hat einen Lebenszyklus, der mit dem Bau beginnt, dann in die Nutzungsphase übergeht und schliesslich mit der Stilllegung beendet wird.

Auch wenn am Anfang des Softwarelebenszyklus der Bau von Software steht, so bedeutet dies für Banken nicht, dass sie jede Software selbst bauen müssen. Vielmehr ist es möglich, Software als Produkt zu beschaffen, oder durch Spezialisten im Auftrag der Bank entwickeln zu lassen.

Unabhängig davon, ob Software durch die Bank selbst gebaut, im Auftrag der Bank durch Dritte entwickelt, oder durch die Bank beschafft wird, im Anschluss wird eine Infrastruktur benötigt, um die Software nutzen zu können. Dazu ist die Software vorgängig im Rahmen des Deployments auf einer geeigneten Infrastruktur bereitzustellen. Die Infrastruktur setzt sich aus Hardware in Form von Rechen- und Speicherleistung, Netzwerken sowie hardwarenaher Software, wie Betriebssystem oder Datenbanksystem zusammen. Die Infrastruktur ist in einem Rechenzentrum untergebracht.

Während der Nutzungsphase wird die Software gewartet. Wartung umfasst im Wesentlichen die Erweiterung der Funktionalität, die Korrektur von Fehlern, die Anpassung an Änderungen in der Infrastruktur sowie die Aktualisierung verwendeter Software-Bibliotheken. Im Verlaufe der Wartung werden die Anpassungen wiederholt in neuen Versionen der Software ans Deployment übergeben. Voraussetzung oder Teil des Deployments ist ein erfolgreiches Testing.⁴³ Mit den Release Services wird die Software paketiert, konfiguriert und auf der Produktionsinfrastruktur installiert, sodass sie lauffähig ist. Damit ein reibungsloser und trotzdem kostengünstiger Betrieb der Software möglich ist, wird mit den Infrastruktur Services dafür gesorgt, dass die Infrastruktur stabil und sicher läuft. Aufgabe der Betriebs-Services ist es, den Betrieb zu überwachen und bei Störungen einzugreifen, siehe Abbildung 22.

⁴³ Traditionell wird Testing als Voraussetzung für das Deployment einer Softwarelösung auf die Produktionsinfrastruktur gesehen. Wenn auf ein Continuous Deployment und damit die Automatisierung des Deployments umgestellt wird, dann wird auch das Testing automatisiert und als Teil in eine zusammenhängende Deployment Pipeline eingefügt, siehe Limoncelli et al. (2015).

IT-Sourcing Management

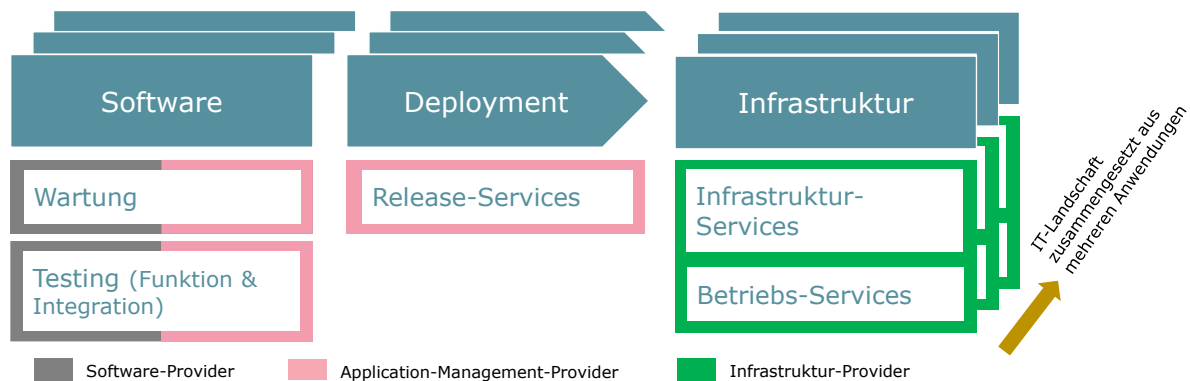


Abbildung 22: Ausgewählte IT-Services während der Nutzungsphase einer IT-Landschaft.

Die Leistungen «Wartung», «Testing», «Release Services», «Infrastruktur Services» sowie «Betriebs-Services» und die damit verbundenen Aktivitäten umfassen bei Weitem nicht alle Services, die während der Nutzungsphase von IT-Anwendungen notwendig sind. Beispielsweise sind während der Nutzung auch Supportleistungen zu erbringen. Die vereinfachte Darstellung in der Abbildung 22 umfasst aber die wesentlichen Services, um die Auswirkungen des Cloud Computing auf das IT-Sourcing in seinen Grundzügen diskutieren zu können.⁴⁴

Die IT-Services gemäss Abbildung 22 können in drei IT-Service Rollen zusammengefasst werden, nämlich Software-Provider, Application-Management-Provider und Infrastruktur-Provider. Im Folgenden werden diese drei Rollen kurz beschrieben:

Software-Provider Der Software-Provider baut nicht nur die Software, sondern er wartet sie auch, indem er Fehler behebt, zusätzliche Funktionen entwickelt, und sie an ein geändertes Umfeld anpasst. Bei vielen Software-Produkten ist die Wartung die alleinige Aufgabe des Software-Providers. Eine wesentliche Ausnahme bilden die herkömmlichen Kernbankensysteme. Diese bestehen aus einem Software-Kern und einer Reihe von Parametrierungen und Konfigurationen, die es der Bank in einem beschränkten Umfang erlauben, das Kernbankensystem an ihre Bedürfnisse anzupassen. Für die Wartung des Kerns ist der Software-Provider zuständig, für die Wartung der Parametrierung hingegen der Application-Management-Provider. Beide haben auch die Aufgabe, ihre Anpassungen am Kern, bzw. der Parametrierung zu testen.⁴⁵

Application-Management-Provider Aufgabe des Application-Management-Providers sind in erster Linie die Release-Services. Er bereitet die Software und alle weiteren benötigten Artefakte vor, um sie dann lauffähig auf der Produktionsinfrastruktur auszurollen. Wie bereits oben erwähnt, kann der Application-Management-

⁴⁴ Eine vollständige Übersicht der IT-Services mit Fokus auf die Nutzungsphase von Software gibt das ITIL Framework (Information Technology Infrastructure Library).

⁴⁵ Sowohl Software-Provider als auch Application-Management-Provider testen lokal in ihrem Zuständigkeitsbereich, das heisst sie testen die Funktionalität und die Integration der einzelnen Komponenten in ihrem Verantwortungsbereich. Integrations- und Regressionstests über die ganze IT-Landschaft hinweg verbleiben in der Regel bei der Bank.

IT-Sourcing Management

Provider im Falle von Anwendungen, die unabhängig vom Software-Provider parametrisiert werden können, zusätzlich Wartungs- und zugehörige Testarbeiten übernehmen.

Infrastruktur-Provider

Der Infrastruktur-Provider stellt das Rechenzentrum, und darin die nötige Hardware und hardwarenahe Software⁴⁶ zur Verfügung. Für seine Infrastruktur und die darauf laufenden IT-Anwendungen stellt er einen verlässlichen Betrieb sicher.⁴⁷

Die IT-Service Rollen können von der Bank selbst oder von Dritten wahrgenommen werden. Für eine einzelne IT-Anwendung können alle Rollen bei der Bank verbleiben, bei einem Provider gebündelt werden, oder auf verschiedene Provider aufgeteilt werden, allenfalls mit Beteiligung bankinterner Fachleute. Für eine einzelne IT-Anwendung können also mehrere Provider zusammen mit der Bank die einzelnen IT-Services erbringen.

Eine Bank setzt aber nicht nur eine einzige, sondern mehrere IT-Anwendungen ein. Über verschiedene IT-Anwendungen hinweg können für die einzelnen Rollen verschiedene oder die gleichen Provider eingesetzt werden. Je nach gewähltem Ansatz nimmt die Zahl der Provider und damit der Aufwand für das bankinterne Provider-Management markant zu. Zum einen sind mit den ausgewählten IT-Service-Providern Verträge auszuhandeln, diese sind durchzusetzen und Service Level Agreements (SLAs) sind zu überwachen. Zum anderen sind im laufenden Betrieb die verschiedenen Provider untereinander zu koordinieren.⁴⁸ All diese Aufgaben sind Teil des Provider-Managements. Werden für die IT-Service Rolle einer einzelnen Software-Lösung unterschiedliche Provider gewählt, und entscheidet man sich darüber hinaus bei jeder weiteren Software-Lösung für andere Provider, dann entsteht ein umfangreiches Provider-Netzwerk, das aufwändig zu managen ist. Mit anderen Worten: Ein effizientes Provider-Netzwerk verlangt, dass IT-Service Rollen über alle Software-Lösungen hinweg bei möglichst wenigen, aber kompetenten Providern gebündelt werden.

Traditionelles Sourcing von IT-Services

Bis in die zweite Hälfte der 2000-er Jahre haben Retailbanken entweder allein oder im Rahmen einer IT-Kooperation⁴⁹ Software selbst gebaut. Auch haben die Banken während der Nutzungsphase die allermeisten IT-Services selbst erbracht. Sourcing von IT-Services war in dieser Zeit für die Retailbanken kaum ein Thema. Nach dem Auseinanderbrechen der IT-Kooperationen haben sich die kleineren und mittleren Retailbanken dafür ausgesprochen, das Kernbankensystem nicht mehr selbst zu entwickeln, sondern bei einem Software-Hersteller zu beschaffen. Gleichzeitig haben diese Banken auch entschieden, einen grossen Teil der IT-Services während der Nutzungsphase an Dritte auszulagern. Damit wurde ein abrupter Wechsel von der Eigenentwicklung und dem Betrieb im eigenen Rechenzentrum hin zur Beschaffung der IT-Anwendungen und IT-Services vollzogen. Diese Entwicklung gilt vor allem für die kleineren und mittleren Retailbanken. Die grossen Retailbanken setzen zwar

⁴⁶ Je nach hardwarenaher Software kann es sein, dass die Bank diese lizenziert muss und der Infrastruktur-Provider diese lediglich betreibt.

⁴⁷ Der Betrieb ist verlässlich, wenn die Systeme verfügbar sind, zuverlässig gemäss Spezifikation arbeiten, stabil ohne Ausfall laufen und gegen mutwillige Angriffe geschützt sind.

⁴⁸ Beispiele für solche koordinativen Tätigkeiten sind das Ausrollen neuer Realeases oder die Lösung von Fehlerfällen.

⁴⁹ Für einen kurzen Abriss der Geschichte der IT-Kooperationen von Retailbanken siehe Blattmann et al. (2023a).

IT-Sourcing Management

mittlerweile ebenfalls eingekaufte Kernbankensysteme ein, sie erbringen aber auch heute noch einen wesentlichen Teil der IT-Services in ihren eigenen Rechenzentren.⁵⁰

In den letzten Jahren hat sich für kleinere und mittlere Retailbanken die folgende Sourcing-Strategie für IT-Services während der Nutzungsphase etabliert:

- Die Banken haben abhängig von der IT-Landschaft eine grössere oder kleinere Zahl von Software-Providern. In der Vergangenheit haben die Retailbanken eine «Kernbankensystem-First-Strategie» verfolgt. Das heisst Banken haben benötigte Funktionalität vom Hersteller des Kernbankensystems bezogen, wenn diese dort verfügbar war. Im Zuge der Digitalisierung haben Retailbanken angefangen, für ausgewählte Funktionalitäten, Alternativen zum Kernbankensystem zu prüfen und zu beschaffen.⁵¹ Dadurch hat sich auch die Vielfalt der IT-Landschaft und damit die Zahl der Software-Provider vergrössert.
- Kleinere und mittlere Retailbanken setzen für den Betrieb ihrer Software-Lösungen einen, allenfalls zwei Infrastruktur-Provider ein. Ursprünglich hatte jede Bank im Rechenzentrum des Infrastruktur-Providers ihre eigene Zone, mit dedizierter Hardware, auf der die IT-Anwendungen on-premise installiert waren. Mit zunehmender Virtualisierung haben die Infrastruktur-Provider in Absprache mit den Banken begonnen, die Hardware zu virtualisieren, sodass diese zwischen mehreren Banken geteilt werden konnte. Dies reduzierte nicht nur die Kosten, sondern ermöglichte auch ein bedarfsgerechteres Management der Rechenleistung.
- Bei den kleineren und mittleren Retailbanken fallen für die meisten IT-Lösungen Application-Management-Provider und Infrastruktur-Provider zusammen. Abweichungen kann es beim Kernbankensystem geben. Dort gibt es Banken, die fürs Application-Management einen Provider einsetzen, der nicht auch gleichzeitig Infrastruktur-Provider ist. In manchen Fällen übernimmt auch die Bank für das Kernbankensystem Teile des Application-Managements.

Insgesamt setzen kleinere und mittlere Retailbanken mehrere IT-Anwendungen von verschiedenen Software-Partnern ein. Sämtliche eingesetzten IT-Anwendungen werden bei einem, allenfalls bei zwei Infrastruktur-Providern betrieben. Der Infrastruktur-Provider übernimmt für die meisten Anwendungen auch das Application-Management. Ausnahmen können sich beim Application-Management des Kernbankensystems ergeben.

Kurze Einführung ins Cloud Computing

Mit der Inbetriebnahme der AWS (Amazon Web Services) in den 2000-er Jahren ist der Begriff des Cloud Computing aufgekommen. Die Definition des Cloud Computing mit der international grössten Verbreitung wurde vom NIST (National Institute of Standards and Technology) 2011 veröffentlicht. Die Schweizerische Bankiervereinigung stützt sich in ihrem Cloud-Leitfaden ebenfalls auf diese Definition ab:

«Cloud Computing ist ein Modell der Datenverarbeitung, mit dem bei Bedarf jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren

⁵⁰ Raiffeisen Schweiz setzt Avaloq als Kernbankensystem ein und erbringt die IT-Services für fast alle Bankfunktionalitäten im eigenen Rechenzentrum. Von den Bankfunktionalitäten ist lediglich der Druck und Versand des Kundenoutputs an einen Dritten ausgelagert. Auch die ZKB erbringt einen grossen Teil der IT-Services für die Bankfunktionalität im eigenen Rechenzentrum. Die Ausnahme bildet der Zahlungsverkehr, der im Rahmen eines Business Process Outsourcing als Ganzes von einem Dritten bezogen wird.

⁵¹ Zur Tendenz, von einer «Kernbankensystem-First-Strategie» auf eine «Best-of-Breed-Strategie» zu wechseln, siehe Blattmann et al. (2023b).

IT-Sourcing Management

Rechnerressourcen (beispielsweise Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zugegriffen werden kann. Diese können schnell und mit minimalem Verwaltungsaufwand beziehungsweise geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden.»⁵²

Für Cloud Services lassen sich drei Formen der Bereitstellung unterscheiden, nämlich Private Cloud, Public Cloud und Community Cloud.

Private Cloud

Die Cloud-Infrastruktur wird zur ausschliesslichen Nutzung einer einzelnen Organisation mit mehreren Konsumenten (z. B. Geschäftseinheiten) bereitgestellt und betrieben. Der Zugriff der Cloud Konsumenten erfolgt in der Regel nicht über das Internet, sondern über das Intranet, das heisst das interne Netz des Rechenzentrums.

Public Cloud

Die Cloud-Infrastruktur wird der Allgemeinheit zur Nutzung bereitgestellt. Sie wird vom Cloud-Provider in dessen Räumlichkeiten betrieben. Die Bank als Cloud Konsumentin greift aus ihrem Rechenzentrum in der Regel über das Internet auf die Services der Public Cloud zu.

Community Cloud

Eine Community Cloud kann als Mischform von Public und Private Cloud verstanden werden. Die Cloud-Infrastruktur wird für die ausschliessliche Nutzung durch eine Gruppe von Organisationen bereitgestellt und betrieben. Der Zugriff auf die Cloud Services erfolgt in der Regel, allerdings nicht zwingend über das interne Netz des Rechenzentrums.

Cloud Services können in drei unterschiedlichen Service-Modellen zur Verfügung gestellt werden. Diese werden im Folgenden kurz beschrieben.

Infrastructure as a Service (IaaS)

IaaS stellt dem Cloud Konsumenten IT-Infrastruktur (Rechnerleistung, Speicherplatz, Netzwerk) in Form von virtuellen Servern on demand zur Verfügung. Der Hauptzweck des IaaS besteht darin, den Kauf, das Housing und den Betrieb von Hardware und Software-Infrastrukturkomponenten zu vermeiden, und diese stattdessen als virtualisierte Objekte zu beziehen. Der Nutzen entsteht durch die Skalierung auf möglichst viele Cloud Konsumenten.

Platform as a Service (PaaS)

PaaS stellt dem Cloud Konsumenten eine einsatzbereite Infrastruktur zur Verfügung, auf der Anwendungen entwickelt, installiert und ausgeführt werden können. Der Hauptzweck des PaaS besteht darin, die Kosten und Komplexität einer Entwicklungsumgebung, die sich aus den zugrundeliegenden Hardware- und Softwarekomponenten zusammensetzt, durch Skalierung auf möglichst viele Cloud Konsumenten zu verringern.

Software as a Service (SaaS)

SaaS stellt dem Cloud Konsumenten Anwendungen sowie alle zu deren Ausführung nötigen Ressourcen als schlüsselfertigen, zwischen verschiedenen Cloud Konsumenten geteilten, Service auf Abruf zur Verfügung. Der Hauptzweck des SaaS besteht darin, die Gesamtkosten für Entwicklung, Wartung und Betrieb von Hardware und Software durch Skalierung auf möglichst viele Cloud Konsumenten zu senken.

⁵² Siehe Mell & Grance (2011), bzw. SBVg (2020).

IT-Sourcing Management

PaaS umfasst Services, die vor allem während dem Bau und später während der Wartung von IT-Anwendungen genutzt werden. IaaS und SaaS sind Services, die insbesondere während der Nutzungsphase von Softwarelösungen eingesetzt werden.⁵³ Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die beiden Cloud-Dienste IaaS und SaaS.

Bezug der technischen Infrastruktur aus der Cloud

Mit dem Aufkommen des Cloud Computing ergeben sich für die Banken neue Alternativen, um IT-Infrastruktur und zugehörige Betriebsleistungen zu beziehen. Darüber hinaus stellt das Cloud Computing die etablierten Infrastruktur-Provider vor die Herausforderung, sich gegenüber dem Cloud Computing und seinen Möglichkeiten zu positionieren. In der Folge haben die Infrastruktur-Provider der Banken damit begonnen, eigene Cloud-Angebote aufzubauen und diese als Private Cloud-Lösungen anzubieten.⁵⁴ Zahlreiche Banken nutzen solche Angebote, indem sie IT-Anwendungen, für die ein neuer Release ansteht, aus ihrer dedizierten on-premise Umgebung in die Cloud ihres bisherigen Infrastruktur-Providers migrieren. Der Vorteil eines solchen schrittweisen Vorgehens liegt darin, dass die Migrationskosten mit den unvermeidbaren Releaseupgrade-Kosten kombiniert werden können.

Im Betrieb ergeben sich im Wesentlichen zwei Vorteile. Erstens lassen sich die Kosten durch Ressourcen-Pooling reduzieren. Zweitens können Rechnerkapazitäten elastisch zur Verfügung gestellt werden. Der Vorteil der Elastizität lässt sich allerdings nur dann voll ausschöpfen, wenn die entsprechende IT-Anwendung auch auf den Betrieb in der Cloud ausgerichtet ist.⁵⁵ Risiken können sich dadurch ergeben, dass mehrere Banken Nutzer der gleichen Cloud sind und im Gegensatz zu einer eigenen Bankzone die Grenzen zwischen den Banken mit Software und nicht durch physische Trennung geschützt werden.

Gemäss Abbildung 11 nutzen mittlerweile mehr als zwei Drittel der Banken diesen Ansatz einer Private Cloud. Mit Blick auf die IT-Sourcing-Strategie bringt dieser Ansatz keine wesentlichen Änderungen mit sich. Der bisherige Infrastruktur-Provider erbringt in der Private Cloud die gleichen IT-Services wie in der bankeigenen Zone. Spricht sich eine Bank dafür aus, zusätzlich auch Public Cloud-Services zu nutzen, dann sind zusätzlich auch strategische Fragestellungen zu beantworten. Gemäss Abbildung 11 sind es inzwischen 38 Prozent der Retailbanken, die Workload an eine Public Cloud abgeben. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass kleinere und mittlere Retailbanken die Public Cloud bis jetzt nur sehr vereinzelt für den Betrieb von Bankfunktionalität, sondern eher für bankunabhängige IT-Anwendungen einsetzen. Aktuell wird die Public Cloud nämlich hauptsächlich für die Arbeitsplatzinfrastruktur, beispielsweise für Videokonferenzen eingesetzt.⁵⁶

Soll die Public Cloud auch für Bankfunktionalität und kritische Daten genutzt werden, dann ist die Erstellung einer Cloud-Strategie zu empfehlen. Der Einsatz der Public Cloud in einer Bank lässt sich nicht allein damit rechtfertigen, dass der Bezug von Infrastruktur und zugehörigen Services aus der Cloud zu Kosteneinsparungen führen kann. Der diesbezügliche Nutzen wird als zu gering eingeschätzt. Der Hauptgrund muss darin liegen, die Absicht zu haben,

⁵³ Die obigen Ausführungen sind ein gekürzter Auszug aus Blattmann et al. (2022a).

⁵⁴ Obwohl die Angebote als Private Cloud bezeichnet werden, handelt es sich genau genommen um Community Clouds, da in der gleichen Cloud Services für mehrere Banken erbracht werden.

⁵⁵ Um die Vorteile einer Cloud-Infrastruktur vollständig nutzen zu können, sind die IT-Anwendungen cloud-native zu erstellen. Dazu sind aufwändigere Cloud-Migrations-Strategien anzuwenden, siehe dazu DuploCloud (2022).

⁵⁶ Siehe Blattmann et al. (2022b).

IT-Sourcing Management

höherwertige Services, die nur eine Public Cloud bieten kann, zu nutzen. Dazu gehören zum einen Services, um KI-gestützte Modelle, beispielsweise zur Datenanalyse zu erstellen. Damit von diesen Möglichkeiten profitiert werden kann, sind auch entsprechende Daten, allenfalls kritische Daten, beim Public Cloud-Provider zu halten. Darüber hinaus liefert eine Public Cloud-Strategie die Basis, um das Service Modell «Software as a Service» (SaaS) einsetzen zu können.

Bezug von Software as a Service aus der Cloud

SaaS lässt sich dadurch charakterisieren, dass aus Sicht des Konsumenten während der Nutzungsphase ein SaaS-Provider alle IT-Services aus einer Hand erbringt. Der SaaS-Provider nutzt die Infrastruktur sowie die zugehörigen IT-Services eines Cloud-Providers, er wartet und testet die Software und sorgt mit passenden Services für das Deployment auf die Cloud-Infrastruktur.⁵⁷ Der SaaS-Provider vereinigt also für sein Produkt alle drei IT-Service-Rollen auf sich, wodurch er gleichzeitig Software-Provider, Application-Management-Provider und Infrastruktur-Provider ist. SaaS-Lösungen werden von kleineren und mittleren Retailbanken bereits heute genutzt, allerdings in erster Linie für bankunabhängige Funktionalität, beispielsweise das Personalmanagement und weniger für Bankfunktionalität.⁵⁸

Der Einsatz einer SaaS-Lösung hat insbesondere die folgenden Vorteile:

- Während der Nutzungsphase fallen Effizienzgewinne an, da während dieser Phase sämtliche IT-Services über die Zahl der bedienten Banken skalieren. Mit anderen Worten, die IT-Services sind einmal für alle Banken und nicht mehrmals für jede einzelne Bank zu erbringen. Die Software wird einmal gewartet und einmal auf einer gemeinsamen Infrastruktur installiert. Die Mehrfachinstallation auf den On-Premise-Umgebungen der Banken entfällt.
- Effizienzgewinne fallen für den SaaS-Provider auch dadurch an, dass er für alle seine Kunden nur einen, allenfalls zwei Releasestände vorhalten muss. So sind beispielsweise auftretende Fehler nicht auf mehreren Releases zu korrigieren und an die einzelnen Banken auszuliefern.⁵⁹

Ausblick auf den Softwarelebenszyklus der Zukunft

Die obigen Ausführungen haben sich auf die Nutzungsphase von Software konzentriert. Insbesondere wurden die neuen Möglichkeiten des IT-Sourcings, die sich mit Cloud Computing und im Besonderen mit SaaS ergeben, aufgezeigt. Abschliessend soll die Nutzungsphase noch im Kontext des gesamten Softwarelebenszyklus aufgezeigt werden, siehe Abbildung 23.

⁵⁷ Bei der Cloud Infrastruktur kann es sich um eine Private Cloud oder eine Public Cloud handeln.

⁵⁸ Ein Beispiel für Bankfunktionalität als SaaS ist Parashift, das die KI-unterstützte Verarbeitung von Kreditdokumenten ermöglicht, siehe Parashift (undatiert). Ein anderes Beispiel ist Eligamo, das Teile des Client Lifecycle Management für Banken mit einer SaaS-Lösung abdeckt, siehe Eligamo (undatiert).

⁵⁹ Ein einheitlicher Releasestand kann auch im Falle eines Cyber Security Events die Reaktionsgeschwindigkeit spürbar erhöhen. Wenn es darum geht rasch einen Patch einzuspielen ist es von Vorteil, wenn nicht mehrere Releasestände zu unterstützen sind, bzw. veraltete Releasestände zu aktualisieren sind.

IT-Sourcing Management

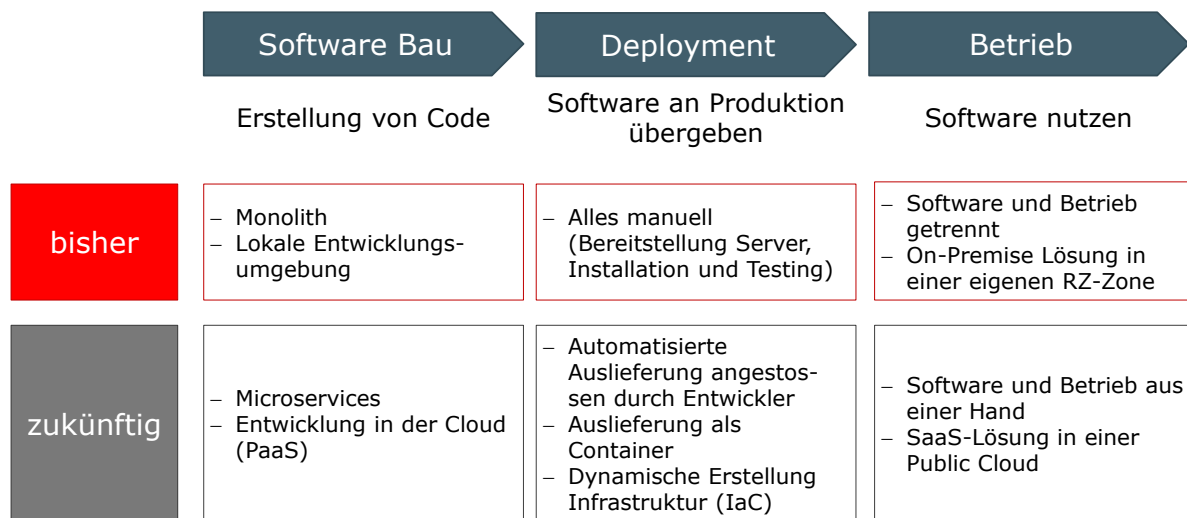


Abbildung 23: Ausblick auf den Softwarelebenszyklus der Zukunft.

Beim Bau der Software wird vermehrt das Architekturprinzip der Microservices anstelle eines Monolithen zum Zug kommen. Die Entwicklung wird in einer Cloud und nicht mehr in einer lokalen Umgebung erfolgen. Die Software wird automatisiert und laufend als Container ausgeliefert, während die Infrastruktur durch ein Skript dynamisch kreiert wird. Microservices, Container, Continuous Deployment und Infrastructure as Code sind alles Komponenten einer Cloud Native Technologie, die in den nächsten Jahren nicht nur die Nutzungsphase, sondern den ganzen Software-Lebenszyklus prägen werden.

5.2.2 Veränderungen im regulatorischen Umfeld

Als Grundlage der regulatorischen Rahmenbedingungen für das Sourcing in der schweizerischen Finanzbranche gilt nach wie vor das Rundschreiben 2018/3 Outsourcing.⁶⁰ Neu hinzugekommen ist in der jüngeren Vergangenheit das Rundschreiben 2023/1 zu operationellen Risiken und Resilienz⁶¹ sowie der FINMA Riskmonitor 2023⁶², in welchem neu auch Outsourcing aufgeführt ist.

Die im Rundschreiben zu den operationellen Risiken und Resilienz verfolgten Ziele haben vorgängig auch in der EU zu einer entsprechenden Verordnung geführt: DORA – Digital Operational Resilience Act.⁶³ Ziel der Europäischen Union war es, eine Regulierung für die Themen Cybersicherheit, IKT-Risiken und digitale operationale Resilienz zu schaffen, die wesentlich dazu beitragen soll, den europäischen Finanzmarkt gegenüber Cyberrisiken und Vorfällen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu stärken.

Die FINMA verfolgt mit ihrem Rundschreiben ähnliche Ziele und weist zudem in ihrem aktuellen Risikomonitor speziell auf die Problematik der Unterakkordanten und der Überwachung der Risiken über die gesamte Lieferkette hin.

⁶⁰ Vgl. FINMA (2020).

⁶¹ Vgl. FINMA (2022a).

⁶² Vgl. FINMA (2023a).

⁶³ Vgl. EU (2022).

IT-Sourcing Management

Nach Einschätzung der Autoren hat damit aus regulatorischer Sicht eine Akzentuierung der folgenden drei Risiken stattgefunden:

- *Security*: Banken müssen die Sicherheit der Daten und der verwendeten IT-Lösungen hinsichtlich Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit gewährleisten und sich durch geeignete Schutzmassnahmen insbesondere auch gegen die wachsende Zahl von Cyberangriffen schützen.
- *Sub-Lieferanten*: Die zunehmende Arbeitsteilung führt zu mehrstufigen Wertschöpfungsketten, für welche die Bank die Verantwortung zu tragen hat. Die Wahrnehmung dieser Verantwortung ist jedoch vor allem bei verschachtelten Lieferantenbeziehungen mit verschiedenen Sub-Lieferanten sehr anspruchsvoll. Speziell im Fall der Auslagerungen von wesentlichen Funktionen der Bank, beispielsweise in einem SaaS-Modell sind hohe regulatorische Anforderungen zu erfüllen.
- *Gesamte Lieferkette*: Der Regulator verlangt, dass kritische Funktionen und die dazu erforderlichen kritischen Prozesse auch unter Stressbedingungen funktionsfähig bleiben. Dies erfordert ein End-to-End-Testing von Changes aber auch des Business Continuity Managements oder allenfalls auf Szenarien basierte Übungen von Cyberangriffen. Im Weiteren wird verlangt, dass Banken sich für den Ausfall eines Providers für kritische Prozesse rüsten, indem sie die Risiken analysieren und entsprechend überwachen, um so die definierte Unterbrechungstoleranz einhalten zu können.

Auf diese Weise führen die regulatorischen Vorgaben zu einer Reihe von Herausforderungen für das Management des Sourcings und insbesondere der eingesetzten IT. Wie Banken mit diesen Herausforderungen umgehen können, wird unten im Abschnitt 5.3.2 behandelt.

5.2.3 Steigerung Innovationsfähigkeit und Software-Entwicklungseffizienz

Entwicklungen finden aber nicht nur wie oben am Beispiel von Cloud- und SaaS-Services gezeigt im Bereich der Technologie sowie im regulatorischen Umfeld statt, sondern können auch bei den Banken selbst beobachtet werden. So hat eine ganze Reihe von Instituten damit begonnen, die Entwicklung von Innovationen nicht mehr länger nur den IT-Partnern zu überlassen, sondern diese selbst in die Hand zu nehmen. Sourcing Anbieter haben im Rahmen der durchgeführten Interviews darauf hingewiesen, dass Banken zunehmend den Aufbau eigener IT-Kompetenzen vorantreiben und dabei neben dem Thema Cloud, in dem manche Banken Know-how für Release- und Betriebs-Service aufbauen, speziell den Bereich Software-Entwicklung erwähnen.

Hintergrund dieser Veränderung ist zum einen der Wunsch der Banken die Flexibilität der eigenen IT-Lösungen zu erhöhen und Erweiterungen sowie Verbesserungen rascher einzuführen. Zum anderen wird die bisherige Strategie «Kernbanklösung first» zunehmend in Frage gestellt.⁶⁴ Hinter all dem steht die Erkenntnis vieler Institute, dass die digitale Transformation nicht ein Projekt mit Start- und Enddatum, sondern ein andauernder Prozess ist, der von der Bank kontinuierlich weiterentwickelt werden muss wobei Software-Entwicklung dabei ein zentrales Element ist.

⁶⁴ Siehe dazu auch Blattmann et al. (2023b).

IT-Sourcing Management

Abbildung 24 zeigt auf, dass im Rahmen der digitalen Transformation neue Produkte und Prozesse entwickelt werden, die dann weiter verbessert und den sich wandelnden Kundenbedürfnissen angepasst werden müssen.

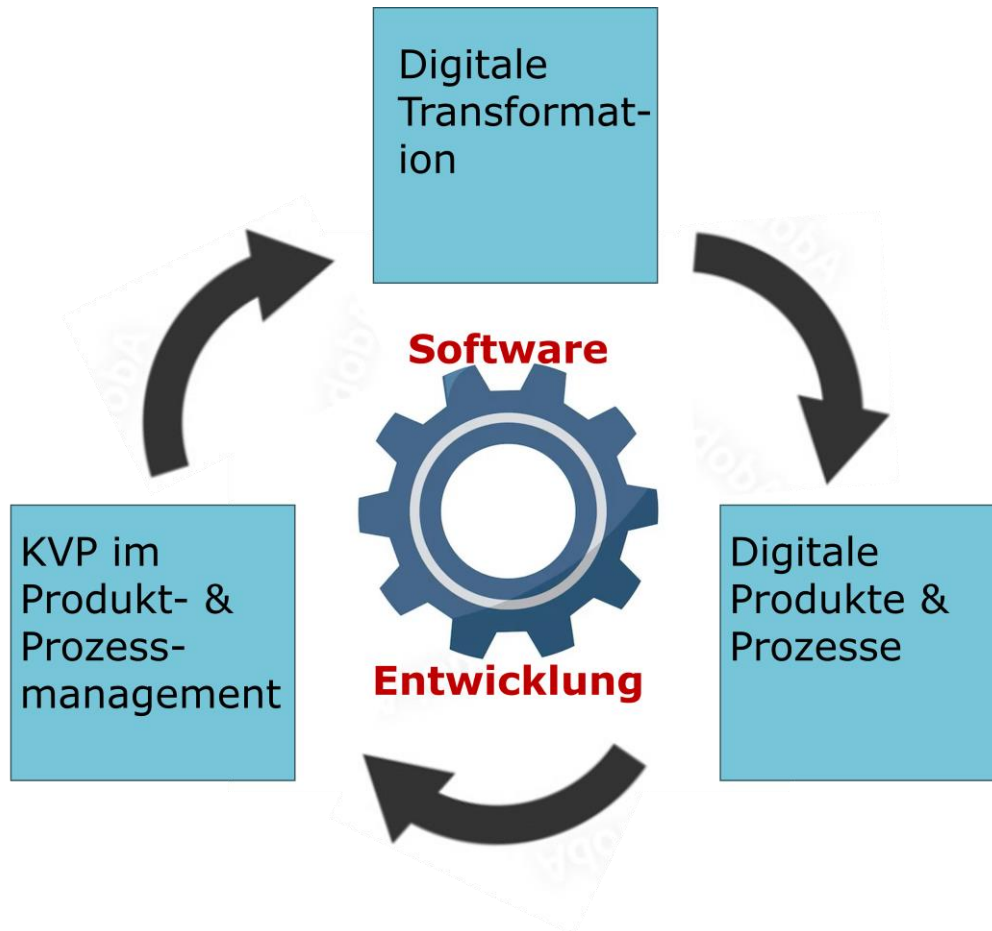


Abbildung 24: Digitale Transformation und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

Quasi als Motor dieses Prozesses wirkt die Software-Entwicklung: Nur mit neuer Software können neue und weiter verbesserte digitale Produkte geschaffen und die Prozesse zur Erstellung respektive Abwicklung dieser sowie der herkömmlichen Produkte weiter digitalisiert werden. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) führt auf diese Weise zu einer Weiterentwicklung der digitalen Transformation.⁶⁵

Banken stehen deshalb vielfach vor der Herausforderung, dass eine ganze Reihe von neuen Lösungen entwickelt werden soll. Bisher wurden IT-Neuentwicklungen in der Regel intern realisiert, oder es wurden spezialisierte Firmen damit beauftragt. Vereinzelt haben Institute, wie etwa die UBS, die interne Entwicklung durch Mitarbeitende im Ausland ausführen lassen, um dabei von den tieferen Lohnkosten zu profitieren und die Lösung günstiger erstellen zu können. Der Nachteil dieser Lösung besteht unter anderem darin, dass die Bank für die Rekrutierung und die Betreuung des Personals im Ausland die nötige Infrastruktur etwa im

⁶⁵ Zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei Banken vgl. beispielsweise Blattmann (2021).

IT-Sourcing Management

Bereich Human Resources und Buchhaltung bereitstellen muss. Daher dürfte dieser Lösungsansatz auf Dauer nur bei sehr grossen Instituten zur Anwendung gelangen.

Neu bieten spezialisierte Beratungs- und Softwarefirmen Banken, aber auch Unternehmen aus anderen Branchen, die Möglichkeit, ganze Entwicklungsteams längerfristig zu «mieten». Dabei haben sich bereits unterschiedliche Formen dieses Lösungsansatzes, der sowohl für grosse als auch mittlere Institute angedacht ist, in der Praxis etabliert. So werden einerseits Teams engagiert, die in der Schweiz rekrutiert werden und die direkt in der Bank eingesetzt werden, andererseits aber auch Teams, die im nahen oder fernen Ausland stationiert sind und für die Bank Entwicklungsaufgaben übernehmen. Im Nachfolgenden sollen die wichtigsten Elemente dieses Lösungsansatzes sowie die verschiedenen Ausprägungen aufgezeigt werden.

Im Rahmen einer längerfristigen Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, welches der Bank ein oder allenfalls auch mehrere dedizierte Entwicklungsteams zur Verfügung stellt, kann die Bank die Innovationsentwicklung weitestgehend selbst bestimmen und die Effizienz der Software-Entwicklung steuern. Während einzelne Banken Wert darauf legen, dass es zwischen den eigenen Bankmitarbeitenden und diesen Entwicklern keine sprachlichen Barrieren gibt und die Team-Mitglieder nebst der bereits üblichen Home-Office Tätigkeit auch in der Bank selbst arbeiten, ziehen andere eine kostengünstigere Entwicklung im Ausland vor, welche von einem bankeigenen Projektleiter überwacht und gesteuert wird.⁶⁶ In beiden Fällen profitieren Banken davon, dass anstelle vieler Einzelprojekte, bei denen das Projektteam stets aufs Neue gebildet wird und sich die Mechanismen zur Zusammenarbeit erst einspielen müssen, ein Entwicklungs- und Weiterentwicklungsprozess mit einem funktionierenden Team und wechselnden Aufgaben stattfindet. Zudem möchten Banken im Rahmen dieser Zusammenarbeit mit ihrem Sourcing-Partner nicht nur die personellen Ressourcen, sondern oft auch noch eine State of the Art Methodik vom Partner übernehmen oder mit diesem zusammen entwickeln. Im Weiteren ist die Zusammenarbeit oft auch so gestaltet, dass die Bank die Ressourcen ihres dedizierten Teams mit weiteren Mitarbeitern des Anbieters kurzfristig aufstocken oder dem Anbieter Teile der Entwicklung im Sinne eines Auftrages übergeben kann.

Generell übernimmt der Sourcing Anbieter in einer solchen Zusammenarbeit die administrativen Prozesse rund um Personalrekrutierung und -führung. Dazu gehört neben dem Arbeitsvertrag und der Entlohnung auch die fachliche Führung und die Aus- und Weiterbildung. Demgegenüber ist die Bank für die konkreten Arbeitsaufträge im Rahmen der Entwicklungsprojekte zuständig. Zwangsläufig kommt es dabei auch zu Überschneidungen von Aufgaben und Zuständigkeiten, so dass ein enger Austausch zwischen den Partnern unerlässlich ist, insbesondere wenn beispielsweise die Leistung eines Mitarbeiters von einem Partner, als nicht zufriedenstellend beurteilt wird.

Es liegt auch auf der Hand, dass die Partnerschaft zwischen Bank und Sourcing-Anbieter je nachdem ob die Teams im In- oder Ausland tätig sind, für beide Seiten unterschiedliche Herausforderungen und Chancen bietet. So stellt es beispielsweise für den Anbieter aufgrund der fehlenden Fachkräfte in der Schweiz eine Herausforderung dar, Teams mit guten Entwicklern zu bilden und vor Ort zur Verfügung zu stellen. Deshalb könnte es für eine Bank unter Umständen interessant sein, ein solches Team längerfristig selbst zu übernehmen.

⁶⁶ Dabei kann die Business-Analyse im Sinne einer Option durch den Dritten auch in der Schweiz erfolgen, um Sprach- und Kulturbarrieren zu vermeiden.

IT-Sourcing Management

Solche und allenfalls weitere Eventualitäten sind deshalb im Rahmen der Partnerschaft abzusprechen und vertraglich zu regeln.

Es existieren aber auch Ansätze, welche über die reine Sicherung von Entwicklungskapazitäten hinausgehen. Grundlage dazu bildet die Idee, dass Banken Eigenentwicklungen vor allem in Bereichen suchen, wo sie sich mit eigenen Lösungen von den Mitbewerbern differenzieren können. Software, welche nicht differenziert, wird dagegen vorzugsweise als Standardlösung bezogen. Individuelle Software als Ergänzung zum Kernbankensystem wäre deshalb für Banken ein idealer Lösungsansatz. Viele Institute haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass Softwarelösungen mit kurzer Time to Market und geringen Kosten auf dieser Basis nicht realisiert werden können und bevorzugen deshalb andere Plattformen als Basis für ihre Eigenentwicklungen.

Ein Beispiel einer weitergehenden Lösung, welche Banken bei der Umsetzung eigener Innovationen unterstützt, bietet beispielsweise Axon Fintech seinen Kunden im Hypothekengeschäft an. Offeriert wird eine Basis-Softwarelösung auf der Kunden individuelle Weiterentwicklungen und Ergänzungen vornehmen können. Die langfristige Kompatibilität von Basislösungen und den so entwickelten «Extensions» soll dabei unter anderem mit einem Regelwerk gewährleistet werden. Auf dieser Grundlage können Kunden mit dedizierten Teams die Entwicklung rasch vorantreiben und individuelle Anwendungen als Ergänzung zur Basislösung realisieren. Zudem können so Eigenentwicklungen später auch in die Standard-Basislösung integriert werden, so dass fortan nicht mehr die Bank, sondern der Lösungsanbieter für Unterhalt und Weiterentwicklung aufkommt und die Bank sich so auf Change Projekte fokussieren kann und zudem von fixen Betriebskosten zumindest ein Stück weit entlastet wird.

Axon Fintech profitiert im Rahmen der Zusammenarbeit davon, dass die eigene Lösung nicht nur mit eigenen Ressourcen, sondern auch von den Kunden weiterentwickelt wird. Und weil die Basis-Softwarelösung auf Cloud- und Microservice-Technologie basiert, können Releases grundsätzlich täglich neu eingespielt und die Verbesserungen somit umgehend genutzt werden. So profitieren die Banken von einer Basis-Lösung, die bei Bedarf nach dem Lego-Prinzip rasch und flexibel um neue Erweiterungen ergänzt werden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass für Banken die Offshore-Softwareentwicklung vor allem Kostenvorteile bietet. Einen weiteren Nutzen sehen Banken darin, dass sie Lösungen, die im Markt noch nicht verfügbar sind und die sie ihren Kunden gerne anbieten würden, in nützlicher Frist selbst realisieren können. Die Risiken werden als überschaubar eingeschätzt, solange die Projekte durch die Bank aus der Schweiz gesteuert werden und sich auch der Generalunternehmer in der Schweiz befindet. Institute, die auf diesen Lösungsansatz setzen, vertrauen nur noch begrenzt auf die Innovationskraft von Dritten, sondern sind in der Regel davon überzeugt, dass sie selbst die Innovation vorantreiben und sich so USP's erarbeiten müssen. Dies nicht zuletzt deshalb, weil sie ihre Kundschaft und deren Bedürfnisse am besten kennen. Der Nutzen für die einzelne Bank wird zudem noch gesteigert, wenn sich eine Community mit mehreren Instituten bildet, welche zum einen von der Strategie her ebenfalls Innovationen vorantreiben wollen und zum andern dasselbe Verständnis von Standards und der zukünftigen Entwicklung der Bank-IT haben. Unterschiedliche Schwerpunkte der Banken können dabei sogar ein Vorteil sein, indem sich Weiterentwicklungen unter dem Lead jeweils eines Institutes im Interesse der Community gemeinsam vorantreiben lassen.

IT-Sourcing Management

Die Autoren sehen in der Nutzung von dedizierten Entwicklungsteams eine Möglichkeit für Banken, sich IT-Entwicklungskapazitäten zu sichern sowie bei Near- und Offshoreslösungen Kosten zu sparen und so die digitale Transformation mit eigenen Innovationen zielgerichtet in einem kontinuierlichen Prozess voranzubringen. Inwieweit damit ein auch längerfristig erfolgreiches Zusammenarbeitsmodell geschaffen wird und so auch ein hoher Investitionsschutz gewährleistet ist, wird die Zukunft zeigen. Wie im Rahmen der Studie zur Zukunft der Kernbankensysteme bereits aufgezeigt, ist bei der Weiterentwicklung der bankeigenen IT darauf zu achten, dass die Kosten für Unterhalt und Weiterentwicklung in Zukunft nicht zu stark ansteigen.⁶⁷ Interessant erscheint vor diesem Hintergrund insbesondere der Ansatz mit einer Basis-Software, zu der nach einheitlichen Grundsätzen weitere Bankfunktionalitäten entwickelt und zur Verfügung gestellt werden können. Gerade auch die Möglichkeit, dass die so entwickelten Funktionen später in den Standard übernommen werden können, erscheint den Autoren als zweckmässigen Ansatz, um einerseits die IT rasch und flexibel an neue Bedürfnisse anpassen zu können und andererseits sich damit nicht langfristig hohe Kosten für Unterhalt und Weiterentwicklung aufzubürden.

5.2.4 Weitere relevante Entwicklungen

Schliesslich ist an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass weitere Entwicklungen ebenfalls einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Sourcing und damit auch auf das IT-Sourcing Management haben. Aktuell ist insbesondere das Nachhaltigkeitsmanagement zu erwähnen. Wenn Banken die gesamte Lieferkette bezüglich Nachhaltigkeit überprüfen müssen, so führt dies automatisch zu neuen Anforderungen auch im IT-Sourcing Management.

Im Rahmen der mit Sourcing Anbietern durchgeführten Interviews, wurde der Trend zu mehr Cloud und mehr SaaS bei Banken bestätigt. Zudem haben die Interviewpartner aber noch einige andere Aspekte hervorgehoben. So wurde etwa festgestellt, dass Banken grösser werdende Managementaufgaben gerne delegieren möchten. So wird beispielsweise die Funktion des Orchestrators, respektive des Managers, aller Partner von einigen Instituten an einen Dritten übertragen. Dabei soll dieser beispielsweise auch die IT-Security über verschiedene Anbieter gewährleisten. Zum Teil wird hier auch von einem «Managed Finance Ecosystem» gesprochen, für das b-Link ein gutes Beispiel darstellt: Mit diesem Open Banking Hub erschliesst sich die Bank eine Vielzahl von Partnern. Aus Sicht des IT-Sourcing Managements wird jedoch die technische IT-Landschaft nur um einen Partner erweitert, der zudem im Sinne eines Managed Services, die weiteren Partner koordiniert. Auch das Management eines Multiprovider-Ansatzes werde zunehmend als Sourcing-Dienstleistung genutzt.

Insgesamt kommen die Sourcinganbieter zum Schluss, dass trotz einiger Veränderungen ihr Geschäft im Kern erhalten bleibt. Wachstum sei durch mehr Leistungen, beispielsweise durch das Einbinden neuer Systeme, möglich. Der Betrieb des Kernbankensystems sowie die Entwicklung von Ergänzungen, sogenannten Umsystemen, sei nach wie vor eine tragende Säule des Geschäfts.

⁶⁷ Vgl. Blattmann et al. (2023b). Abbildung 16 in der Kernbankenstudie zeigt, dass neben der Stabilität der Lösung die Total Costs of Ownership das wichtigste Kriterium bei der Beurteilung von Alternativen zur eingesetzten Lösung ist.

IT-Sourcing Management

5.3 Herausforderungen im IT-Sourcing Management

Die oben dargestellten Entwicklungen in der IT und im Umfeld verändern das Sourcing von Banken und stellen Banken insbesondere im Bereich Sourcing Management vor neue Herausforderungen. Im Folgenden soll auf diese näher eingegangen und zudem skizziert werden, wie Banken damit erfolgreich umgehen können. Zunächst soll jedoch noch aufgezeigt werden, wo sich im Vergleich zur IFZ Sourcing Studie aus dem Jahr 2020⁶⁸ im Sourcing Management generell wichtige Veränderungen ergeben haben.

5.3.1 Strukturen im Sourcing Management generell und Veränderungen seit der letzten Erhebung

Im Rahmen der bei Banken durchgeführten Interviews, hat sich ein breit gefächertes Bild der Art der Organisation des Sourcing Managements ergeben. Während insbesondere bei grösseren Instituten ein sehr strukturierter Organisationsansatz mit einer doch beträchtlichen Anzahl von Mitarbeitenden existiert, ist bei kleineren Banken ein pragmatischer Ansatz mit beschränkten Ressourcen zu beobachten. Dennoch gibt es auch viele Gemeinsamkeiten.

So ist im Sourcing Management bei allen Banken ein risiko-orientierter Ansatz feststellbar, auch wenn die konkrete Umsetzung durchaus variiert. Oft werden dazu die Partner in den verschiedenen Outsourcingbereichen in drei Kategorien eingeteilt:

1. FINMA-relevante Outsourcings
2. Auslagerungen mit kritischen Daten
3. Übrige Outsourcings

Die Überwachung der Outsourcings erfolgt in der Folge je nach Kategorie in unterschiedlicher Intensität und Periodizität. Auch das Reporting an Geschäftsleitung und Verwaltungsrat orientiert sich an der definierten Kategorisierung.

Im Vergleich zur Analyse vor vier Jahren fällt vor allem auf, dass das Sourcing-Management bei allen Instituten ausgebaut und die Überwachung intensiviert wurde. Bei den meisten Instituten wurden dabei auch zusätzliche personelle Ressourcen eingestellt. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung aufgrund der neu in Kraft getretenen Regularien auch in Zukunft so fortsetzen wird.

Unterschiede zwischen den Banken sind vor allem auch bei der Organisation der Assessments neuer Outsourcing-Partner auszumachen. Einige Institute verfügen hier über detaillierte Checklisten, welche vor dem Eingehen einer Zusammenarbeit vollumfänglich abzuarbeiten und zu dokumentieren sind, andere nehmen die Prüfung des Partners situativ vor und stützen sich dabei auf die Erfahrungen früherer Analysen.

⁶⁸ Der Schwerpunkt der damaligen Studie lag beim strategischen Sourcing Management. Vgl. dazu Blattmann et al. (2020), S. 39ff.

IT-Sourcing Management

5.3.2 Umgang mit den zunehmenden regulatorischen und juristischen Herausforderungen

Vereinzelt wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass die regulatorischen Herausforderungen mittlerweile mindestens so gross geworden sind, wie die technischen. Die zuvor in Abschnitt 5.2.2 dargestellten Erweiterungen der regulatorischen Vorgaben haben vielfältige Auswirkungen und können bei der Zusammenarbeit mit Sourcing-Partnern zu einer Reihe von juristischen Fragen führen, welche zu klären sind.

So können beispielsweise bei der durch die Bank vorzunehmenden Überprüfung, ob ein Partner in der Lage ist, die vereinbarten Ziele im Business Continuity Management einzuhalten, unerwartete Schwierigkeiten auftreten. Ein Interviewpartner hat in diesem Zusammenhang erwähnt, dass seine Bank bei einem Outsourcing-Partner auch schon den Durchgriff via dem Recht auf Audit beanspruchen, d.h. die Überprüfung mit juristischen Mitteln erzwingen, musste. Aber auch wenn es nicht in jedem Fall zum Äussersten kommen muss, so ist die Zusammenarbeit mit den Sourcing-Partnern in sehr vielen Bereichen neu zu regeln und auch vertraglich entsprechend zu dokumentieren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass das IT-Sourcing Management nicht nur im technischen Bereich, sondern auch hinsichtlich der regulatorischen und juristischen Fragen gut gerüstet respektive unterstützt sein muss. Es empfiehlt sich deshalb, diesem Aspekt beim Aufbau und der Weiterentwicklung des Sourcing Managements die nötige Beachtung zu schenken und wo erforderlich die Zusammenarbeit mit den Juristen der Bank zu intensivieren.

Um juristische Diskussionen und Auseinandersetzungen mit Outsourcing-Partnern weitestgehend zu vermeiden, erscheint es zweckmässig mit diesen frühzeitig das Gespräch zu suchen und gemeinsam Wege festzulegen, wie zum einen die regulatorischen Anforderungen vollumfänglich erfüllt, zum andern der dazu erforderliche Aufwand für alle Beteiligten möglichst minimiert werden kann. Bei Bedarf kann dazu auch die Revision beigezogen werden, da diese in ihrem Bericht schlussendlich bestätigen muss, dass sich die Bank gesetzeskonform verhält. Insgesamt dürfte besonders die auslagernde Bank längerfristig von einem solchen Vorgehen profitieren, weil zum einen die Vertrauensbasis in der Outsourcing-Partnerschaft gestärkt wird und zum andern die zusätzlichen zu übernehmenden Kosten nicht allzu stark ins Gewicht fallen werden.

5.3.3 Management der Herausforderungen als Folge der technologischen Entwicklungen

Im Folgenden wird diskutiert, welche Auswirkungen sich aufgrund eines vermehrten Einsatzes von SaaS-Lösungen in der IT-Landschaft von Retailbanken auftreten. Aus Sicht der Banken führt dies zunächst zu einer grösseren Zahl von Sourcing-Providern, die sich allerdings nicht nahtlos in die etablierte IT-Sourcing-Strategie einbetten lassen. Das gewohnte Modell von mehreren Software-Providern und einem Infrastruktur-Provider wird durchbrochen, siehe oben «Traditionelles Sourcing von IT-Services». Dadurch nimmt der Aufwand für das Partnermanagement und insbesondere der Abstimmungsbedarf über die gesamte IT-Landschaft zu. Zudem wird es für die Bank anspruchsvoller für die ausgelagerten IT-Services weiterhin dieselbe Verantwortung zu übernehmen, wie wenn die ausgelagerten Services selbst

IT-Sourcing Management

erbracht würden.⁶⁹ Dies ist vor allem dann der Fall, wenn SaaS-Lösungen genutzt werden. Der SaaS-Provider hat nämlich die Infrastruktur und die zugehörigen Services an einen Cloud-Provider ausgelagert. Damit wird aus Sicht der Banken der eigentliche Betrieb der SaaS-Lösung durch einen Sub-Lieferanten erbracht.⁷⁰ Setzt eine Bank vermehrt SaaS-Lösungen ein, so gestaltet sich die Einhaltung der regulatorischen Vorschriften zu den operationellen Risiken und der Resilienz aufgrund der zunehmenden Zahl der Provider sowie der Sub-Lieferantenverhältnisse anspruchsvoll.⁷¹ Abhilfe kann hier geschaffen werden, wenn im Rahmen von Richtlinien, die Zahl der SaaS-Provider, mit denen die Bank zusammenarbeitet, beschränkt wird. Je nach Anzahl der SaaS-Provider empfiehlt es sich, in der Bank Know-how und Kapazitäten zur Orchestrierung der verschiedenen Provider aufzubauen.

Setzt eine Bank mehrere SaaS-Lösungen ein, steigt nicht nur die Zahl der Sourcing-Provider, sondern es ist auch damit zu rechnen, dass die Bank mehrere Public Cloud-Provider als Sub-Lieferanten haben wird. Die Bank sieht sich dann vor der Herausforderung, eine Multi-Cloud-Umgebung, bestehend aus mehreren Public Clouds zu beherrschen. Dies ist umso anspruchsvoller, je grösser die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Public Cloud-Umgebungen ist. Diesbezüglich empfiehlt es sich, für die Bank eine Cloud-Strategie zu erstellen. In einer solchen Strategie sind etwa die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit wesentliche Funktionen⁷² in der Cloud ausgeführt werden können?⁷³
- Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit kritische Daten⁷⁴ in der Cloud verwahrt und verarbeitet werden können?
- Welche Risiken werden in Bezug auf die Lieferantensicherheit eingegangen?⁷⁵
- Wie lassen sich die regulatorischen Anforderungen in einer Public Cloud erfüllen?⁷⁶
- Wer erbringt die Release- oder Betriebs-Services für bankspezifische Anwendungen?⁷⁷

Im einfachsten Fall sind die Cloud-Umgebungen nicht miteinander verbunden, sondern sternförmig um das Rechenzentrum angesiedelt, in dem IT-Anwendungen on-premise installiert sind.⁷⁸ Werden in einer IT-Sourcing-Landschaft direkt oder indirekt mehrere Public Cloud-Provider eingesetzt, die nicht miteinander verbunden sind, dann wird dies als Multi-Cloud-Umgebung bezeichnet, siehe Abbildung 25 linke Seite. Anspruchsvoller gestaltet sich die Situation, wenn für einen Geschäftsprozess mehrere SaaS-Lösungen eingesetzt werden, die bei unterschiedlichen Public Cloud-Umgebungen betrieben werden. Besteht eine IT-

⁶⁹ Gemäss dem Outsourcing Rundschreiben trägt die Bank für ausgelagerte, wesentliche Funktionen gegenüber der FINMA dieselbe Verantwortung, wie wenn sie die ausgelagerte Funktion selber erbringen würde, siehe FINMA (2020).

⁷⁰ Die FINMA hat in ihrem aktuellen Risikomonitor Outsourcing als neues Risiko aufgenommen, siehe FINMA (2023a). Kerngedanke dabei ist es, dass es für die Banken erschwert wird, die Verantwortung für wesentliche Funktionen zu übernehmen, wenn diese an einen Sub-Lieferanten ausgelagert sind.

⁷¹ Zu den einschlägigen Vorschriften, siehe FINMA (2022a).

⁷² Wesentliche Funktionen gemäss Outsourcing Rundschreiben, siehe FINMA (2020).

⁷³ Näheres dazu im Cloud Leitfaden der SBVg, siehe SBVg (2020).

⁷⁴ Kritische Daten gemäss Rundschreiben zu operationellen Risiken und Resilienz, siehe FINMA (2022a).

⁷⁵ Das Risiko besteht darin, dass staatliche Stellen einem ausländischen Cloud-Provider verbieten, seine Services für bestimmte Banken zu erbringen.

⁷⁶ Siehe dazu FINMA (2022a), etwa die Anforderungen ans Testen des Business Continuity Management.

⁷⁷ Der Public Cloud-Provider wird in der Regel keine Release- oder Betriebs-Services für bankspezifische Anwendungen erbringen. Es ist daher zu entscheiden, ob dies die Bank oder allenfalls der bisherige Infrastruktur-Provider erbringt. Wenn die Bank die Services selbst erbringt, dann ist intern beträchtliches Know-how für die Public Cloud aufzubauen.

⁷⁸ Bis auf weiteres ist für Retailbanken davon auszugehen, dass das Kernbankensystem on-premise installiert ist.

IT-Sourcing Management

Sourcing-Landschaft aus mehreren Public Cloud-Umgebungen, die miteinander verbunden sind, dann wird dies als hybride Cloud-Umgebung bezeichnet, siehe Abbildung 25 rechte Seite. In einer hybriden Cloud-Umgebung, in der mehrere Public Cloud-Umgebungen sowohl technisch als auch fachlich eng miteinander vernetzt sind, nimmt die Komplexität und damit der Managementaufwand spürbar zu. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, wie bereits oben erwähnt, vorgängig eine Public Cloud-Strategie zu verabschieden. Wichtig ist es, darin Grundsätze festzulegen, die es erlauben, die Zunahme der Komplexität wirksam zu beschränken.

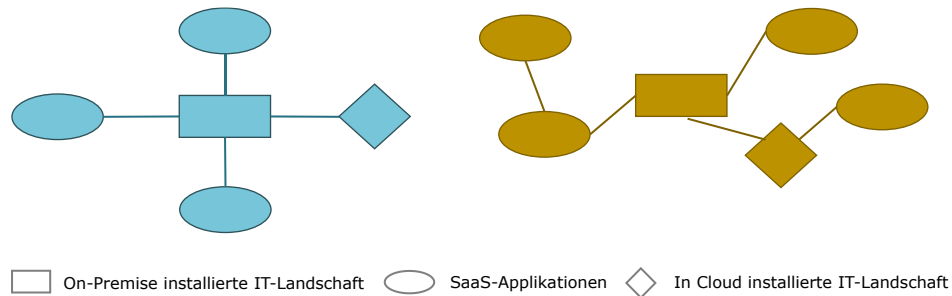


Abbildung 25: Multi-Cloud-Umgebung (links) vs. Hybride Cloud-Umgebung (rechts).

Wenn SaaS-Lösungen oder auch IT-Anwendungen, die on-premise installiert sind, als Teil eines Geschäftsprozesses miteinander zusammenwirken, dann sind die verschiedenen IT-Lösungen über Schnittstellen miteinander zu verbinden. Dies resultiert in einer hoch integrierten IT-Landschaft bestehend aus eng miteinander gekoppelten IT-Anwendungen. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten erweist sich eine solche IT-Landschaft als veränderungsresistent. So führt beispielsweise ein Release-Upgrade einer einzelnen SaaS-Lösung auf den ersten Blick zu einem anspruchsvollen Koordinationsproblem, um sicherzustellen, dass der Geschäftsprozess als Ganzes immer noch korrekt funktioniert. Die hohe Integration führt zu einer Abhängigkeit unter verschiedenen IT-Anwendungen, die so für einen SaaS-Provider, der mehrere Banken zu seiner Kundschaft zählt, nicht praktikabel ist. Zu Ende gedacht müsste der SaaS-Provider Release-Upgrades mit all seinen Kunden koordinieren, was einer Herkules-Aufgabe gleichkommt.

Daraus entsteht der Wunsch, SaaS-Lösungen als eingeständige, von den Systemen der Kunden entkoppelte Software-Lösungen, isoliert warten und weiterentwickeln zu können. Insgesamt resultiert so ein Dilemma: Einerseits wird mit einer hohen Integration zwischen den IT-Anwendungen innerhalb eines Prozesses der Geschäftsnutzen gesteigert, andererseits verhindert die enge Koppelung eine dynamische Weiterentwicklung und damit Innovationen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma kann dadurch erreicht werden, dass die einzelnen IT-Komponenten, die an einem Geschäftsprozess beteiligt sind, über APIs miteinander verbunden werden.

Mit einem API verpflichten sich die SaaS-Provider gegenüber anderen IT-Anwendungen, die ihren Service nutzen, zu einer langfristig stabilen Spezifikation der Schnittstelle. Diese Spezifikation kann mit einem Kontrakt verglichen werden, dessen Einhaltung der SaaS-Provider garantiert.⁷⁹ Mit diesem Ansatz ist nicht nur sichergestellt, dass die Anbindung für alle nutzenden IT-Anwendungen einheitlich und nicht als Punkt-zu-Punkt-Verbindung erfolgt,

⁷⁹ Weitere Ausführungen zu APIs siehe Blattmann et al. (2022a).

IT-Sourcing Management

sondern im Falle einer langfristig stabilen Schnittstelle auch eine vollständige Entkoppelung⁸⁰ der SaaS-Lösung von anderen IT-Anwendungen gegeben ist.⁸¹ Eine Entkoppelung mittels APIs erlaubt es, die SaaS-Lösung weitestgehend unabhängig von der Umgebung, in der sie eingesetzt wird, zu warten und weiterzuentwickeln. Insbesondere erlauben langfristig stabile APIs auch die Einhaltung der API-Spezifikation, sprich des Kontraktes, und damit auch die Funktionsfähigkeit der Integration zu testen.

Eine weitere Optimierung der Integration in SaaS-Umgebungen ergibt sich dann, wenn die API-Spezifikationen branchenweit standardisiert und offen zugänglich sind. Wird dieser Zustand erreicht, ist die SaaS-Lösung Teil eines Open Banking-Ökosystems. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass es sehr aufwändig, vielleicht sogar wirtschaftlich unattraktiv ist, eine so hohe Granularität an offenen und standardisierten API-Spezifikationen zu verfolgen, dass sie für alle denkbaren SaaS-Lösungen geeignet ist.

Wenn eine Bank mehrere SaaS-Provider einsetzt, die darüber hinaus in einem oder mehreren Geschäftsprozess zusammenarbeiten, empfiehlt es sich entsprechendes Know-how in den Themen Architektur und Integration aufzubauen. Zudem können mit diesem Know-how Richtlinien für den Grad der Koppelung sowie die Integrationsmuster formuliert werden.

Die mittel- bis langfristigen Auswirkungen eines umfassenden Einsatzes von SaaS-Lösungen lassen sich insgesamt folgendermassen zusammenfassen:

- Die Zahl der IT-Provider nimmt zu.
- Die bisherige Konzentration der IT-Betriebsleistungen auf einen oder zwei Provider wird aufgelöst. Der SaaS-Provider liefert Funktionalität und IT-Betrieb aus einer Hand.
- SaaS-Provider erbringen die Betriebsleistungen nicht selbst, sondern lagern diese an einen Dritten aus. Die Bank bezieht damit die Betriebsleistungen von einem Sub-Lieferanten.
- SaaS-Provider beziehen Betriebsleistungen aus der Cloud. Werden mehrere SaaS-Lösungen eingesetzt, dann führt dies für die Bank in der Regel zu einer Multi-Cloud-Umgebung.
- Wird die IT-Unterstützung eines Bankprozesses auf mehrere SaaS-Provider aufgeteilt, dann entstehen enge Abhängigkeiten zwischen den SaaS-Providern und ihren Sub-Lieferanten, die Betriebsleistungen bereitstellen. Eine solche enge Koppelung lässt sich reduzieren, wenn auf standardisierte APIs gesetzt wird.

5.3.4 Eigeninitiative in der Software-Entwicklung und neues Rollenverständnis

Als bemerkenswerteste Veränderung in diesem Bereich erscheint den Autoren die Tatsache, dass eine ganze Reihe von Banken die Initiative des Handelns ergriffen haben und die eigene Zukunft aktiv gestalten wollen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Beratungs- und Software-Entwicklungsunternehmen, welche Banken unterstützen, keine Rolle mehr spielen. Es ist vielmehr so, dass sich die Rollen verändern: Banken wollen vermehrt bestimmen, was, wie

⁸⁰ Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass gemäss dem Gesetz von Hyrum, bei einer sehr grossen Zahl von Nutzern einer API die Entkoppelung nicht mehr gegeben ist, siehe Winters et al. (2020).

⁸¹ Wenn gefordert wird, dass die API-Spezifikation langfristig stabil sein soll, dann kann dies einschränkend für die Innovationsfähigkeit sein. Um auch eine API-Spezifikation verändern zu können, werden in der Praxis gleichzeitig verschiedene Versionen einer API-Spezifikation unterstützt. Nach Ablauf einer Übergangsphase werden ältere Versionen stillgelegt.

IT-Sourcing Management

und zu welchem Zeitpunkt entwickelt wird. Die Strategie «Kernbankensystem first» und die damit verbundenen Entwicklungsroadmaps werden so zunehmend in Frage gestellt.

Auch wenn einzelne Institute eigene Entwicklungsteams, welche sie wie in Abschnitt 5.2.3 ausführlich dargestellt bei Partnern mieten, dürfte die Mehrzahl der Entwicklungen nach wie vor im Auftragsverhältnis oder bankintern erfolgen. Hingegen dürfte die oben angesprochene Veränderung im Rollenverständnis eine zunehmend höhere Bedeutung erlangen. Dies hat natürlich zur Folge, dass die Banken sich vermehrt darüber Gedanken machen müssen, wie sie ihr Geschäft in Zukunft abwickeln möchten und zudem auch die Festlegung der Prioritäten in der Realisierung intern diskutieren und festlegen müssen.

Im Weiteren ist davon auszugehen, dass sich agilere Entwicklungsmethoden noch vermehrt durchsetzen werden und Banken beispielsweise rasche Ergebniskontrollen und schnellere Einführungen von Teil-Optimierungen gezielt einsetzen werden.

Für das IT-Sourcing Management hat dies zur Folge, dass zum einen mit den Sourcingpartnern über das neue Rollenverständnis und die sich daraus ergebenden Konsequenzen zu sprechen ist und dass zum anderen auch innerhalb der Bank die nötigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen sind. Letztlich muss das Sourcing Management dafür besorgt sein, dass die neue Form der Zusammenarbeit zu einem positiven Ergebnis führt und der Bank die erhofften Vorteile in Form von schnelleren Entwicklungen von neuen, innovativen Lösungen und der rascheren Anpassung an neue Kundenbedürfnisse verschafft.

Die oben erläuterte Nutzung von dedizierten Entwicklungsteams hat ebenfalls Auswirkungen auf das Sourcing-Management. Zum einen müssen die Vor- und Nachteile dieser Option im Vergleich mit anderen Möglichkeiten im Einzelfall geprüft werden, zum anderen sind dabei auch die regulatorischen Vorschriften, insbesondere jene zum Change-Management im Rundschreiben 2023/1 zu operationellen Risiken und Resilienz, welche definierte Verfahren, Prozesse und Kontrollen sowie eine Berücksichtigung der Auswirkungen auf die IKT-Risiken verlangen, einzuhalten.⁸²

5.4 Zukunftsaussichten

Die in den vorangegangenen Abschnitten behandelten Veränderungen im Umfeld und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für das IT-Sourcing Management sollen nachfolgend noch mit einem Ausblick auf die zu erwartenden Entwicklungen ergänzt werden. Dabei soll der Blick wieder auf das gesamte Sourcing respektive Sourcing Management ausgeweitet werden. Dies im Wissen darum, dass einerseits das IT-Sourcing und das Management dieses Bereiches den zentralen Teil des Outsourcings und dessen Steuerung darstellt und dass andererseits die Entwicklungen und Veränderungen im Ganzen und dessen Teilen sich auch gegenseitig beeinflussen.

Für die Zukunft des Sourcings und damit auch des Sourcing Managements dürften die Entwicklungen in den in Abbildung 26 gezeigten fünf Bereichen besonders prägend sein:

⁸² Vgl. dazu im genannten Rundschreiben insbesondere die Randziffern 50-52.

IT-Sourcing Management



Abbildung 26: Zukunftsperspektiven des Sourcings und des Sourcing Managements.

Compliance und Sicherheit als Grundlage

Die Einhaltung der Regulatorien ist für Banken unabdingbar. Dabei nehmen die Anforderungen der Aufsichtsbehörden laufend zu, was in der Folge bei den regulierten Instituten zu einem steigenden Aufwand führt. Aktuell sind viele Institute mit der abschliessenden Umsetzung des FINMA-Rundschreibens 2023/1 Operationelle Risiken und Resilienz beschäftigt. Mit diesem Rundschreiben werden ergänzend zum Rundschreiben Outsourcing insbesondere auch die Risiken, welche beim Sourcing eingegangen werden und deren Handhabung adressiert.

Um auch in Zukunft vollständig compliant zu sein, müssen Banken zum einen höhere Anforderungen an ihre Partner stellen und zum anderen auch sicherstellen, dass diese Anforderungen eingehalten werden. Das heisst, dass Verträge mit bestehenden Partnern so

IT-Sourcing Management

angepasst werden müssen, dass diese Partner verpflichtet werden, die der Bank auferlegten Vorschriften einzuhalten und so die Bank zu unterstützen sich regelkonform zu verhalten.

Im Weiteren müssen Banken stets auch die Sicherheit der eingesetzten IT und der verwendeten Daten sicherstellen. Da Hackerangriffe auf Banken immer häufiger erfolgen, müssen die Anstrengungen, um diese abzuwehren, erhöht werden. Ob dies durch interne Ressourcen oder durch beigezogene Dritte geschieht, bleibt dabei der einzelnen Bank überlassen.

Die Einhaltung der Regulatorien und die Gewährleistung der Sicherheit bilden die Rahmenbedingungen für den Bankbetrieb und somit auch die Grundlage für die Auslagerungen bestimmter Funktionen.

Management eines zunehmend komplexeren Betriebs

Wie oben ausgeführt, wird der Einsatz von SaaS-Lösungen in der Finanzbranche zunehmen.⁸³ Das heisst, dass Software und Betrieb immer mehr als Einheit betrachtet und eingesetzt werden. Als Folge davon dürften Banken in Zukunft mit einer fragmentierten IT-Landschaft konfrontiert sein und mehr Anbieter zu koordinieren haben. Das wird vor allem dann aufwändig, wenn Änderungen vorzunehmen sind und mehrere Anwendungen betroffen sind. Dies bedeutet, dass Banken entweder selbst diese Orchestrierungsfunktion übernehmen oder diese Aufgabe einem Dritten übertragen müssen, was in beiden Fällen zu steigenden Kosten führen wird.

Nach Einschätzung der Autoren werden deshalb vor allem kleinere Institute versuchen, mit einer begrenzten Zahl von Software-Anbietern zu agieren und das Management des Betriebs weitgehend auslagern. Mittlere und grössere Banken dürften hingegen eine grössere Anzahl von Anbietern zu koordinieren haben und diese Aufgabe mittel- und längerfristig ebenfalls an spezialisierte Partner auslagern. Dies vor allem auch deshalb, weil sich hier gegenüber den Kunden keine Differenzierungsmöglichkeit bietet.

Intensivierte Nutzung des Sourcing Potenzials

Aufgrund des in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsenen Outsourcings und der von den Banken geäusserten Einschätzung, auch in Zukunft weitere Betriebsaufgaben auszulagern,⁸⁴ kann davon ausgegangen werden, dass diese Entwicklung so weitergeht. Einzelne Vertreter von Banken haben im Rahmen der Interviews davon gesprochen, Unterstützungs- und Bankprozesse sowie den Betrieb der dazu erforderlichen Systeme so weit als möglich auszulagern.

Während zunächst vor allem Systeme und Prozesse ausgelagert werden, die nicht zu den eigentlichen Kernaufgaben der Bank gehören, wie etwa Aufgaben im Bereich Human Resources, der Ausbildung oder der technischen Bereitstellung von Workplaces, ist später davon auszugehen, dass zunehmend auch Bank-Kernprozesse folgen werden. Dies weil bei diesen kritischen Prozessen die Massnahmen zur Einhaltung der regulatorischen Anforderungen etwa zur Sicherstellung eines korrekten Betriebs während eines Systemausfalls

⁸³ Vgl. Abschnitt 5.3.2.

⁸⁴ Vgl. Abbildung 6, S. 9.

IT-Sourcing Management

umfangreicher sind. Zudem dürften vermehrt auch Unterstützungsfunktionen etwa im Bereich Compliance an Dritte übertragen werden.

Die Geschwindigkeit der zunehmenden Nutzung des Sourcing Potenziales wird in hohem Mass auch von der finanziellen Situation der einzelnen Institute geprägt sein. Fehlt aufgrund ausreichend hoher Gewinne der finanzielle Druck, werden die Banken die Veränderungen nicht forcieren und die Entwicklung wird langsamer verlaufen.

Selbstbestimmte Software-Entwicklung

Viele Institute haben erkannt, dass die Gestaltung der Zukunft der Bank in hohem Mass von der eigenen Initiative insbesondere in der Software-Entwicklung bestimmt wird. Im Bestreben, diese Zukunft weitgehend selbst gestalten zu können, sind deshalb eine ganze Reihe von Banken dazu übergegangen, eigene Kompetenzen in der Software-Entwicklung aufzubauen oder – wie oben ausführlich dargestellt⁸⁵ – Software-Entwicklungsteams zu mieten. Diese Entwicklung dürfte längerfristig auch einen grossen Einfluss darauf haben, wie IT-Lösungen in der Finanzindustrie in Zukunft entwickelt und eingesetzt werden.

Die Autoren gehen davon aus, dass Banken, dort wo sie sich nicht differenzieren können, nach wie vor Standardlösungen einsetzen werden, diese aber mit eigenen Entwicklungen ergänzen möchten, um den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert bieten zu können. Dies setzt jedoch offene und modulare Systeme voraus, die in vielen Bereichen erst noch zu schaffen sind.

Skalierung des eigenen Operating Models

Kleinere und mittlere Banken müssen für die Abwicklung ihrer Kernprozesse eine Infrastruktur in Form von Geschäftsprozessen, personellen Ressourcen und IT-Anwendungen aufbauen und unterhalten, welche durch die von der eigenen Kundschaft generierten Transaktionen in der Regel nicht ausgelastet wird. Dadurch sind ihre Transaktionskosten höher als diejenigen von grösseren Instituten mit ähnlicher Infrastruktur. Es ist deshalb naheliegend, dass sich diese Banken Gedanken darüber machen, wie sie diesen Wettbewerbsnachteil eliminieren können. Grundsätzlich stehen dabei zwei Wege offen: Outsourcing des Kernprozesses oder Skalierung des eigenen Operating Models, respektive der eigenen Infrastruktur durch das Transaktionsvolumen von Dritten, sprich Insourcing. Auf die Möglichkeit des Outsourcings soll hier nicht weiter eingegangen werden; das Insourcing soll jedoch an dieser Stelle noch etwas näher betrachtet werden.

Die Idee, dass Banken Dritten ihre Geschäftsprozesse, personelle Ressourcen und IT zur Verfügung stellen, ist nicht neu. So bietet beispielsweise die Glarner Kantonalbank schon seit mehr als zehn Jahren die Abwicklung von Hypotheken als Dienstleistung an. Bei Versicherungen und Pensionskassen war sie damit erfolgreich. Hingegen ist es ihr nicht gelungen, auch Banken für diesen Service zu gewinnen. Wie in Kapitel 2.2 gezeigt, betrachten viele Banken gerade die Abwicklung von Hypothekengeschäften nach wie vor als Kernkompetenz.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. dazu Abschnitt 5.3.3.

⁸⁶ Vgl. Abbildung 5, S. 8.

IT-Sourcing Management

Wie unten noch gezeigt wird,⁸⁷ sind zwei Regionalbanken aber gerade in diesem Bereich eine Partnerschaft eingegangen, welche dem einen Institut eine bessere Auslastung der eigenen Ressourcen mit dem Volumen des anderen Instituts ermöglicht, wobei das andere Institut durch tiefere Verarbeitungskosten profitiert. Die Autoren gehen davon aus, dass sich längerfristig eine effizientere Auslastung der Infrastruktur nicht nur im Hypothekengeschäft, sondern auch in vielen anderen Bereichen durchsetzen wird. Im Vorteil sehen die Autoren dabei Institute, die einen hochautomatisierten Abwicklungsprozess und damit auch entsprechend günstige Konditionen anbieten können. Es ist davon auszugehen, dass schon in absehbarer Zeit weitere Institute im Markt aktiv werden, um die eigene Infrastruktur mit Volumen von Dritten skalieren zu können.

Die aufgezeigten Entwicklungstendenzen, werden das Sourcing in den nächsten Jahren weiter verändern. Neben den wachsenden Aufgaben bei der Überwachung des IT-Betriebes und dem Vorantreiben von Projekten zur Auslagerung weiterer Bereiche, dürfte auch die Gestaltung der Zukunft mit eigenen Software-Entwicklungskapazitäten oder die Skalierung des eigenen Operating Models in Form von Geschäftsprozessen, personellen Ressourcen sowie der IT-Lösungen den Mitarbeitenden im Sourcing Management interessante Perspektiven bieten. Zudem können sie damit einen wesentlichen Beitrag leisten, um die Bank auf ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft voranzubringen.

⁸⁷ Vgl. Abschnitt 7.3.1.

**Kryptobasierte Vermögenswerte bei
Retailbanken**

6 Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Nach Rekordwerten im Jahr 2021 und einem darauffolgenden deutlichen Einbruch sind die Preise von Kryptowährungen in den letzten Monaten wieder deutlich gestiegen. Dieser Erholung der Kryptowährungen, standen aber auch einschneidende Ereignisse gegenüber. Die Verurteilung von Sam Bankman-Fried, dem Gründer der Kryptobörse FTX, sowie die Milliardenbusse gegen Binance wegen Verstosses gegen amerikanische Geldwäschebestimmungen haben die Märkte verunsichert. In diesem wechselhaften Umfeld haben sich verschiedene Retailbanken entschlossen, ihren Kundinnen und Kunden Kryptowährungen anzubieten.

In diesem Kapitel werden aufgrund von sechs durchgeführten Interviews⁸⁸ unterschiedliche Ansätze diskutiert, wie Retailbanken die Wertschöpfungskette für ein Angebot von Kryptowährungen ausgestalten können. Im Vordergrund steht die Frage, welche Dienstleistungen für die Bereitstellung von Kryptowährungen selbst erbracht und welche bei Dritten bezogen werden. Dazu werden in einem ersten Teil Begrifflichkeiten geklärt und das Thema abgegrenzt. In einem zweiten Teil wird aus verschiedenen Blickwinkeln die Bedeutung von kryptobasierten Vermögenswerten beleuchtet. Im dritten Teil werden schliesslich unterschiedliche Möglichkeiten aufgezeigt, um die Wertschöpfungskette für ein Angebot an Kryptowährungen aufzusetzen.

6.1 Begriffe und Abgrenzung

Im Jahre 2008 veröffentlichte eine bis heute unbekannte Person ein Whitepaper mit dem Titel «Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System».⁸⁹ In diesem Whitepaper wird die Idee der Blockchain skizziert.⁹⁰ Im Jahr darauf, wurde der erste Block, das heisst der erste Journaleintrag in der Blockchain der Bitcoin-Blockchain, bekannt als der «Genesis-Block», generiert. Dies war der Beginn der ersten Kryptowährung. In der Folge wurden Dutzende weitere Kryptowährungen entwickelt. Die Blockchain-Technologie kann als dezentral geführtes Register von Blöcken verstanden werden, die aufgrund kryptografischer Verfahren unveränderlich sind. Neue Blöcke werden dem Register durch einen Konsensmechanismus⁹¹ hinzugefügt. Dezentralisierung, Kryptografie und Konsensmechanismus sind die wichtigsten Charakteristika der Blockchain-Technologie. Diese Technologie, die zur Schaffung von Kryptowährungen entwickelt wurde, ist mit der Distributed-Ledger-Technologie⁹² (DLT) so verallgemeinert worden, dass nicht nur Kryptowährungen, sondern ganz allgemein digitale

⁸⁸ Es wurden vier Interviews mit Retailbanken geführt, die mittlerweile Kryptowährungen anbieten. Zudem wurden Interviews mit zwei Banken geführt, die für Banken Dienstleistungen rund um Kryptowährungen erbringen. Für die Liste der Interviewpartner siehe Expertengespräche, S. 111.

⁸⁹ Siehe Nakamoto (2008).

⁹⁰ Für eine Einführung in die technischen Aspekte von Blockchains siehe Yaga et. al. (2018).

⁹¹ Der «Konsensmechanismus» umfasst Regeln und Verfahren, durch die eine Übereinstimmung unter den dezentralen Registerknoten dahingehend erzielt wird, dass eine Transaktion validiert ist, siehe EU (2023).

⁹² «Distributed Ledger» bezeichnet einen Informationsspeicher, der Aufzeichnungen über Transaktionen enthält und der unter Verwendung eines Konsensmechanismus auf eine Reihe von DLT-Netzwerkknoten verteilt und zwischen ihnen synchronisiert wird, siehe EU (2023).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Vermögenswerte erzeugt werden können. Anstelle von digitalen Vermögenswerten kann auch von kryptobasierten Vermögenswerten, Kryptowerten, digitalen Assets oder Crypto Assets gesprochen werden. In dieser Studie werden diese Begriffe gleichbedeutend verwendet.

Was unter kryptobasierten Vermögenswerten zu verstehen ist, soll im Folgenden definiert werden. Gemäss FINMA handelt es sich dabei um digitale Vermögenswerte, die meist auf einer Blockchain abgebildet werden.⁹³ In dieser Studie sind Crypto Assets⁹⁴ wie folgt definiert⁹⁵:

«Crypto Assets bezeichnen digitale Darstellungen von Werten oder Rechten, die unter Verwendung von Kryptografie und der Distributed-Ledger-Technologie elektronisch übertragen sowie gespeichert werden können».

Digitale Vermögenswerte werden als Token⁹⁶ auf einer Blockchain repräsentiert. Die Erstellung digitaler Vermögenswerte mittels Nutzung der Distributed-Ledger-Technologie wird als Tokenisierung bezeichnet. Mit diesem Ansatz lassen sich jegliche Arten von Vermögenswerten digitalisieren. Dazu gehören Kryptowährungen, beispielsweise Bitcoin oder Ether, denen kein realer Wert gegenübersteht. Der Wert solcher rein digitaler Vermögenswerte entsteht, wenn Nutzerinnen und Nutzer erwarten, dass andere Nutzerinnen und Nutzer den digitalen Wert auch in Zukunft akzeptieren werden. Token können aber auch reale Wertgegenstände repräsentieren, beispielsweise Immobilien oder Kunstwerke.

Crypto Assets lassen sich in verschiedene Richtungen kategorisieren. Im Folgenden werden vier Dimensionen unterschieden und kurz diskutiert (siehe Abbildung 27): Emittenten, wirtschaftliche Funktion, Marktangebot sowie Aufbewahrung.

⁹³ Siehe FINMA (2022b).

⁹⁴ Die folgenden Begriffe werden gleichbedeutend verwendet: digitale Vermögenswerte, kryptobasierte Vermögenswerte, Kryptowerte, digitale Assets oder Crypto Assets.

⁹⁵ Die Definition orientiert sich in erster Linie an EU (2023). Ähnlich sind Crypto Assets in Ankenbrand et al. (2023) definiert, nämlich: «Crypto assets are digital representations, like claims, values, or rights, issued on a distributed ledger, such as a blockchain protocol, in the form of tokens.».

Eine weitere Definition, die in eine ähnliche Richtung geht, verwendet das Financial Stability Board (FSB): «Cryptoassets are defined as private digital assets that depend primarily on cryptography and distributed ledger or similar technology», siehe FSB (2020). Auf diese Definition stützt sich auch das Basel Committee on Banking Supervision (BIS) ab, siehe BIS (2021).

⁹⁶ Ein Token ist ein digitales Zeichen, Symbol oder eine digitale Einheit, die einen Vermögenswert oder eine Urkunde repräsentiert. Im Gegensatz zu reinen Coins können Token verschiedene Formen von Eigentum verbriefen. Aufgrund ihrer vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten gibt es eine grosse Vielfalt an Begriffen im Zusammenhang mit Token, siehe SIX-Group (2023a).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

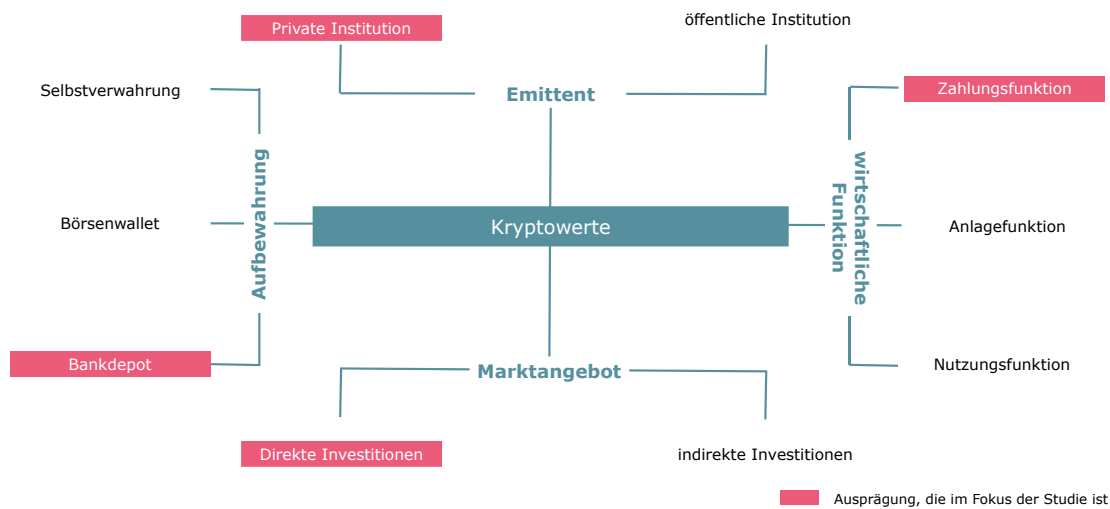


Abbildung 27: Übersicht über mögliche Ausprägungsformen von Kryptowerten.

Emittenten von Kryptowerten

Kryptowerte können entweder von privaten oder von öffentlichen Institutionen, beispielsweise einer Zentralbank⁹⁷ herausgegeben werden. Privat emittierte kryptobasierte Vermögenswerte werden von keiner öffentlichen Stelle garantiert und besitzen nicht den gesetzlichen Status einer Währung. Als Kryptowert können sie aber auf elektronischem Weg übertragen, gespeichert und gehandelt werden. Auch wenn privat emittierte Kryptowerte keinen Status als gesetzliche Währung haben, werden einige von ihnen trotzdem als Tausch- oder Zahlungsmittel akzeptiert. Andere privat herausgegebene kryptobasierte Vermögenswerte sind weniger als Zahlungsmittel, sondern als Anlageinstrument gedacht. Diese Studie befasst sich ausschliesslich mit privat emittierten Kryptowerten⁹⁸.

Wirtschaftliche Funktion von Kryptowerten

Crypto Assets lassen sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Funktion in drei Kategorien aufteilen, wobei sich in konkreten Fällen Überschneidungen ergeben können: Payment Token (Zahlungstoken), Security Token (Anlage-Token) und Utility Token (Nutzungstoken).⁹⁹ Diese Kategorien werden von der FINMA verwendet, um Tokens regulatorisch zu qualifizieren.

- «Payment Tokens», gleichbedeutend mit Kryptowährungen, beinhalten digitale Vermögenswerte, welche als Zahlungsmittel dienen sollen. Darunter fallen Kryptowährungen wie Bitcoin und Ether, Stablecoins¹⁰⁰, oder auch von Zentralbanken ausgegebene digitale Währungen.

⁹⁷ Ein Beispiel für Kryptowerte, die durch eine Zentralbank ausgegeben werden, sind CBDCs (Central Bank Digital Currency), das heisst digitales Zentralbankgeld, welches die gleichen Tauscheigenschaften wie das bekannte Fiatgeld aufweist. Die SNB hat Ende 2023 im Rahmen eines Pilotbetriebs digitales Zentralbankgeld für Finanzinstitute, sogenanntes Wholesale CBDC herausgegeben, siehe SNB (2023).

⁹⁸ Die Studie fokussiert ausschliesslich auf privat emittierte Kryptowerte, da bis heute Retailbanken nur solche anbieten. Den Einstieg in privat emittierte Kryptowerte sehen einige der Retailbanken aber auch als Know-how Aufbau, um zukünftig für einen von der SNB herausgegebenen digitalen Schweizer Franken gerüstet zu sein.

⁹⁹ Siehe auch FINMA (2018).

¹⁰⁰ Stablecoins sind Kryptowährungen mit Wertstabilisierung durch Bezugnahme auf eine gesetzliche Währung oder auf einen oder mehrere Vermögenswerte.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

- «Security Tokens» beinhalten digitale Vermögenswerte, welche Anlagen gemäss dem Finanzmarktrecht repräsentieren. Security Tokens referenzieren auf konkrete Vermögenswerte, die wie Wertschriften reguliert werden. Wirtschaftlich repräsentiert ein Security Token eine Aktie, Obligation, ein derivatives Finanzinstrument oder auch physische Wertgegenstände, welche handelbar gemacht werden sollen. Referenziert der Security Token auf einen physischen Wertgegenstand, dann spricht man auch von einem «Real-Life-Token».
- «Utility Tokens» umfassen alle digitalen Vermögenswerte, die dazu bestimmt sind, den Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen zu verschaffen. Mit einem Utility Token wird ein bestimmtes Nutzungsrecht erworben, beispielsweise das Eintrittsticket für eine Veranstaltung.

Die obigen Kategorien decken die wichtigsten Formen kryptobasierter Vermögenswerte ab. Wie bereits erwähnt, schliessen sich die einzelnen Klassifizierungen der Token nicht zwingend gegenseitig aus. Im Falle von Mischformen spricht die FINMA von hybriden Tokens.¹⁰¹ Darüber hinaus gibt es Crypto Assets, die sich im obigen Raster nicht ohne weiteres einordnen lassen. Dazu gehören etwas Non-Fungible Tokens (NFT).¹⁰²

Diese Studie befasst sich in erster Linie mit Payment Tokens, das heisst Kryptowährungen.

Marktangebot von Kryptowerten

Investorinnen und Investoren können entweder indirekt oder direkt in Crypto Assets investieren. Indirekte Investitionen sind eine Möglichkeit an der Wertentwicklung von Kryptowerten zu partizipieren, ohne die Blockchain zu nutzen und insbesondere ohne den privaten Schlüssel zu verwalten, der den Zugriff auf die eigenen Crypto Assets erlaubt. Solche indirekten Anlagevehikel umfassen insbesondere Fonds, die in Kryptowerte investiert sind, oder strukturierte Produkte, deren Basiswert ein Korb von Kryptowerten ist. Der Preis solcher Anlageprodukte entwickelt sich deshalb parallel zu den darin enthaltenen Kryptowerten. Beim indirekten Investieren muss man sich nicht mit den Eigenheiten und Risiken der Blockchain auseinandersetzen, dafür ist diese Investitionsform mit einem Emittentenrisiko verbunden. Demgegenüber weist die direkte Investition in Kryptowerte kein solches Emittentenrisiko auf. Eine direkte Investition in Kryptowerte bedeutet nämlich, dass die Anlegerin oder der Anleger Kryptowerte direkt kauft und verwahrt, ohne dass ein Anlagevehikel (Fonds oder strukturiertes Produkt) dazwischengeschaltet ist. Im Falle eines direkten Investments in Kryptowerte müssen Anlegerinnen und Anleger die Frage beantworten, in welchem Umfang sie sich mit der Distributed-Ledger-Technologie auseinandersetzen wollen. Es ist zu entscheiden, wie der private Schlüssel, der den Zugang zu den kryptobasierten Vermögenswerten gibt, aufbewahrt werden soll. Dazu müssen die Risiken verstanden werden, die dadurch entstehen, dass der private Schlüssel durch Diebstahl, Hacking oder einen Benutzerfehler verloren geht und der Anleger dadurch einen Totalverlust seiner Vermögenswerte erleidet.¹⁰³ Die Möglichkeiten, das Risiko der Aufbewahrung von Kryptowerten zu begrenzen, werden im nächsten Abschnitt besprochen.

Diese Studie beschränkt sich auf direkte Investitionen in Kryptowerte.

¹⁰¹ Siehe FINMA (2018).

¹⁰² Für eine Diskussion der Einordnung von NFTs siehe iusNet (2022).

¹⁰³ Für weitergehende Ausführungen siehe Ankenbrand et al. (2023).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Möglichkeiten der Aufbewahrung von Kryptowerten

Im Umgang mit Crypto Assets sind nicht nur wirtschaftliche oder rechtliche Aspekte, sondern auch technische Aspekte zu berücksichtigen. Ein eher technischer Aspekt sind die Crypto Wallets, die zur Aufbewahrung von Crypto Assets erforderlich sind. In einem Crypto Wallet werden die privaten Schlüssel gespeichert. Die privaten Schlüssel werden benötigt, um auf die Blockchain, in der die Kryptowerte geführt werden, zugreifen zu können. Sie sind nötig, um den persönlichen Bestand an Crypto Assets zu verwalten. Zur Aufbewahrung von kryptobasierten Vermögenswerten kann zwischen Selbstverwahrung und externer Verwahrung unterschieden werden.¹⁰⁴

- Bei der «Selbstverwahrung» ist die Nutzerin oder der Nutzer selber für die Aufbewahrung des privaten Schlüssels verantwortlich.¹⁰⁵ Werden die Kryptowerte selbst verwahrt, dann haben die Nutzerinnen und Nutzer eine hohe Kontrolle über ihre Vermögenswerte, aber auch eine hohe Verantwortung im Umgang mit dem privaten Schlüssel.
- Bei der «externen Verwahrung» ist ein externer Verwahrer dafür besorgt, die privaten Schlüssel sicher zu verwahren. Der externe Verwahrer hat Zugriff auf die Schlüssel und damit auch die Kontrolle über die Vermögenswerte. Die externe Verwahrung wird zur Zeit von Kryptobörsen sowie von Banken angeboten. Anlegerinnen oder Anleger können Crypto Assets direkt bei einer Kryptobörse kaufen und diese dort in einem Börsenwallet verwahren lassen.¹⁰⁶ Dies ist jedoch mit erheblichen Gegenparteirisiken verbunden, da diese Kryptobörsen oft nur geringen regulatorischen Anforderungen unterstehen, in der Vergangenheit wiederholt gehackt wurden und deren Finanzlage in vielen Fällen intransparent ist. Kryptowerte können zunehmend auch bei Banken in einem Depot aufbewahrt werden.¹⁰⁷ Dies hat den Vorteil, dass die Vermögenswerte in einem Depotauszug zusammen mit einer Jahresperformance ausgewiesen werden und allenfalls ein Steuerverzeichnis zur Verfügung gestellt wird. Die Verwahrung in einem Bankdepot ist einfach und sicher, aber auch mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden. Sowohl bei der Verwahrung in einem Börsenwallet als auch in einem Bankdepot ist die Kontrolle über die Vermögenswerte im Vergleich zur Selbstverwahrung eingeschränkt. Es wird entgegen der ursprünglichen Idee der Blockchain ein Finanzintermediär dazwischengeschaltet.

Insgesamt konzentrieren sich die Überlegungen in den nachfolgenden Kapiteln auf privat emittierte Kryptowährungen, in die direkt investiert wird und die in einem Bankdepot gehalten werden.

6.2 Bedeutung von kryptobasierten Vermögenswerten

Nach einer fast dreijährigen Durststrecke steigen die Kurse kryptobasierter Werte wieder. Doch diesmal präsentiert sich das Marktangebot anders. Verschiedene Banken sowie

¹⁰⁴ Für weitergehende Ausführungen siehe Kurt & Kurt (2022).

¹⁰⁵ Selbstverwahrung ist beispielsweise mit Metamask möglich.

¹⁰⁶ Börsenwallets bieten beispielsweise Kraken oder Coinbase an.

¹⁰⁷ Alternativ können Kryptowährungen als Bankkonto und damit als Teil der Bankbilanz geführt werden. Damit wird ermöglicht, Kryptowährungen als Zahlungsmittel einzusetzen. Schweizer Retailbanken bieten diese Möglichkeit bis heute nicht an, das heisst Kryptowährungen werden weniger als Zahlungsmittel, sondern als Anlageinstrument gesehen.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

spezialisierte Zulieferer haben an einem Angebot für Kryptowerte gearbeitet. Im Fokus sind nicht mehr nur vermögende Kundinnen und Kunden, sondern das Ziel ist der Massenmarkt.¹⁰⁸

In diesem Abschnitt wird die Bedeutung kryptobasierter Vermögenswerte als Anlageinstrument aus drei Perspektiven beleuchtet. Erstens wird die Sicht der Privatinvestorinnen und -investoren eingenommen. Zweitens wird die Bedeutung von Kryptowerten im Schweizer Bankenmarkt aus dem Blickwinkel des Regulators beleuchtet. Drittens schliesslich werden die Resultate der Umfrage und Interviews, die im Rahmen dieser Studie zu Crypto Assets durchgeführt wurden, vorgestellt.

6.2.1 Kryptowerte aus Sicht der Privatinvestorinnen und -investoren

Gemäss einer Umfrage bei 2'031 Privatpersonen in der Schweiz waren im Jahr 2023 21% der Befragten in Kryptowerte investiert. Gemäss einer Umfrage von Moneyland aus dem Jahr 2024 hat dieser Anteil sogar noch zugenommen, wonach 26% der Privatpersonen in Bitcoin investiert sind.¹⁰⁹ Der Anteil der Privatpersonen, die Kryptowerte in ihrem Portfolio halten, hat in den letzten Jahren laufend zugenommen, siehe Abbildung 28.

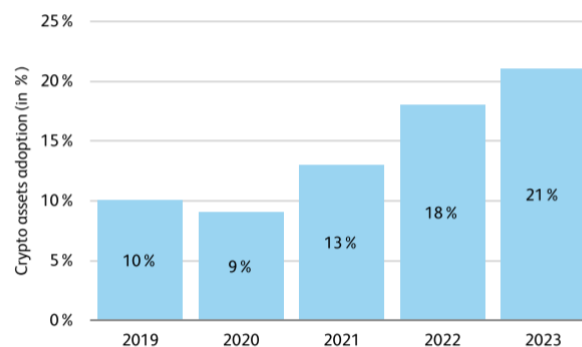


Abbildung 28: Privatkunden in der Schweiz, die Crypto Assets halten.¹¹⁰

Retailbanken, mit denen Interviews durchgeführt wurden, zeigten sich teilweise erstaunt darüber, dass sich im Zuge der Einführung eines Angebots an Kryptowährungen herausgestellt hat, dass einige ihrer Kundinnen und Kunden bereits in Kryptowerte investiert sind. Die jeweiligen Banken waren bis dahin überzeugt, dass ihre Kundschaft kaum an Kryptowerten interessiert ist.

¹⁰⁸ Siehe auch Finews (2023b).

¹⁰⁹ Siehe Urner (2024).

¹¹⁰ Quelle: Ankenbrand et al. (2023).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

«Wir waren überrascht zu sehen, wie viele unserer Kundinnen und Kunden bereits in Bitcoin investiert sind.¹¹¹»

Einige aus der bestehenden Kundschaft, die seit Längerem Kryptowerte halten, haben sich denn auch entschlossen, ihre Kryptowährungen zur Bank zu transferieren.¹¹² Hauptgrund für den Wechsel zu einer Bank ist gemäss den Interviewpartnern das eingeschränkte Vertrauen in die Kryptobörsen, bei welchen Kundinnen und Kunden bis anhin Crypto Assets gehandelt und gehalten haben.

6.2.2 Kryptowerte aus Sicht des Regulators

Gemäss dem Jahresbericht 2022 der FINMA übten damals 30 Banken Tätigkeiten im Zusammenhang mit Kryptowerten aus, siehe Abbildung 29. Darunter gibt es Banken mit einer strategischen Ausrichtung auf kryptobasierte Vermögenswerte, aber auch Banken, die mit Dienstleistungen im Bereich von Kryptowerten ihr Angebot abrunden wollen.

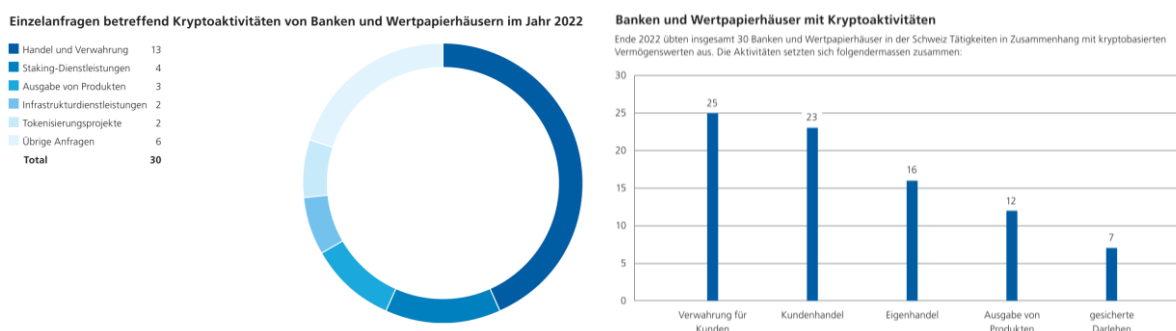


Abbildung 29: Bedeutung der Kryptoaktivitäten aus Sicht der FINMA.¹¹³

Banken, die Dienstleistungen für Kryptowerte anbieten wollen, benötigen eine Bewilligung der FINMA. Voraussetzung für die Bewilligung sind die Abbildung der Tätigkeiten zum Angebot an Kryptowerten im Organisationsreglement sowie eine Risikoanalyse, deren Ergebnisse im Rahmenwerk zur Risikokontrolle zu berücksichtigen sind.

6.2.3 Kryptowerte aus Sicht von Retailbanken

Im Sommer 2023 hat die Valiant Bank damit begonnen, ihren Kundinnen und Kunden den Handel und die Aufbewahrung von Kryptowährungen anzubieten. Kurz darauf hat die Zuger

¹¹¹ Aussage eines Interviewpartners.

¹¹² Da die Retailbanken bis heute den Transfer von Kryptowährungen nicht anbieten, werden von den Kundinnen und Kunden ihre Bestände an Kryptowährungen bei Dritten verkauft und bei der Hausbank neu gekauft.

¹¹³ Quelle: FINMA (2023b).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Kantonalbank als erste Kantonalbank ein ähnliches Angebot lanciert. Ebenfalls im Jahr 2023 hat die St. Galler Kantonalbank mit dem Handel und der Aufbewahrung von Kryptowährungen für ihre Kundschaft begonnen. Anfang 2024 sind dann die Luzerner Kantonalbank und die PostFinance als weitere Staatsinstitute gefolgt. Deutlich früher, nämlich bereits 2017 hat Swissquote ihre Plattform für Handel und Verwahrung von Kryptowährungen geöffnet. Als einzige Smartphone Bank hat bisher Yuh seit dem Marktstart im Jahr 2021 ein Angebot an Kryptowährungen.

Bedeutung eines Angebots an Kryptowährungen aus Sicht der Retailbanken

Trotz der nach wie vor unsicheren Marktlage und der damit verbundenen Skepsis gegenüber Anlagen in Kryptowerten, zeigt Abbildung 30, dass Retailbanken verstärkt Anstrengungen unternehmen, Crypto Assets als vollwertige Anlageklasse zu etablieren. Von den befragten Banken bieten 17 Prozent (6 Institute) ihren Kundinnen und Kunden bereits heute Crypto Assets an, während weitere 11 Prozent (4 Banken) in der Vorbereitung eines solchen Angebots sind. Hingegen sind rund zwei Drittel (67%) der Banken skeptisch und planen derzeit (noch) nicht, Crypto Assets anzubieten. Retailbanken ohne Angebot an Kryptowährungen begründen dies mit dem spekulativen Charakter von Anlagen in Kryptowährungen sowie den rechtlichen und regulatorischen Risiken. Immerhin, knapp 30 Prozent der Umfrageteilnehmer bieten bereits Dienstleistungen für Kryptowährungen an oder haben dies vorgesehen.

Angebot der Banken von Crypto Assets

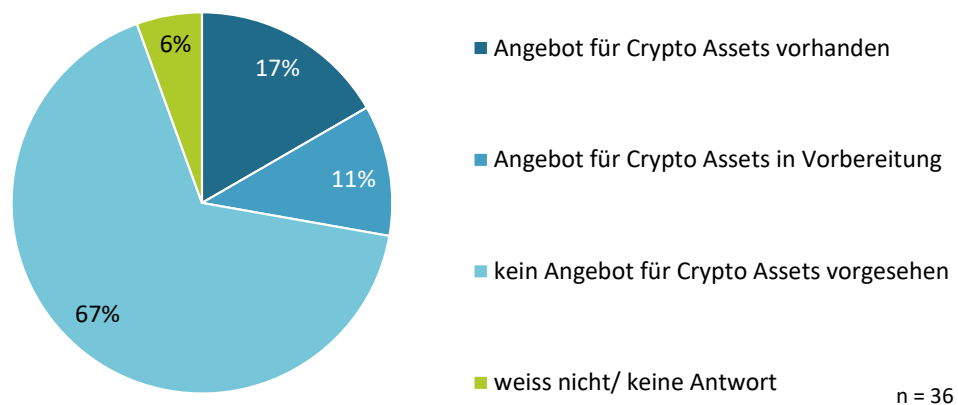


Abbildung 30: Ausdehnung des Angebots von Retailbanken um Crypto Assets.¹¹⁴

Gründe der Retailbanken, ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen

Im Rahmen der Studie wurden mit vier Retailbanken, die mittlerweile alle Kryptowährungen anbieten, Interviews durchgeführt. In diesen Interviews wurden vor allem drei Gründe für ein Angebot an Kryptowährungen angeführt: Kundenbedürfnis, Image sowie strategische Überlegungen. Diese drei Gründe werden im Folgenden kurz erläutert.

¹¹⁴ Ergebnis der Umfrage, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt und von 36 Banken beantwortet wurde.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

<i>Kundenbedürfnis</i>	Die Retailbanken stellen fest, dass es einen Teil der Kundschaft gibt, die in Kryptowährungen investiert, oder mindestens daran interessiert ist. Auf der anderen Seite sind die Kundinnen und Kunden durch die Skandale rund um die Kryptobörsen verunsichert. Dadurch entsteht ein Bedürfnis nach einem vertrauenswürdigen und sicheren Angebot bei der Hausbank. Banken, die sich für ein solches Angebot entschieden haben, versprechen sich durch die Abrundung ihrer Dienstleistungspalette eine verstärkte Kundenbindung, einerseits durch die Vertiefung der Kundenbeziehung, andererseits durch einen erhöhten Share of Wallet.
<i>Strategische Überlegungen</i>	Die Kryptowerte basieren auf der Distributed-Ledger-Technologie. Retailbanken, die ihrer Kundschaft den Handel und die Verwahrung von Kryptowerten anbieten, sind überzeugt, dass DLT und die damit verbundenen Möglichkeiten, ein wesentlicher Teil des Bankgeschäfts der Zukunft sein werden. Sie wollen deshalb rechtzeitig bereit sein, indem sie Know-how und Netzwerke aufbauen. DLT wird somit von diesen Banken in erster Linie als eine strategische Notwendigkeit und erst in zweiter Linie als ein strategisches Wachstumsfeld gesehen. Dafür werden vor allem zwei Gründe angeführt. Erstens ist es gemäss Einschätzung dieser Banken absehbar, dass die SNB den digitalen Schweizer Franken einführt. ¹¹⁵ Zweitens wurde im Jahr 2021 mit der punktuellen Anpassung von zehn Bundesgesetzen die Voraussetzung geschaffen, die Distributed-Ledger-Technologie in einem regulatorisch sicheren Rahmen einzusetzen. ¹¹⁶
<i>Image</i>	Die befragten Banken hatten mit ihrem Entscheid, Kryptowährungen anzubieten, alle auch mehr oder weniger den Anspruch, am Markt Aufmerksamkeit zu erregen und vermerkt als innovative Bank wahrgenommen zu werden.

Mindestens aus Sicht der befragten Banken war ein kurzfristiger positiver Businesscase kein wesentliches Argument, ein Angebot an Kryptowährungen auf den Markt zu bringen. Die Einführung der Kryptowährungen wird eher als mittel- bis langfristige Investition gesehen.

6.3 Bereitstellung der Dienstleistungen rund um Kryptowerte

Wenn eine Bank darüber entscheidet, ob der Kundschaft Kryptowährungen angeboten werden sollen, dann sind neben der Einschätzung des Kundenbedürfnisses vor allem strategische Überlegungen massgebend. Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Punkte. Erstens ist abzuschätzen, welches die zukünftige Bedeutung der Distributed-Ledger-Technologie für Retailbanken sein wird. Zweitens ist festzulegen, wie sich die Bank gegenüber der Distributed-Ledger-Technologie positioniert, das heisst welches der richtige Zeitpunkt ist, um auf die Technologie aufzuspringen und welche Kompetenzen bankintern aufzubauen sind. Mindestens ansatzweise kann die letzte Frage mit einer Make-or-Buy-Strategie beantwortet werden. In diesem Abschnitt werden ausgehend von Dienstleistungen, die Retailbanken aktuell rund um Kryptowerte anbieten, die Optionen des Sourcings von Leistungen aufgezeigt.

¹¹⁵ Die SNB hat Ende 2023 im Rahmen eines Pilotbetriebs digitales Zentralbankgeld für Finanzinstitute herausgegeben, siehe SNB (2023).

¹¹⁶ Siehe Bundesgesetz zur Anpassung des Bundesrechts an Entwicklungen der Technik verteilter elektronischer Register, DLT (2020).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Angebot der Retailbanken rund um Kryptowerte

Geht es für Retailbanken darum, ein Angebot an Kryptowerten für ihre Privatkundschaft auszugestalten, so sind drei Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Kryptowerte sollen angeboten werden?
- Wie umfangreich soll die Integration in die übrigen Bankleistungen ausfallen?
- Welche Dienstleistungen sollen zu den angebotenen Kryptowerten erbracht werden?

«Abhängig von der Nachfrage werden wir unser Angebot rund um Kryptowährungen laufend ausbauen.¹¹⁷»

Im Folgenden werden diese drei Fragen aufgrund der durchgeführten Interviews beantwortet.

Produktpalette Alle befragten Retailbanken beschränken ihr Angebot an Kryptowerten derzeit auf Kryptowährungen. Alle bieten die beiden umsatzstärksten Währungen Bitcoin sowie Ether an. Manche Banken bieten eine handvoll weiterer Währungen an.¹¹⁸ Die befragten Banken haben alle die Absicht, bei Bedarf das Angebot an Kryptowährungen auszubauen. Bisher nicht im Fokus ist es, das Angebot auf andere Formen von Kryptowerten auszubauen, beispielsweise Security Tokens, siehe dazu oben «Wirtschaftliche Funktion von Kryptowerten» (Seite 60).

Umfang Integration In Bezug auf die Produktpalette können Retailbanken nicht mit Kryptobörsen oder auf Kryptowerte spezialisierten Banken mithalten. Differenzierungsmöglichkeiten bieten sich für Retailbanken jedoch im Umfang der Integration in die übrigen Bankleistungen, womit sich das Kundenerlebnis steigern lässt. Beispiele dazu sind: Möglichkeit Kauf- und Verkaufsaufträge über E- und Mobile-Banking auszulösen, Ausweis von Kryptowährungen als Teil eines umfassenden Vermögensausweises oder auch Ausweis im Steuerverzeichnis. Aber auch zwischen den Retailbanken gibt es Unterschiede, wenn es um die Integration in die übrigen Bankleistungen geht. Nicht alle befragten Banken bieten schon near real-time Kurse oder 24/7 Handelszeiten für Kryptowährungen an.

Dienstleistungen Retailbanken erreichen durch eine umfangreiche Integration gegenüber spezialisierter Banken oder Kryptobörsen ein gesteigertes Kundenerlebnis. Demgegenüber fallen aktuell die von Retailbanken zu Kryptowährungen angebotenen Dienstleistungen im Vergleich zu spezialisierten Instituten noch ab, siehe Abbildung 31. Im Wesentlichen bieten die Retailbanken ihrer Kundschaft den Handel und die Verwahrung einer Palette an Kryptowährungen an. Der Handel erfolgt gegen Fiatwährungen, nicht jedoch gegen andere Kryptowährungen. Dies bedeutet auch, dass verschiedene Dienstleistungen nicht angeboten werden. Erstens ist der

¹¹⁷ Aussage eines Interviewpartners.

¹¹⁸ Für eine Übersicht siehe Tagesanzeiger (2024).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Transfer von Kryptowährungen bei Retailbanken nicht verfügbar. Mit Transferleistungen werden Kryptowährungen von einer Distributed Ledger-Adresse auf eine andere solche Adresse übertragen. Die dafür nötige Überprüfung der Geldwäschereivorschriften ist technisch anspruchsvoll, da sie die IT-mässige Analyse der Bewegungen auf dem zugehörigen Register voraussetzt. Zweitens geben die stark volatile Preisentwicklung von Kryptowährungen und die damit verbundenen Risiken für Retailbanken den Ausschlag dafür, auf die Beratung zu Kryptowährungen zu verzichten. Mit dem gleichen Argument wird drittens auf die Belehnung von Kryptowerten verzichtet. Viertens ist Staking¹¹⁹ zur Zeit nicht Teil des Dienstleistungsumfangs von Retailbanken¹²⁰, weil die aktuelle regulatorische Ausgangslage so interpretiert wird, dass ein hoher Bedarf an Eigenmitteln erforderlich ist.

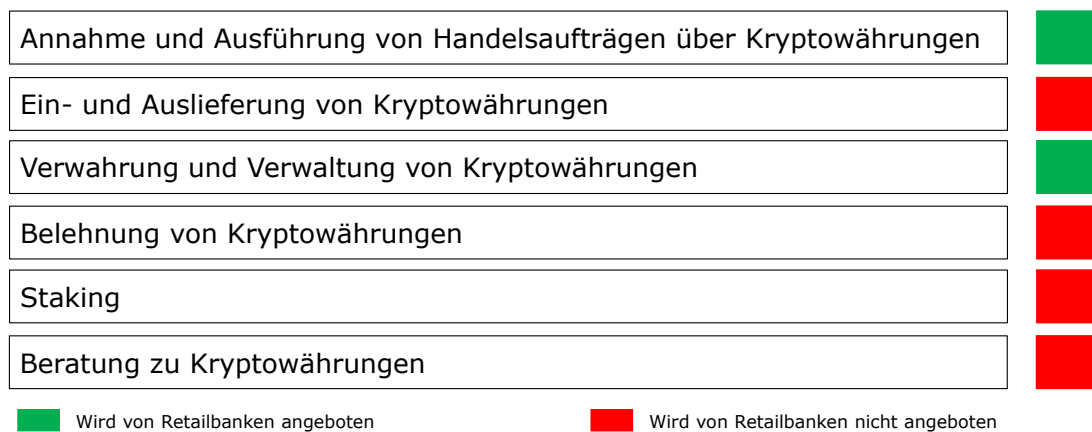


Abbildung 31: Dienstleistungen von Retailbanken rund um Kryptowerte.¹²¹

Die befragten Banken haben alle die Absicht, schrittweise die Dienstleistungen auszubauen. Dabei steht an erster Stelle der Transfer von Kryptowährungen.

Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es neben den Retailbanken auch auf Kryptowerte spezialisierte Banken gibt, deren Produktpalette und Dienstleistungen wesentlich umfangreicher sind. Dazu gehören in der Schweiz die Amina Bank, die Incore Bank oder die Sygnum Bank.

¹¹⁹ Staking bedeutet vereinfacht gesagt, dass kryptobasierte Vermögenswerte gegen eine Entschädigung für den Validierungsprozess zur Verfügung gestellt werden. Präziser: Die FINMA versteht unter Staking den Vorgang der Sperrung nativer kryptobasierter Vermögenswerte auf der Staking-Adresse eines Validator Nodes zur Teilnahme am Validierungsprozess einer Blockchain, die auf einem Proof-of Stake-Konsensmechanismus basiert, siehe FINMA (2023c).

¹²⁰ Anzumerken ist, dass Swissquote ihrer Kundschaft Staking anbietet.

¹²¹ Dienstleistungskatalog aufgrund den mit Banken durchgeführten Interviews zu Kryptowährungen, siehe Expertengespräche, S. 111.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Herausforderungen beim Aufbau eines Angebots an Kryptowährungen

Retailbanken, die sich entschieden haben, ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen, sehen sich gemäss den durchgeführten Interviews mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Wenn es im Rahmen der Initiierung darum geht, den Grundsatzentscheid für oder gegen Kryptowährungen zu treffen, sind vor allem zwei Punkte zu beachten, siehe auch Abbildung 32:

«Wir wollten schnell und zu tiefen Kosten auf dem Markt sein. Deshalb haben wir möglichst viel ausgelagert.¹²²»

- Die Personen in den zuständigen Entscheidungsgremien müssen mit dem Thema der Kryptowerte vertraut gemacht werden, um unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken einen fundierten Entscheid treffen zu können. Die Bedeutung dieser Überzeugungsarbeit kann nicht genug betont werden.
- Wenn ein zustimmender Grundsatzentscheid getroffen ist, dann geht es darum, das Betriebsmodell für Kryptowährungen festzulegen. Im Zuge dessen ist zu entscheiden, welche Leistungen rund um Kryptowährungen selbst und welche durch Dritte erstellt werden sollen. Wie oben gezeigt wurde, sind strategische Überlegungen ein wesentliches Argument, Dienstleistungen rund um Kryptowährungen anzubieten. Diese strategischen Überlegungen gehen davon aus, dass die Distributed-Ledger-Technologie die Zukunft des Bankgeschäfts mitprägen wird. Daraus wird die Notwendigkeit abgeleitet, Know-how und Netzwerke aufzubauen. Diesbezüglich stellt der Make-or-Buy-Entscheid die entscheidende Weichenstellung dar. Es gilt nämlich abzuschätzen, welches Know-how von Beginn weg bankintern aufzubauen ist, bzw. welches anfangs von Dritten bezogen und später intern abgelöst werden kann. Der Make-or-Buy-Entscheid ist im Zuge der Einführung von Kryptowährungen der zentrale strategische Entscheid.

«DLT ist für die Zukunft des Bankgeschäfts prägend. Deshalb bauen wir möglichst viel Know-how intern auf.¹²³»

Nachdem der Entscheid, ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen, getroffen wurde, ist vor allem auf die folgenden zwei Punkte ein Augenmerk zu richten, siehe auch Abbildung 32:

- Alle Interviewpartner haben darauf hingewiesen, dass die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen mit beträchtlichem Aufwand verbunden ist. Insbesondere der Aufwand, um sich mit dem Regulator abzustimmen sollte nicht unterschätzt werden. Aus regulatorischer Sicht ist das Organisationsreglement mit den Kryptoaktivitäten zu

¹²² Aussage eines Interviewpartners.

¹²³ Aussage eines Interviewpartners.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

erweitern und der FINMA vorzulegen. In der Folge sind das Rahmenwerk zur Risikokontrolle sowie die Notfallkonzepte anzupassen. Entscheidet man sich für eine Make-Strategie, dann ist der Aufwand, um die regulatorischen Bedingungen zu erfüllen deutlich grösser als im Falle einer Buy-Strategie.

- Die technische Umsetzung ist im Falle des Leistungsbezugs von Drittparteien, keine grosse Herausforderung. Ganz anders präsentiert sich die Situation, wenn die technischen Systeme bankintern aufgebaut und betrieben werden. Die damit verbunden Herausforderungen sind beträchtlich.

Während die Herausforderungen, die im Verlaufe der Initiierung zu bewältigen sind, unabhängig von der gewählten Make-or-Buy-Strategie sind, sieht dies ganz anders aus, wenn es darum geht die neuen Dienstleistungen zu konzipieren und zu realisieren. Im Falle eines umfassenden Fremdbezugs verlagern sich diesbezüglich die Herausforderungen aufs Partnermanagement.

Führt eine Bank Kryptowährungen ein, dann handelt es sich dabei um ein neues Produkt mit neuen Dienstleistungen. Um die Dienstleistungen qualitativ ausreichend und ordnungsgemäss zu erbringen, ist ein Wissensaufbau in vielen Funktionsbereichen der Bank erforderlich, von der Kundenfront bis ins Backoffice und von der IT bis zum Risikomanagement. Dieser Wissensaufbau ist unabhängig von der gewählten Make-or-Buy-Strategie, wenn auch in unterschiedlicher Tiefe erforderlich.



Abbildung 32: Grösste Herausforderungen im Verlaufe des Aufbaus eines Angebots an Kryptowährungen.¹²⁴

Insgesamt leitet sich aus den strategischen Überlegungen, die den Aufbau eines Angebots an Kryptowährungen begründen, die Make-or-Buy-Strategie ab. Davon wiederum sind die Investitionskosten abhängig, die zur Konzeptionierung und Realisierung der Dienstleistungen zu erbringen sind. Ein hoher Outsourcinggrad bringt fünfstellige Einführungskosten in mittlerer Höhe mit sich. Wird für die Dienstleistungen rund um Kryptowährungen ein hoher Grad an Selbsterstellung angestrebt, dann ist mit Investitionen in einem mittleren siebenstelligen Bereich zu rechnen. Auch wenn im Falle der Selbsterstellung die Marge auf den Dienstleistungen für Kryptowerte deutlich höher ausfällt, so lassen sich damit die kurz- bis mittelfristig höheren Investitionen dennoch nicht ausgleichen. Zum einen müssten die umgesetzten Volumina sehr hoch sein und zum anderen sind im Falle einer Selbsterstellung auch die Betriebskosten höher zu veranschlagen.

¹²⁴ Gemäss den mit Banken durchgeführten Interviews, siehe Expertengespräche, S. 111.

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

Make-or-Buy Optionen, um ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen

Wie oben bereits ausgeführt wurde, begründen Retailbanken ihr Angebot an Kryptowährungen unter anderem mit strategischen Überlegungen. Ebenfalls erläutert wurde, dass in der Umsetzung der strategischen Einschätzung der Make-or-Buy-Entscheid massgebend ist. Im Make-or-Buy-Entscheid wird mindestens für eine erste Phase festgelegt, ob die bankinterne Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette für Kryptowerte als Kernkompetenz gesehen wird oder nicht. Oben wurde gezeigt, dass sich Retailbanken aktuell auf Kryptowährungen mit einer schmalen Dienstleistungspalette beschränken. Als Dienstleistungen werden im Wesentlichen der Handel und die Verwahrung von Kryptowährungen angeboten. Dafür werden im Folgenden die vorhandenen Sourcing-Optionen kurz erläutert, siehe Abbildung 33.

Handelsgeschäft

Der Handel kann entweder über einen spezialisierten Broker oder direkt an Kryptobörsen abgewickelt werden. Abhängig vom gewählten Ansatz ist die Handelsinfrastruktur entsprechend auszugestalten. Grundsätzlich gibt es im Falle des Handels über einen Broker auch die Möglichkeit eines Global Brokerage, bei dem nicht nur Handelsaufträge für Kryptowerte, sondern auch solche für Fonds oder Wertschriften an den gleichen Broker weitergeleitet werden. Diesen Ansatz eines Global Brokers nutzt Valiant, die nicht nur ihre Handelsaufträge für Kryptowährungen, sondern auch Fondsaufträge bei Entris Banking plaziert. Entris Banking wiederum leitet die Aufträge für Kryptowährungen an die Incore Bank weiter.¹²⁵

Verwahrung

Die Verwahrung von Kryptowährungen umfasst in erster Linie die sichere Aufbewahrung der Schlüssel, die den Zugriff auf den Distributed Ledger und der darin enthaltenen Vermögenswerte erlaubt. Diese Verwahrung kann entweder an einen spezialisierten Custodian übergeben oder selbst aufgebaut werden. Der Aufbau einer eigenen Verwahrungslösung verlangt vor allem den Einsatz geeigneter IT-Lösungen. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten: Die nötige IT-Lösung kann selbst und vollständig neu aufgebaut werden. Diesen Weg beschreiten in der Regel auf Kryptowerte spezialisierte Banken. Alternativ besteht die Möglichkeit, auf dem Markt erhältliche Software-Bausteine zu beschaffen und miteinander zu verbinden. Eine der befragten Banken hat sich für diesen Weg entschieden. Entscheidet man sich dafür, die sichere Verwahrung der Schlüssel an einen Custodian zu vergeben, existieren dafür zwei Alternativen: Man kann sich an einen spezialisierten Custodian anbinden, oder man arbeitet mit einem Global Custodian zusammen, der nicht nur die Verwahrung von Wertschriften, sondern auch von Kryptowerten anbietet. Global Custodians, die nicht nur Wertschriften, sondern auch Kryptowerte anbieten, gibt es bis heute noch nicht viele. Eine Ausnahme ist Entris Banking, die ihren Banken eine umfassende Verwahrung von Wertschriften sowie Kryptowerten anbietet. Für die Verwahrung von Kryptowährungen setzt Entris Banking die Incore Bank als Subcustodian ein. Valiant wiederum arbeitet mit Entris Banking als Global Custodian, der auch Kryptowährungen verwahrt, zusammen.¹²⁶

¹²⁵ Siehe CVJ (2023).

¹²⁶ Siehe CVJ (2023).

Kryptobasierte Vermögenswerte bei Retailbanken

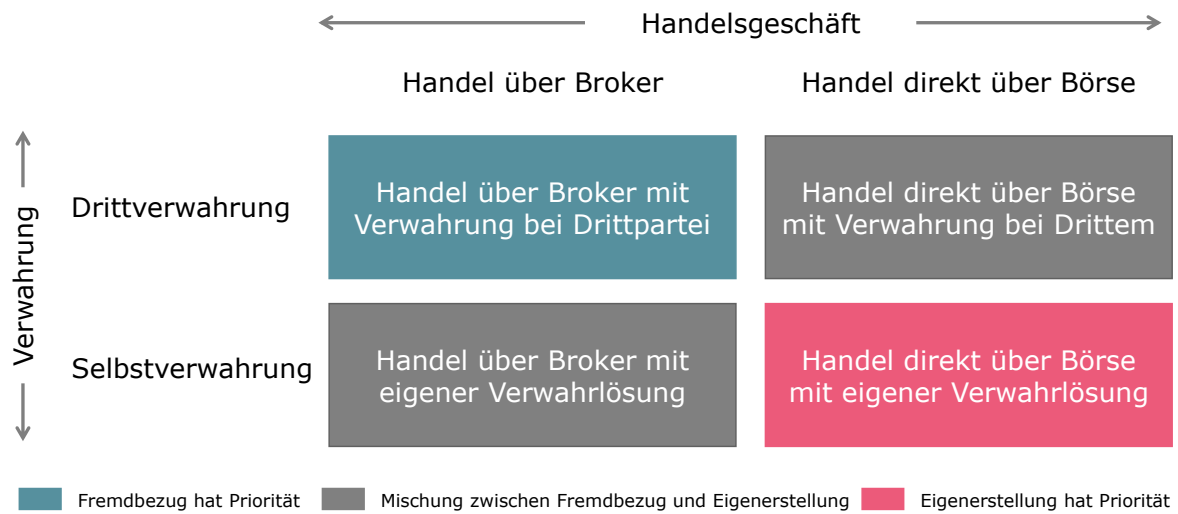


Abbildung 33: Make-or-Buy Optionen, um ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen.

Es empfiehlt sich, den Sourcing-Entscheid für das Handelsgeschäft und die Verwahrung nicht einzeln, sondern als Ganzes zu fällen. Kombiniert man die Möglichkeiten, so entsteht eine Entscheidungsmatrix mit vier Optionen, siehe Abbildung 33. Da es für jede dieser vier Optionen auch entsprechende Marktangebote gibt, sind diese auch alle realisierbar. Allerdings, bei den befragten Retailbanken sind nur zwei der vier möglichen Optionen umgesetzt. Es gibt Banken, für welche die gesamte Wertschöpfungskette von Kryptowerten zu den Kernkompetenzen gehört. Diese entscheiden sich sowohl beim Handel als auch bei der Verwahrung für eine eigene Lösung und bauen intern das nötige Know-how und die erforderliche Infrastruktur auf (in Abbildung 33 rot markiert). Auf der anderen Seite stehen Banken, die den Fokus auf geringe Investitionen und ein rasch verfügbares Marktangebot legen, und die überzeugt sind, bei Bedarf die internen Kompetenzen auch später noch aufbauen zu können. Diese Banken übergeben sowohl den Handel als auch die Verwahrung an eine Drittpartei, wobei in allen untersuchten Fällen für beide Leistungen der gleiche Partner gewählt wurde (in Abbildung 33 blau markiert).

7 Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

7.1 Ausgangslage

Schon in den 80-er und 90-er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde häufig darüber gesprochen, dass der zunehmende Wettbewerb und der technologische Wandel zu einer Konzentration im Schweizer Bankenmarkt führen würden. Dabei wurde davon ausgegangen, dass in erster Linie kleinere Institute betroffen wären und aus dem Markt ausscheiden würden.

Rückblickend kann festgestellt werden, dass es zwar zu einer Reihe von Übernahmen und Fusionen von kleineren Instituten gekommen ist, dass sich aber eine Vielzahl von kleinen Instituten erfolgreich im Markt behaupten konnte.¹²⁷ Es muss sogar festgehalten werden, dass der Konsolidierungsprozess die grössten Banken viel stärker getroffen hat als die kleineren Institute: Von den fünf Grossbanken, welche in der Schweiz zu Beginn der 80-er Jahre existierten, hat nur eine überlebt.

Aktuell stellt die digitale Transformation alle Schweizer Finanzinstitute vor grosse Herausforderungen: Zum einen erwarten die Kundinnen und Kunden von ihrer Bank zunehmend mehr Dienstleistungen auf den digitalen Kanälen, insbesondere auf dem Smartphone, zum anderen müssen die internen Prozesse besser unterstützt und die über viele Jahre aufgebauten IT-Systeme erneuert oder ersetzt werden. Hinzu kommt, dass der Markt für Finanzdienstleistungen umkämpft ist, da sowohl die bestehenden Akteure ihre Marktanteile erweitern als auch neue Anbieter sich einen Teil des Kuchens sichern möchten. Während die Margen tendenziell sinken, erfordert der technologische Wandel hohe finanzielle Mittel.¹²⁸

Gerade für kleinere Institute stellt sich die Frage, wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann und welche Lösungsansätze zur Verfügung stehen, zumal dies letztlich auch zu einer existenziellen Frage werden kann. Aus der Betrachtung des gesamten Marktes stellt sich in der Konsequenz die Frage, ob die digitale Transformation zu strukturellen Marktveränderungen führen wird oder ob sich kleine Banken auch im veränderten, digitalen Schweizer Finanzmarkt behaupten können.

Um den Fragen rund um die Herausforderungen der Digitalisierung und einer allfälligen Marktbereinigung nachzugehen, haben wir zu den kleinen Instituten mit einer Bilanzsumme unter CHF 3 Mrd. und weniger als 100 Mitarbeitenden auch die kleineren Kantonalbanken sowie Banken ähnlicher Grösse in die Betrachtung miteinbezogen. In den durchgeführten Interviews wurden somit Retailbanken¹²⁹ bis zu einer Grösse von etwa CHF 7.5 Mrd. Bilanzsumme und etwa 200 Mitarbeitenden mitberücksichtigt.

¹²⁷ So geht beispielsweise aus dem Benchmarking in der Retailbanking Studie 2023 hervor, dass eine Reihe von kleinen Instituten zu den Spitzenreitern gehören. Vgl. dazu Dietrich et al. (2023a).

¹²⁸ Für eine differenzierte Betrachtung der Zinsmarge, welche für kleine Retailbanken von besonderer Relevanz ist, siehe Ernst & Young (2024), S. 19 und S. 24.

¹²⁹ Auf den Einbezug von Privatbanken wurde verzichtet. Die Herausforderungen der Digitalisierung stellen sich bei diesen Instituten nur zum Teil in ähnlicher Form.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Nachfolgend wird zunächst auf die besonderen Herausforderungen eingegangen, anschliessend werden verschiedene Lösungsansätze dargestellt. Schliesslich werden die Entwicklungsperspektiven aus Sicht der kleinen Banken sowie aus Sicht der Autoren beleuchtet.

7.2 Spezifische Herausforderungen aber auch Chancen für kleine Institute

In den Interviews mit Verantwortlichen kleinerer Institute im Rahmen dieser Studie haben alle die Einschätzung geäussert, dass die digitale Transformation für ihr Institut eine grosse Bedeutung hat. An erster Stelle wurde in der Regel die Verbesserung der internen Prozesse genannt, aber auch die Optimierung der Kundenschnittstelle wurde vielfach erwähnt. Ein Institut hat speziell hervorgehoben, dass aufgrund der geringen Grösse der Bank jeder Mitarbeitende auch IT-Aufgaben übernehmen müsse und somit auch IT-Mitarbeitender sei. Und da die Bank noch keinen CIO habe, investiere auch der CEO etwa 30 bis 40 Prozent seiner Arbeitszeit in IT-Angelegenheiten.

Kosten, Ressourcen und Know-how als grösste Herausforderungen

In Bezug auf die Herausforderungen, welche der digitale Wandel für die kleineren Institute darstellt, wurden an erster Stelle die Kosten, respektive der enge finanzielle Rahmen genannt. Den weitgehend fixen Investitionskosten steht nur eine begrenzte Kundenzahl gegenüber, die Skalierung fehlt: Wenn eine Bank beispielsweise eine neue Lösung für den Bezug von Finanzdienstleistungen via Smartphone einführen möchte, wird sie dafür eine Investition tätigen müssen. Dabei liegt es auf der Hand, dass eine Bank mit einem grossen Kundenstamm mehr Kundendeckungsbeiträge zur Amortisation dieser Investition einsetzen kann als eine Bank mit einer überschaubaren Anzahl Kunden. Mit anderen Worten wird die Payback-Dauer der Investition bei der Bank mit weniger Kunden länger sein. Zudem verkürzen der schnelle technologische Wandel und die sich rasch ändernden Kundenerwartungen aufgrund von Erfahrungen mit Lösungen von Big-Tech-Firmen die wirtschaftlich sinnvolle Payback-Dauer.

Die fehlende Skalierung bei kleinen Banken und die erforderliche kürzere Payback-Dauer, die sich bei allen IT-Investitionen bemerkbar machen, werfen deshalb die Frage auf, ob sich daraus nicht ein strukturelles Problem ergeben wird. Oder anders formuliert: Wie kann es kleineren Banken gelingen, die Investitionen in die digitale Transformation tragbar zu gestalten?

«Die Digitalisierung muss bezahlbar sein.¹³⁰»

Eine weitere Herausforderung für kleinere Banken, die von den meisten Interviewpartnern genannt wurde, stellen die knappen internen Ressourcen dar. Die Veränderungen in der IT müssen in Projekten realisiert werden, für die die Bank auch die entsprechenden Spezialisten zur Verfügung stellen muss. Bei kleineren Banken führt dies zwangsläufig dazu, dass dieselbe

¹³⁰ Aussage eines Interviewpartners.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Person oft in mehreren Projekten mitarbeiten muss. Die Bank ist somit gefordert, auch hier Lösungsansätze zu suchen, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Eng verbunden mit den knappen internen Ressourcen ist auch die Frage, wie die Bank sicherstellen kann, dass das entsprechende Know-how zur Erarbeitung von zweckmässigen Lösungen vorhanden ist. Zum einen ist die Rekrutierung beispielsweise aufgrund des Fachkräftemangels oft schwierig. Zum anderen müssen interne Mitarbeitende notgedrungen mehrere Bereiche abdecken und sind dabei aber oft auch auf externes Know-how angewiesen, was wiederum zu zusätzlichen Kosten führt.

Eng begrenzte finanzielle Mittel, knappe interne Ressourcen und die Verfügbarkeit des erforderlichen Know-hows sind vermutlich die grössten Herausforderungen für kleine Institute beim digitalen Wandel.

Herausforderung durch Neobanken

Eine besondere Herausforderung dürfte nach Einschätzung der Autoren längerfristig auch durch Neobanken und deren Marktangebot auf die kleineren Institute zukommen. Aktuell schätzten die meisten Interviewpartner diese Gefahr noch als gering ein. Nur vereinzelt wurde erwähnt, dass man die Entwicklung genau verfolge und bei Bedarf auch rasch reagieren werde.

In der Retailbankenstudie 2022 des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug wurde unter anderem untersucht, welche Hauptbankbeziehung die Nutzerinnen und Nutzer von Neobanken¹³¹ haben. Dabei wurde, wie in Abbildung 34 ersichtlich, festgestellt, dass Kundinnen und Kunden von Regionalbanken, welche mehrheitlich kleinere Institute sind, rund doppelt so häufig Kunden von Neobanken sind wie die Kundschaft von Grossbanken, Raiffeisen, Postfinance und anderen Instituten und dass es im Vergleich zu den Kantonalbanken gar rund 3.5 mal mehr Kunden sind.

Hauptbankbeziehung der Nutzerinnen/ Nutzer von Neobanken

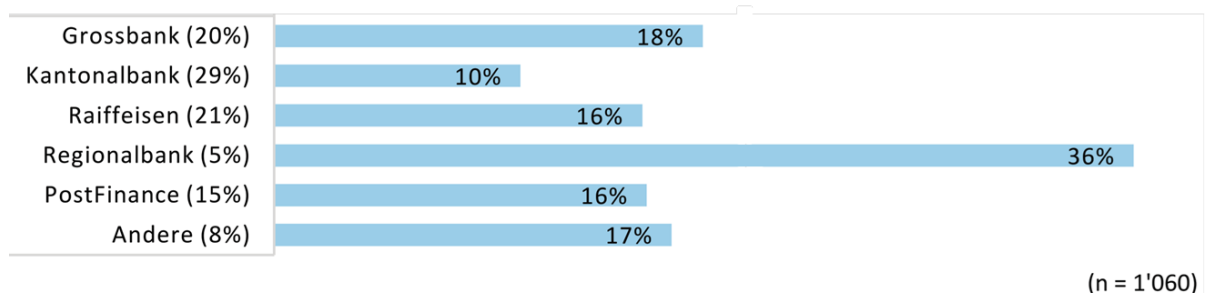


Abbildung 34: Hauptbankbeziehung von Nutzerinnen und Nutzern von Neobanken.¹³²

¹³¹ In der erwähnten Studie wird von Smartphone-Banken gesprochen. Der Begriff wird deckungsgleich mit dem Begriff Neobanken verstanden.

¹³² Quelle: Dietrich et al. (2022), S. 11, Auszug aus Abbildung 4.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Die Erkenntnis dieser IFZ-Studie deckt sich übrigens mit einer Studie aus dem Jahr 2021¹³³ welche ebenfalls zum Ergebnis gekommen ist, dass die meisten Nutzerinnen und Nutzer von Neobanken ihre Hauptbankbeziehung bei einer Regionalbank haben.

Die Ursache für diesen Sachverhalt ist mit hoher Wahrscheinlichkeit darin zu sehen, dass Kundinnen und Kunden, welchen bestimmte Dienstleistungen von ihrer Hauptbank nicht oder nur zu wenig vorteilhaften Konditionen angeboten werden, sich anderweitig organisieren. Denn die Retailbankenstudie 2022 führt als wichtigste Gründe zur Nutzung einer Neobank Preis, Angebot und Kundenerlebnis auf.¹³⁴ Solange die Kundinnen und Kunden nur günstige Wechselkurse für das Bezahlen in den Ferien und ähnliche Vorteile suchen, stellt dies für die Hauptbank kein grosses Problem dar. Sollten die Neobanken im Zuge ihrer Entwicklung in Zukunft auch andere Services kundenfreundlich und zu günstigen Konditionen offerieren, könnte dies für die kleineren Institute durchaus eine ernste Herausforderung darstellen, sofern sie nicht in der Lage sind, mit digital verfügbaren Produkten dagegenzuhalten.

Digitalisierung interner Prozesse

In den Gesprächen mit Bankenvertretern wurden aber auch noch weitere Herausforderungen genannt, so etwa die IT-Sicherheit oder die Weiterbildung der Mitarbeitenden, welche aufgrund der oft breit gefassten Aufgabengebiete für kleine Institute einen besonderen Stellenwert hat. Es handelt sich dabei somit im weitesten Sinne um die bankinterne Digitalisierung. Hervorzuheben ist diesbezüglich auch, dass zum Teil darauf hingewiesen wurde, dass es oft eine grosse Herausforderung darstelle, die eigenen Mitarbeitenden dazu zu bewegen, neue elektronische Hilfsmittel anzunehmen und diese im Arbeitsalltag einzusetzen.

IT-Landschaft und Kernbankensysteme

Besonders erwähnenswert ist, dass einzelne Interviewpartner darauf hingewiesen haben, dass auf dem Software-Markt geeignete Lösungen fehlen. So sei beispielsweise ein vollständiger digitaler Kanal, der sämtliche Services einer Universalbank umfasst, das heisst konkret Angebote in den Bereichen Zahlen, Sparen, Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen, etc. nicht vorhanden: Ein digitaler Vertriebskanal «end to end» existiere nicht. Es gebe zwar tolle Einzellösungen, welche einzelne Elemente abdecken und den Kundinnen und Kunden dort auch einen echten Mehrwert bieten. Für kleinere Banken und deren Kundschaft wäre es jedoch wünschenswert, wenn eine einheitliche Lösung sämtliche Funktionalitäten abdecken würde. So könnte mit einer Lösung statt einer Vielzahl von Applikationen der Betriebsaufwand deutlich reduziert werden.

Als Grund für die fehlenden Marktangebote wurden von den Interviewpartnern die bei vielen Anbietern noch zu beobachtende verschlossene Denkhaltung genannt: Statt es den Banken zu ermöglichen für sich und ihre Kundinnen und Kunden die besten Lösungen einzusetzen, würde vielerorts immer noch versucht, mit proprietären Systemen und Schnittstellen eigene Lösungen zu favorisieren. Die Öffnung der Kernbankensysteme wie etwa in der IFZ Open Banking Studie 2022 beschrieben¹³⁵ oder die grundsätzliche Entwicklung dieser Systeme, behandelt in der IFZ Studie Zukunft der Kernbankensysteme¹³⁶, sowie die Standardisierung

¹³³ Quelle: ti&m (2021), S.38, Abbildung 27.

¹³⁴ Vgl. dazu Dietrich et al. (2022), S. 12, Abbildung 6.

¹³⁵ Vgl. dazu Blattmann et al. (2022a), S. 74ff.

¹³⁶ Vgl. dazu Blattmann et al. (2023b), S. 50ff.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

der Kernbanklösungen, so dass Drittservices im Sinne von Plug and Play eingesetzt werden könnten, stelle eine Herausforderung für den gesamten Schweizer Bankenmarkt dar.

Chancen für kleinere Banken

Interessanterweise haben die meisten Interviewpartner aber auch darauf hingewiesen, dass sie von der Kundenseite wenig Druck verspüren. Zwar gebe es vereinzelte Kundinnen und Kunden, welche nach der elektronischen Verfügbarkeit bestimmter Dienstleistungen, wie etwa der Anbindung an Online-Buchhaltungssysteme für Gewerbekunden, fragen, insgesamt sei die Kundschaft aber mit dem im E-Banking und den auf dem Smartphone verfügbaren Services zufrieden. Die Interviewpartner erklären dies mit der vorwiegend ländlichen und auch konservativen Kundschaft, für die andere Dienstleistungen der Bank eine grössere Bedeutung haben. Der Vertreter einer städtischen Kleinbank hat hingegen die These vertreten, dass wohl die meisten Banken eher konservative Kunden hätten.

«Wenn die digitalisierten Angebote das wichtigste Kriterium bei der Wahl der Bank wären, wären alle Kunden bei der UBS.¹³⁷»

Die fehlende Wahrnehmung eines Drucks von Kundinnen und Kunden wird jedoch auch kritisch gesehen. Wie oben bei der Erörterung der Herausforderung durch Neobanken bereits erwähnt, ist bei der Beurteilung der Lage auch der zeitliche Aspekt zu berücksichtigen. Während derzeit bei den kleinen Instituten offenbar mehrheitlich noch nicht von einer grossen Herausforderung ausgegangen wird, warnen einzelne Interviewpartner davor, bei der Digitalisierung den Anschluss zu verpassen und so später nicht in der Lage zu sein, rechtzeitig auf neue Angebote der Mitbewerber reagieren zu können. Zusammenfassend bedeutet dies, dass den kleineren Instituten zumindest im Moment noch etwas Zeit für Anpassungen respektive den Aufbau von digitalen Dienstleistungen bleibt.

Eine weitere Rahmenbedingung, welche zu Gunsten der kleinen Banken wirke, sei die zunehmende Regulierung. Dies sei deshalb der Fall, so ein Interviewpartner, weil der Standardisierung so zusätzliche Hindernisse in den Weg gelegt würden und damit Nischen geschaffen werden, welche die kleinen Institute mit ihrer Flexibilität zur erfolgreichen Bearbeitung nutzen können.¹³⁸

Neben diesen für kleinere Institute vorteilhaften Rahmenbedingungen gilt es auch festzuhalten, dass diese Banken auch über gewisse Vorteile verfügen, welche bei der Suche nach Lösungsansätzen zu berücksichtigen sind. Zu nennen sind hier insbesondere:

- kurze Entscheidungswege,
- einfache Führungs- & Projektstrukturen,

¹³⁷ Aussage eines Interviewpartners. Hinweis der Autoren: Die UBS wurde in verschiedenen Studien des Instituts für Finanzdienstleistungen IFZ wiederholt als digitalste Bank der Schweiz bezeichnet.

¹³⁸ Auf ein konkretes Beispiel wird unten in Abschnitt 7.3.3 eingegangen.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

- einfachere Entscheide aufgrund von weniger Optionen infolge begrenzter finanzieller Möglichkeiten.

Es wird bei der Analyse der Lösungsansätze zu prüfen sein, inwiefern diese Vorteile gewisse Nachteile kleinerer Institute zu kompensieren vermögen.

7.3 Lösungsansätze

Da die digitale Transformation die Banken und damit auch die kleineren Institute schon viele Jahre beschäftigt, sind die oben genannten Herausforderungen nicht neu. Deshalb haben die kleinen Banken in der Vergangenheit schon eine ganze Reihe von Lösungsansätzen entwickelt. Es ist deshalb zweckmässig zu prüfen, inwiefern sich diese Lösungsansätze bewährt haben und wo ihre Schwachstellen sind. Danach kann abgeschätzt werden, ob und wie sich diese Lösungsansätze auch zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen eignen. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass im Rahmen der jetzigen Phase der digitalen Transformation der Druck auf die Banken zunimmt, weil eine Vielzahl von Veränderungen, etwa die Optimierungen an der Kundenfront oder die Digitalisierung der internen Prozesse, gleichzeitig vorzunehmen sind.

7.3.1 Kooperationen & Partnerschaften

Kleinere Banken nutzen seit vielen Jahren Kooperationen, um beispielsweise ihre IT zu unterhalten und entsprechende Neuentwicklungen zu realisieren. Auf diese Weise können sie ihren grössten Herausforderungen erfolgreich begegnen: Mit dem gemeinsamen organisierten Betrieb und den in der Gemeinschaft realisierten Projekten erreichen sie eine finanzielle Entlastung, entschärfen das Problem der knappen Ressourcen und können auch das erforderliche Know-how bereitstellen.

Das IFZ hat im Rahmen der Sourcing Studie 2023 die generelle Entwicklung von Kooperationen und mögliche Ausprägungen untersucht.¹³⁹ Deshalb soll an dieser Stelle der Fokus auf den Nutzen für kleinere Institute aber auch auf allfällige negative Erfahrungen oder mögliche Nachteile gelegt werden.

Als Beispiele von Kooperationen für kleinere Banken können etwa das Esprit-Netzwerk, der Clientis-Verbund oder die Säntis-Banken genannt werden, welche alle seit vielen Jahren existieren. Vor kurzem hat sich allerdings mit den Novus-Banken, einem Zusammenschluss von wenigen kleinen Instituten unter dem Lead der Bank Zimmerberg, auch eine neue Kooperation gebildet. Gerade dieses Beispiel zeigt, dass die bestehenden Kooperationen nicht automatisch die Lösung der aktuellen Herausforderungen sind. Zumindest sind die Novus-Banken der Ansicht, dass es ihnen in ihrem eigenen Verbund rascher gelingen wird, vorteilhafte und auf ihre Bank abgestimmte Lösungen zu realisieren und zum Nutzen ihrer Kundschaft einzusetzen.

Der Schritt der Novus-Banken, welche eine Kooperation verlassen haben, um in einer anderen Kooperation die Herausforderungen der Digitalisierung für die eigene Bank besser meistern zu können, erfordert eine genauere Betrachtung von Bank-Kooperationen. Zunächst ist dazu

¹³⁹ Vgl. dazu Blattmann et al. (2023a), Kapitel 6, S. 52.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

festzuhalten, dass die Novus-Banken selbst nicht davon sprechen, dass sie eine Kooperation verlassen hätten; sie hätten vielmehr eine Bündelungsplattform verlassen. In der Tat ist es so, dass die etablierten Kooperationen die Interessen ihrer teilnehmenden Institute bündeln und sie gegenüber anderen Partnern, wie etwa dem Anbieter einer Softwarelösung oder dem Betreiber der Lösung vertreten. Das funktioniert vor allem dann gut, wenn die Interessen der verschiedenen Banken weitgehend homogen sind.

In einer Zeit, in welcher die Banken aber immer mehr innovative, individuelle Lösungen suchen und umsetzen möchten, wird dies zunehmend schwieriger. Selbst bei Kooperationen mit wenigen Instituten, kann dies dazu führen, dass unterschiedliche Lösungen realisiert werden: So haben sich beispielsweise drei Institute bei den Sämtisbanken für die Realisierung von Instantpayments für eine Lösung entschieden, während zwei Banken einen anderen Weg gewählt haben.

Damit wird deutlich, dass Kooperationen von den Prioritäten der strategischen Ziele der Banken abhängig sind: Wenn Flexibilität und Unabhängigkeit hoch gewichtet werden, kann die Bündelung von Interessen und die damit verbundene Rücksichtnahme auf Partner mit anderen Bedürfnissen oder Prioritäten hinderlich sein. Dies wurde auch in den durchgeführten Interviews deutlich. Zwar wurden Kooperationen und Partnerschaften durchweg als unentbehrliches Mittel für kleinere Institute beschrieben, um die aktuellen Herausforderungen meistern zu können. Interessant waren jedoch die nuancierten Einschätzungen dieser Kooperationen und Partnerschaften. Während bei einem Institut eine enge Anlehnung an den Partner und damit natürlich auch eine deutliche Abhängigkeit wahrnehmbar war, haben andere Institute zwar die Vorteile der Kooperation beim Betrieb und der Weiterentwicklung des Kernbankensystems hervorgehoben, zugleich aber auch unterstrichen, dass die Bank etwa bei der Entwicklung der Kundenplattform eigene Wege geht.

«Als Fast Follower müssen wir sicherstellen, rechtzeitig dabei zu sein; möglichst im Verbund.¹⁴⁰»

Unter Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Einschätzungen kann somit festgehalten werden, dass der Nutzen von Kooperationen insbesondere bei den umfassenden Dienstleistungen zum Betrieb eines Kernbankensystems und seiner Umsysteme, welche beispielsweise das Application-Management, das Releasemanagement aber auch die Anpassung an regulatorische Neuerungen enthalten, weitestgehend unbestritten ist. Gleichzeitig ist jedoch zu beobachten, dass auch kleine Banken die Grenzen der Kooperationen durchaus erkennen. Als Beispiel wurde im Rahmen der Interviews etwa auf die sehr unterschiedlichen «Roadmaps», d.h. die unterschiedlichen Planungen der Weiterentwicklung der IT-Landschaft der einzelnen Institute hingewiesen. Zudem seien die bankfachlichen Prozesse oft sehr verschieden und es fehle an der Bereitschaft, die Prozesse einer anderen

¹⁴⁰ Aussage eines Interviewpartners.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Bank zu übernehmen. In der Folge führe dies zu komplizierten Projekten, höheren Kosten und Verzögerungen.

Mehrere Interviewpartner, welche Teil einer institutionalisierten Kooperation wie Clientis oder Esprit sind, haben denn auch darüber berichtet, dass ihre Bank nicht nur in Projekten engagiert sei, welche für die gesamte Community realisiert werden, sondern auch in Projekten mit zwei bis drei Partnern und zudem zum Teil auch eigene Entwicklungen ohne Partner vorantreibe. Mit anderen Worten: Diese Kooperationen haben bereits erkannt, dass eine Bündelung der Interessen aller Kooperationspartner nicht mehr in allen Bereichen möglich ist, und deshalb bis zu einem gewissen Grad unterschiedliche Lösungen innerhalb der Kooperation zugelassen.

Die zunehmende Individualisierung von Bankenlösungen macht es nach Einschätzung der Autoren im Weiteren auch erforderlich, dass der Begriff Kooperation weiter gefasst wird. In der IFZ Sourcing Studie 2023 wird Kooperation als zweckgerichtete Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden, die sich in einem oder mehreren Themen, für die die Kooperationspartner gemeinsame Ziele haben, gegenseitig unterstützen.¹⁴¹

Grundsätzlich wird unter dem Begriff Kooperation das «Zusammenbringen von Handlungen zweier oder mehrerer Personen (Systeme), so dass die Wirkung der Handlungen zum Nutzen aller dieser Systeme führen»¹⁴² verstanden. In der Vergangenheit wurde der Begriff in der Finanzbranche aber praktisch ausschliesslich im Sinne einer strategisch gewählten Zusammenarbeit verwendet. Bereits in der IFZ Sourcing Studie 2023 wurde darauf hingewiesen, dass sich Kooperationen verändern. Der Fokus lag damals beim Wandel von der Betriebskooperation zur Innovationspartnerschaft. Dabei wurde möglicherweise zu wenig deutlich, dass die neue Form der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Instituten meist auf opportunistischer Basis entsteht. Zur Veranschaulichung deshalb nochmals ein Blick auf ausgewählte Facetten des Begriffs Kooperation in Abbildung 35.

¹⁴¹ Vgl. dazu Blattmann et al. (2023a), S. 53.

¹⁴² Vgl. dazu den Eintrag bei Wikipedia (undatiert), eingesehen am 8.1.2024.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation



Abbildung 35: Kooperationsformen in der Finanzbranche.

Sowohl in den durchgeführten Interviews als auch in verschiedenen Gesprächen mit Verantwortlichen von Bankinstituten ausserhalb dieser Studie, haben die Autoren feststellen können, dass das Interesse an der Zusammenarbeit mit anderen Instituten – insbesondere auch über die Grenzen der eigenen Bankkategorie hinaus – zunimmt. Es macht unter diesen Voraussetzungen Sinn, vermehrt opportunistisch nach Zusammenarbeitsmöglichkeiten zu suchen und auf diese Weise rasch und unkompliziert erste Erfahrungen zu sammeln. Die Problematik liegt dabei bei der Frage, wie man potenzielle Partner findet. Ein regelmässiger Austausch mit anderen Instituten ist dazu sicher hilfreich. Voraussetzung bleibt aber die Offenheit zum Informationsaustausch und zur Zusammenarbeit auf Projektebene – sowohl bei der eigenen Bank als auch beim Partnerinstitut.

Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass in Zukunft den opportunistisch eingegangenen Kooperationen ein viel höherer Stellenwert als in der Vergangenheit zukommen wird. Die Autoren gehen davon aus, dass immer mehr Banken Kooperationen dynamischer nutzen werden. Sowohl bei existierenden als auch bei neuen Kooperationen wird im Einzelfall geprüft, welche Form der Zusammenarbeit welche Bedürfnisse der Bank am ehesten abdecken kann. Dabei wird vor allem darauf geachtet, wie hoch der Koordinations- und Abstimmungsaufwand sein wird und inwiefern dieser die erwarteten Synergien wieder zunichtemacht. Die Grösse der Kooperation wird gemäss Einschätzung der Interviewpartner grundsätzlich nicht als relevant erachtet; in der Praxis dürften allerdings der zunehmende Koordinationsaufwand respektive die Komplexität sowie der Aspekt der Skalierung die Grenzen von Kooperationen abstecken.

Neben Kooperationen können auch Partnerschaften ein wichtiges Instrument im Umgang mit den grössten Herausforderungen wie Kosten, Ressourcen und Know-how sein. Dabei verstehen wir unter dem Begriff Partnerschaft eine besonders enge Zusammenarbeit zwischen gleichberechtigten Partnern, welche Leistungen einbringen und sich so gegenseitig in verschiedenen Bereichen unterstützen. So ist beispielsweise die Bank Männedorf mit der Bank

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Zimmerberg eine Partnerschaft in der Kreditverarbeitung eingegangen, bei der die beiden Institute absolut identische Prozesse verwenden und die Mitarbeiter der Bank Zimmerberg sich ins System der Bank Männedorf einloggen und so deren Kreditverarbeitung erledigen. Auf diese Weise unterstützt die eine Bank die andere bei der Verarbeitung der Kredittransaktionen, umgekehrt profitiert dieses Institut durch das höhere Volumen bei der Auslastung der eigenen Ressourcen, der Sicherstellung der Stellvertretungen etc. und beide Banken können so ihre Kosten niedrig halten. Über die spezifischen Vorteile dieser Partnerschaft wurde im IFZ Retail Banking Blog berichtet.¹⁴³ Dieses Beispiel zeigt, dass gerade beim Outsourcing oft Win-Win Situationen möglich sind, welche in einer langfristigen Partnerschaft beiden Parteien Vorteile verschaffen. Aufgrund der nach wie vor komfortablen finanziellen Situation der Schweizer Banken sind solche Partnerschaften - man könnte auch von einer ausserordentlich engen Kooperation sprechen - jedoch die Ausnahme.

7.3.2 Outsourcing

In der jüngeren Vergangenheit sind neue Anbieter von Finanzdienstleistungen in den Markt eingetreten, welche die IT und die Produktion, respektive die Abwicklung der einzelnen Finanzprodukte weitestgehend an Dritte ausgelagert haben. Konkret zu nennen wären hier etwa Neon oder Coop Finance+. Diese beiden Anbieter sind bei der Auslagerung sogar so weit gegangen, dass sie ihr Geschäftsmodell auf der Banklizenz eines Partners aufgebaut haben und selbst somit nicht direkt der FINMA unterstellt sind. Diese neuen Anbieter haben mit ihrem Geschäftsmodell aber nicht nur regulatorische Herausforderungen elegant gelöst, sondern auch in Bezug auf die digitale Transformation einen interessanten Lösungsansatz gefunden. Indem sie auf die IT-Kompetenz eines bewährten Partners setzen, können sie weitgehend von dessen Investitionen profitieren.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung stellt sich für kleinere Retailbanken die Grundsatzfrage, welche Leistungen noch selbst erbracht werden und wo vermehrt Leistungen von Dritten zum Einsatz gelangen sollen. Dabei dürften zunehmend auch langjährige Kooperationen, welche insbesondere zum Bezug von IT-Dienstleistungen eingegangen worden sind, in Frage gestellt werden. Denn wenn sich das Angebot von Banking as a Service (BaaS),¹⁴⁴ wie es beispielsweise Neon oder Coop Finance+ nutzen,¹⁴⁵ vermehrt durchsetzen wird, dürfte der Mehrwert von Kooperationen, welche eine IT-Lösung durch einen Provider betreiben lassen, abnehmen, sofern es diesen Kooperationen nicht gelingt in anderen Bereichen für die Kooperationsteilnehmer einen Zusatznutzen zu generieren.

Auch wenn Banken insbesondere im Bereich IT vieles auslagern, darf Outsourcing nicht nur auf diesen Bereich reduziert werden. Wie in Kapitel 2 Abbildung 4 aufgezeigt, beinhaltet Outsourcing eine Vielzahl weiterer Bereiche, in welchen Banken heute bereits einen hohen Anteil auslagern und wo ein Ausbau des Outsourcings geplant ist. Dabei wird deutlich, dass für Banken, namentlich auch für kleinere Institute, diesbezüglich noch ein erhebliches Potenzial besteht.

¹⁴³ Vgl. dazu Blattmann (2022).

¹⁴⁴ Zur Erläuterung des Begriffs BaaS vgl. z.B. SIX-Group (2023b), S. 6. Blattmann et al. (2023a), Abbildung 4, S. 8.

¹⁴⁵ Beide Lösungen nutzen das BaaS-Angebot der Hypothekbank Lenzburg, derzeit der einzige Schweizer Anbieter solcher Lösungen.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

7.3.3 Andere Lösungsansätze

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden von den Vertretern der kleineren Bankinstitute auch noch eine Reihe weiterer Lösungsansätze genannt, welche sie bei der Bewältigung der Herausforderung der Digitalisierung einsetzen. Diese Ansätze haben letztlich alle eine Gemeinsamkeit: Sie tragen entweder durch Kosteneinsparungen oder Zusatzerträge dazu bei, den finanziellen Spielraum der Banken zu verbessern und schaffen so finanzielle Freiräume, welche zur Finanzierung weiterer Digitalisierungsmassnahmen genutzt werden können.

So setzen verschiedene kleinere Banken beispielsweise darauf, mit smarten IT-Plattformen eine Basis ausserhalb des bestehenden Kernbankensystems zu schaffen, welche es ihnen erlaubt, neue Software für das Anbieten neuer Dienstleistungen günstiger zu entwickeln. So hat beispielsweise die Acrevis Bank mit Puzzle eine solche Plattform eingerichtet, auf der vor kurzem Kaspar& eingeführt wurde.¹⁴⁶ Auf diese Weise schaffen es diese Institute eine «Two-Speed-IT» einzurichten, welche es ihnen erlaubt, trotz eines kleinen IT-Budgets punktuell Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen und auch im digitalen Kanal neue Services einzuführen.

Ein ausserordentlich wichtiger Lösungsansatz sei auch die Offenheit für kreative Lösungen. So hat eine Bank, welche nur wenige Kunden mit einem Wertschriftendepot betreut, darüber berichtet, dass sie mit einer Partnerbank eine Vereinbarung getroffen hat, welche die Führung dieser Depots beim Partnerinstitut ermöglicht und die Bank so zumindest vorläufig die Kosten für eine Wertschriftenlösung einspart. Ein anderes Institut hat darauf hingewiesen, dass es ihnen als kleines Institut oft besser gelingt, bei neuen Regulatorien gute Lösungen für ihre Kundinnen und Kunden zu finden, als grösseren Mitbewerbern. Diese würden – weil die Regulierung der Standardisierung oder internen Renditevorgaben zuwiderlaufe – oft auf einzelne Geschäfte oder Dienstleistungen verzichten, was den kleineren Instituten neue Chancen eröffnet.

«Regulierung sichert kleinen Banken das Geschäft.¹⁴⁷»

Konkret hat ein Interviewpartner erwähnt, dass beispielsweise die Vorschriften zur Unterlegung von Hypothekengeschäften mit Eigenmitteln, insbesondere bei ETP-Geschäften dazu führen, dass grössere Banken Mühe hätten nebst Risikoprämie und Marge, die internen Vorgaben zur Rendite auf dem Eigenkapital zu erfüllen. Als kleines Institut müssten sie im Kleinbankenregime zwar eine höhere Eigenmittelunterlegung gewährleisten, da sie aber über ein hohes Eigenkapital verfügten und zudem keine internen Vorgaben betreffend der Rendite auf diesem Eigenkapital zu erfüllen hätten, könnten sie in vielen Fällen eine für die Kundschaft attraktivere Offerte abgeben.

¹⁴⁶ Siehe Lagoon (2023), bzw. Dietrich et al. (2023b).

¹⁴⁷ Aussage eines Interviewpartners. Hinweis der Autoren: Die Aussage ist so zu verstehen, dass grössere Banken im Zuge der Standardisierung sich oft nicht in der Lage sehen, Erfordernisse der Regulierung, die nur eine kleine Zahl von Kunden betreffen, kostengünstig in ihre Prozesse zu integrieren.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Offenheit für kreative Lösungen bedeutet für einzelne kleine Institute auch, dass sie sich als Pilotbank für die Entwicklung einer neuen Software-Lösung zu Verfügung stellen und so die Möglichkeit bekommen, diese Lösung zu günstigeren Konditionen zu erwerben. Für das Einbringen des bankeigenen Know-hows in den Entwicklungsprozess sind Software-Anbieter offenbar bereit, ein finanzielles Entgegenkommen zu zeigen.

Gerade der Software-Entwicklungsprozess scheint kleinen Instituten neue Chancen zu bieten: So haben einige Banken darüber berichtet, dass sie die Lösungsentwicklung durch ihre eigenen Mitarbeiter eng begleiten lassen. Das biete den Vorteil, dass die entwickelte Software effizient und ohne zusätzlichen Aufwand direkt eingesetzt werden könne. Aufwändige Anpassungen an die bankeigene IT-Umgebung entfalle, weil diese bereits im Entwicklungsprozess berücksichtigt wurden. Anzumerken ist hier der Umstand, dass dadurch natürlich die personellen Ressourcen dieser Banken stärker belastet werden. Andererseits würden kleinere Banken oft Mitarbeitende gewinnen, welche etwas bewegen möchten, und welche die Mitgestaltung in Entwicklungsprozessen auch als Bereicherung ihrer Arbeit wahrnehmen würden.

Als Ultima Ratio wurde in den Interviews auch die Einschränkung auf weniger Geschäftsfelder und die Reduktion des Dienstleistungsangebotes genannt. Aufgrund der nach wie vor soliden finanziellen Grundlage sei dies derzeit jedoch noch nicht notwendig.

7.4 Beurteilung der Entwicklungsperspektiven

Mit der vorliegenden Analyse soll auch die Frage beantwortet werden, wie sich die kleineren Institute im Prozess der digitalen Transformation mittel- und langfristig zu behaupten vermögen. Dazu sollen zunächst die Beurteilungen der interviewten Bankenvertreter zusammengefasst und anschliessend die Einschätzung der Autoren dargestellt werden.

7.4.1 Einschätzung aus Sicht der kleineren Banken

Fragt man die Verantwortlichen kleiner Institute, ob sie an ein mittel- und langfristiges Überleben von kleinen Banken im Markt glauben, so erhält man naheliegenderweise eine positive Antwort.¹⁴⁸ Schliesslich sind die Antwortenden von der Nachhaltigkeit ihres eigenen beruflichen Wirkens überzeugt. Insofern muss hier nach den Gründen gefragt werden, welche ein weiterhin erfolgreiches Bestehen im Markt sicherstellen sollen.

Die Antworten auf diese Frage lassen sich im Wesentlichen wie in der Abbildung 36 dargestellt zusammenfassen:

¹⁴⁸ Übereinstimmend dazu auch Einschätzungen in Ernst & Young (2024), S. 23.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

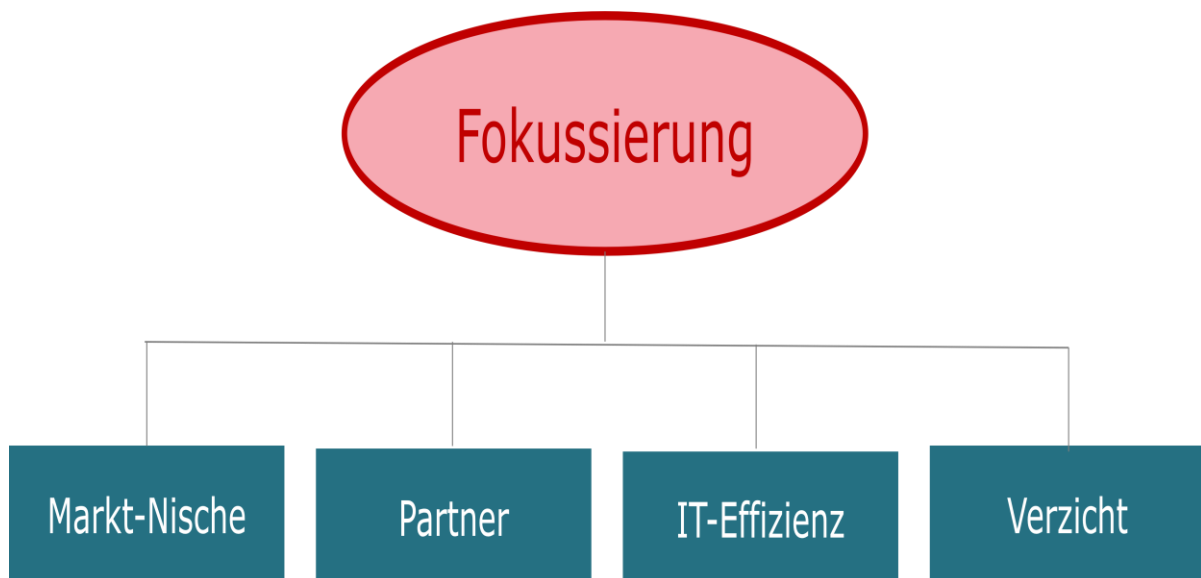


Abbildung 36: Voraussetzungen für ein Bestehen im Markt für kleinere Banken.

Der langfristige Erfolg lässt sich nach Einschätzung unserer Interviewpartner nur durch eine konsequente Fokussierung erreichen. Eine Fokussierung, welche im Wesentlichen vier verschiedene Aspekte beinhaltet.

Markt-Nischen zur Erhaltung einer ausreichenden Marge

Die Marktmacht der Mitbewerber und die Erkenntnis, dass man nicht auf Dauer in allen Marktbereichen kompetitiv sein kann, legen eine Konzentration auf eine Marktnische nahe. Diese Nische kann bei jeder Bank anders ausgeprägt sein. Mögliche Nischen, die im Rahmen der Interviews genannt wurden, sind etwa die Finanzierung von ganz oder teilweise landwirtschaftlich genutzten Liegenschaften, das Halten und Entwickeln eines eigenen Immobilienportefeuilles oder das Anbieten von Services für Private und Firmen im grenzüberschreitenden Verkehr. In diesen – aber auch weiteren Bereichen – verzichten grössere Institute vielfach auf ein Service-Angebot, weil hier keine Skalierung möglich ist, weil das Know-how fehlt oder aus anderen Gründen.

«Das langfristige Überleben ist für kleine Banken nur als Boutique möglich.¹⁴⁹»

Dies ermöglicht es kleineren Instituten, sich in einem begrenzten Markt eine ausreichende Marge zu sichern, weil die Kundinnen und Kunden hier nicht so preissensitiv sind und mehr Wert auf gute Beratung und Zusatzdienstleistungen legen. Ein Interviewpartner hat deshalb explizit festgehalten, dass der Fokus auf eine Nische einen unabdingbaren Erfolgsfaktor

¹⁴⁹ Aussage eines Interviewpartners.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

darstelle. Die Konzentration auf eine Nische bedeutet aber auch, dass man akzeptiert, dass preissensitive Kundinnen und Kunden andere Lösungen suchen. In der Folge müssen kleinere Banken ihre Akquisitionsbemühungen vor allem auf Kundschaft in ihrem Zielsegment konzentrieren und sich beispielsweise um potenzielle Kundinnen und Kunden im Alter von 35 oder 40 Jahren, wenn das Thema Eigenheim aktuell wird und Standardlösungen nicht funktionieren, bemühen. Dies dürfte im Gegensatz zur vielfach verfolgten Strategie der Gewinnung von Kundinnen und Kunden in jungen Jahren zu höheren Akquisitionsaufwendungen führen. Mit anderen Worten, die Fokussierung auf eine Markt-Nische hat für eine Bank vielfältige Konsequenzen.

Partner in Kooperationen oder im Outsourcing

Schon seit vielen Jahren nutzen kleinere Institute Kooperationen, um ihre Marktposition insbesondere beim Einkauf von IT-Dienstleistungen zu stärken und so bessere Konditionen zu erhalten. Vor dem Hintergrund, dass die Kosten die grösste Herausforderungen für kleinere Institute darstellen, ist die Nutzung solcher Konstrukte ein wichtiges Instrument um die Kosten möglichst gering zu halten. Wie oben ausgeführt, ist aber auch immer wieder aufs Neue zu prüfen, ob und wo die eingegangenen Kooperationen Sinn machen und wo die Bank allenfalls Chancen vergibt, falls sie auf eine Entwicklung, sei es mit zwei oder drei Partnerinstituten oder auch alleine, verzichtet. In diesem Sinne ist die Nutzung von Kooperationen nicht nur als Mitgliedschaft bei einer institutionalisierten Organisation wie Esprit oder Clientis, sondern auch als Zusammenarbeit mit einer oder wenigen anderen gleichgesinnten Banken zu verstehen.

Viele kleinere Banken nutzen schon seit vielen Jahren Dienstleistungen von Dritten in verschiedenen Bereichen. Primär handelt es sich auch hier um IT-Dienstleistungen. Im Weiteren werden aber beispielsweise auch Services in den Bereichen Wertschriften- und Zahlungsverkehrsverarbeitung, Compliance oder Druck und Versand genutzt. Dies weil kleinere Institute diese Bereiche nicht für ihre Kernkompetenzen halten. Abbildung 37 zeigt die Unterschiede der Einschätzung von eigenen Kernkompetenzen zwischen kleinen sowie mittleren und grossen Banken, welche insbesondere in den Bereichen Compliance, Produktentwicklung und -management, Wertschriftenadministration und Eigenhandel deutlich sind. Durch Outsourcing in diesen und anderen Bereichen gelingt es vielen kleineren Banken qualitativ gute Leistungen zu günstigen Konditionen zu beziehen, ihrer Kundschaft nach wie vor ein breites Produktangebot zu offerieren und die Kosten auf einem vertretbaren Niveau halten zu können.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

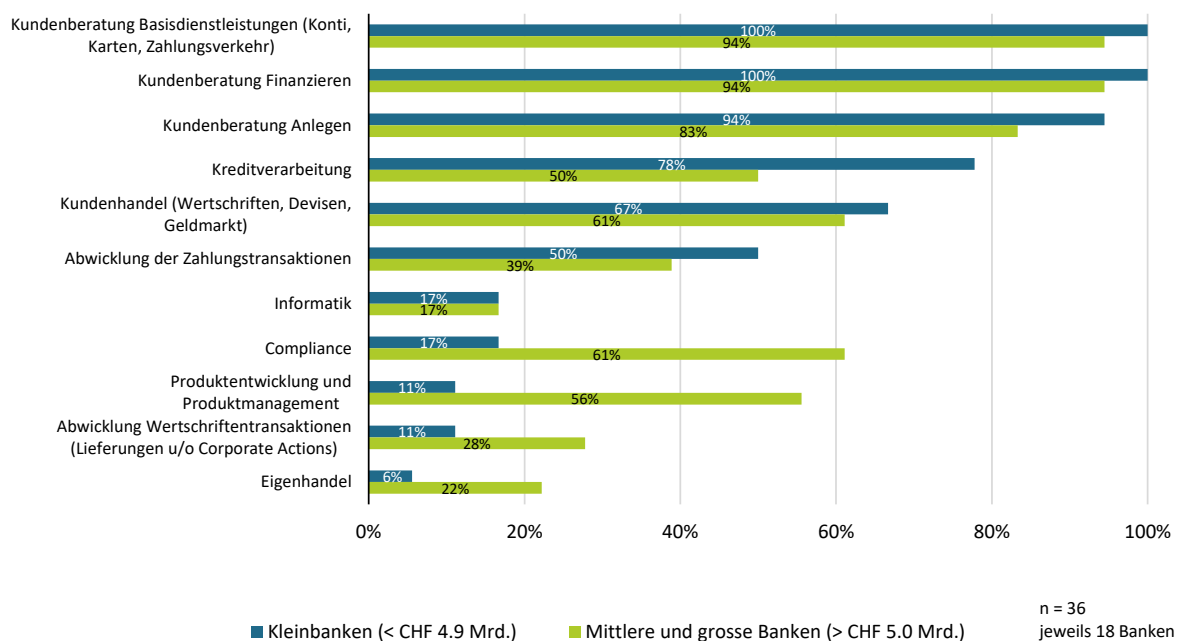


Abbildung 37: Einschätzung der eigenen Kernkompetenzen der Banken nach Grösse.

Gerade beim Outsourcing haben einzelne Interviewpartner darauf hingewiesen, dass hier noch ein grosses Potenzial bestehe, welches aufgrund fehlender Dringlichkeit von den Verantwortlichen zum Teil noch gar nicht näher geprüft wurde. Andere haben die Ansicht geäussert, dass der aktuelle Outsourcinggrad für die Bank optimal sei und im Moment keine grossen zusätzlichen Potenziale ersichtlich seien. Wie in verschiedenen Sourcing-Studien belegt, wächst jedoch der Outsourcingmarkt langsam aber kontinuierlich.¹⁵⁰ Auch kleinere Banken werden gemäss der Einschätzung der Autoren in Zukunft noch vermehrt Services auslagern.

IT-Effizienz: Die richtige IT am richtigen Ort eingesetzt

Wenn Kosten die grösste Herausforderung darstellen, ist Effizienz eine unverzichtbare Anforderung. Unsere Interviewpartner haben aber speziell auf die Effizienz der IT hingewiesen und dabei zwei Aspekte hervorgehoben. Zum einen muss die Bank ihre begrenzten Mittel in diejenigen IT-Projekte leiten, welche der Bank und ihren Kundinnen und Kunden den grössten Nutzen bringen. Dies bedeutet zwangsläufig auch den Verzicht auf Projekte, welche zwar gewisse Vorteile bringen, die aber doch eher der Kategorie «nice to have» zuzuordnen sind. Zum anderen wurde von mehreren Interviewpartnern erwähnt, dass sie gezielt in Plattformen und Lösungen investieren, welche es ihnen ermöglichen, für die Kundschaft weitere Dienstleistungen zu vertretbaren Kosten entwickeln zu können. Indirekt wird damit auch zum Ausdruck gebracht, dass im Markt verfügbare Produkte als zu teuer und für kleinere Banken oft nicht erschwinglich beurteilt werden.

¹⁵⁰ Vgl. dazu beispielsweise Blattmann et al. (2023a), Abbildung 10, S. 14.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

Mit anderen Worten: Kleine Banken sollten gezielt versuchen die Veränderungen in der IT zu nutzen, um bessere IT-Lösungen günstiger beschaffen zu können. Dies setzt aber auch voraus, dass man sich in diesen Instituten intensiv mit der IT und deren Entwicklung auseinandersetzt. Und da sich kleine Banken nur in einem engen Rahmen IT-Spezialisten leisten können, müssen sich die übrigen Bankmitarbeitenden ebenfalls IT-Kompetenzen aneignen und einen Teil ihrer Arbeitszeit zur Optimierung der IT-Unterstützung einsetzen.

Verzicht aus Kostengründen und um Verzettelung der Kräfte zu verhindern

Der Verzicht auf IT-Lösungen, welche nur einen begrenzten Nutzen bieten, wurde oben bereits angesprochen. Im Weiteren kann die Bank darauf verzichten, auf Portalen und Marktplätzen präsent zu sein, um die eigene Marge zu schützen, wie Vertreter der kleinen Institute in den Interviews argumentiert haben. Hinzu kommt, dass vor allem jüngere Kundinnen und Kunden affin für günstige Angebote sind, so dass ein Verzicht auf derartige Angebote oft auch zum Verlust dieser Kundengruppe führt. Diese kann eventuell aber später, wenn sie sich im Zielkundensegment bewegt, über Empfehlungen zum Teil wieder gewonnen werden. Schliesslich führt der Verzicht auf eine breite Produktpalette, wie er bei vielen kleinen Instituten zu beobachten ist, dazu, dass ihre Kundinnen und Kunden eine Zweitbankbeziehung eingehen. Da aber viele Bankkundinnen und -kunden ohnehin zwei oder mehr Bankbeziehungen unterhalten, muss dies nicht als zusätzliche Bedrohung eingeschätzt werden, so lange die Bank die Kundschaft in der gewählten Nische mit einzigartigen Dienstleistungen und einem guten Service bedienen kann. Wichtig ist hier, dass die Bank auf der Kundenseite den direkten Kontakt in den Vordergrund rücken kann und nicht die digitalen Angebote.

Der Verzicht ist aber auch deshalb für das langfristige Überleben von Bedeutung, weil die vorhandenen Ressourcen so zielgerichtet eingesetzt werden, und eine Verzettelung der Kräfte verhindert wird. Die Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen, mit denen die Banken ihren Kundinnen und Kunden ausserordentliche Leistungen anbieten und sich so von anderen Instituten differenzieren können, erfordert auch eine Konzentration der Kräfte. Gelingt es der Bank ihre Ressourcen auf diese Bereiche zu bündeln, kann sie ihre «Unique Selling Proposition» wohl über eine längere Zeit erhalten.

Eine Fokussierung insbesondere auf die vier genannten Bereiche scheint gemäss unseren Interviewpartnern für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft der kleineren Banken unerlässlich. Dabei wirken gemäss ihrer Einschätzung auch verschiedene weitere Faktoren unterstützend. Genannt wurde etwa die eher ländliche und konservative Kundschaft, welche kein digitales Top-Angebot verlangen und mit einem Mobile- oder E-Banking zufrieden sind, das die wichtigsten Grundfunktionen wie Kontoübersicht und Zahlungen erfüllt.

Im Weiteren wurde aber auch festgehalten, dass die kleinen Banken eine duale Strategie, das heisst, die Bedienung der Kundinnen und Kunden sowohl über den Direktkontakt als auch digital, verfolgen müssen, insbesondere auch um bei der eher jüngeren und fortschrittlichen Kundschaft glaubwürdig zu bleiben. Denn zum einen würden Banken eine Kundschaft anziehen, deren Bedürfnisse sie erfüllen können, zum andern nutzen Kundinnen und Kunden anderenfalls, wie oben bei der Herausforderung durch Neobanken gezeigt, Angebote von Dritten. Somit sei die Erfüllung von Bedürfnissen über die digitalen Kanäle letztlich unverzichtbar.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

7.4.2 Einschätzung der Autoren

Die Autoren stimmen mit den Interviewpartnern darin überein, dass kleine Banken mit einer konsequenten Fokussierung auch längerfristig im Markt bestehen können. Insofern wird nicht davon ausgegangen, dass die digitale Transformation bei den kleineren Banken zu einer generellen Marktberreinigung führt. Dies schliesst nicht aus, dass es vereinzelt zu Fusionen, Übernahmen oder allenfalls auch Liquidationen kommt. In Anbetracht der grossen Reserven, welche insbesondere in der Harmonisierung und Zentralisierung von Prozessen und IT-Lösungen liegen, ist vielmehr davon auszugehen, dass kleinere Institute dazu übergehen werden, beispielsweise den eigenen Hypothekarprozess zugunsten desjenigen einer Partnerbank oder eines Sourcing-Anbieters aufzugeben, wenn sich so finanzielle Vorteile realisieren lassen. Die Autoren erwarten somit mittelfristig eher eine Reduktion der verschiedenartigen Prozesse und IT-Lösungen. Auf diese Weise können kleinere Banken auch vermeiden, grössere Einschränkungen von Geschäftsfeldern vorzunehmen.

Positive Entwicklungsperspektiven für kleine Institute

Nebst den auch von den Interviewpartnern erwähnten unterstützenden Rahmenbedingung einer eher konservativen Kundschaft, welche den Banken wie oben festgestellt zumindest mehr Zeit für Anpassungen ermöglicht, ist aus Autorensicht auch darauf hinzuweisen, dass die technologische Entwicklung mittel- und langfristig stets zu einem Vorteil für kleinere Marktteilnehmer mit einem begrenzten Budget geführt hat. So waren beispielsweise elektronische Scanner Ende der 80-er Jahre nur für Grossbanken erschwinglich, so dass befürchtet wurde, dass sich das Einlesen von Zahlungsaufträgen bei wenigen Playern im Markt konzentrieren würde; in der Folge wurden Scanner so günstig, dass sie auch von Privaten für wenig Geld erworben werden können. Zudem steht die Funktion in jedem Handy zur Verfügung, so dass heute – insbesondere seit der Einführung des QR-Codes auf den Rechnungen – die Bankkundinnen und -kunden das Scanning der Zahlungen übernommen haben.

Dieses Beispiel zeigt, dass die technologische Entwicklung von den kleineren Instituten durchaus mit einer gewissen Gelassenheit betrachtet werden kann und diese auch darauf hoffen können, dass sich im Hinblick auf die digitale Transformation neue und günstigere Lösungen ergeben werden. Derzeit ist gerade im Bereich Software as a Service (SaaS) oder Banking as a Service (BaaS) viel Dynamik zu beobachten. Kostenreduktionen ergeben sich bei SaaS-Lösungen insbesondere aus der Zentralisierung des Betriebes während bei BaaS-Lösungen primär die Standardisierung der Prozesse verantwortlich ist. Verschiedene Banken konnten bereits Lösungen einführen, die im Vergleich zu herkömmlichen Lösungen deutlich günstiger sind. Dass kleinere Institute versuchen, diese Entwicklung schon früh zu nutzen, und der IT-Effizienz eine hohe Aufmerksamkeit schenken, scheint den Autoren deshalb ein guter Ansatz zu sein, die Herausforderungen der Transformation erfolgreich zu meistern.

Die Zukunftsperspektiven für kleinere Banken aus Sicht der Autoren lassen sich somit wie in Abbildung 38 dargestellt zusammenfassen: Interne und externe Faktoren tragen mittel- und längerfristig zu einem verbesserten Spielraum für die Digitalisierung bei.

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

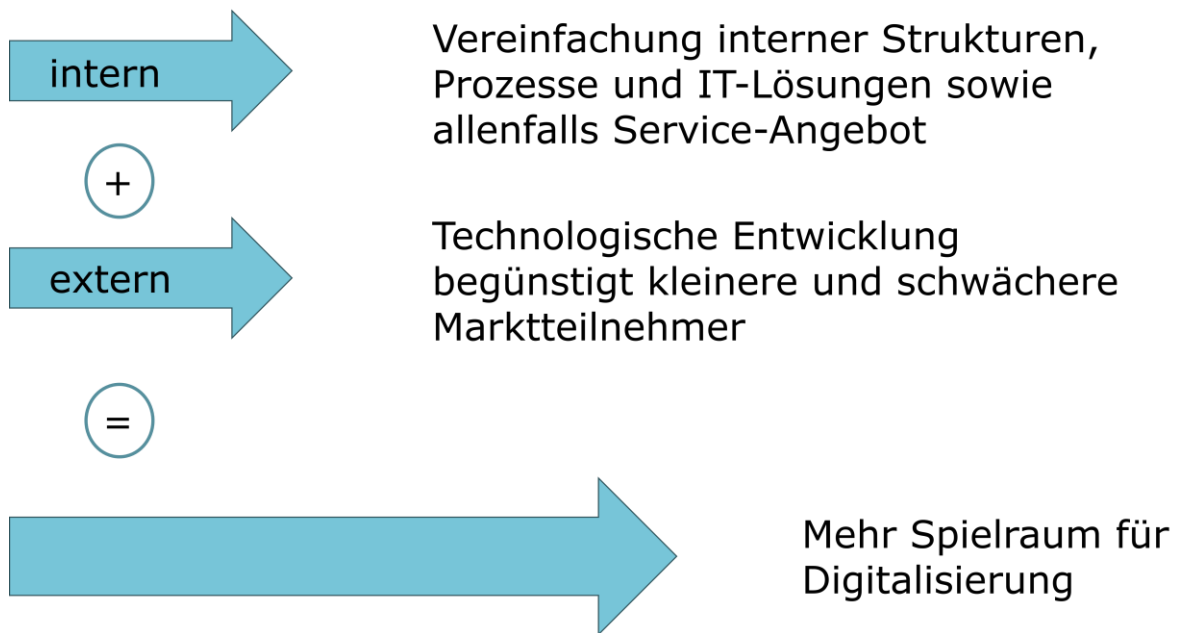


Abbildung 38: Entwicklungsperspektiven für kleinere Banken bezüglich der Digitalisierung.

Die Autoren möchten es aber nicht unterlassen darauf hinzuweisen, dass dieser Spielraum auch zielgerichtet genutzt werden muss. Die Einschätzung, dass die eigene Kundschaft nicht so sehr nach digitalen Lösungen verlangt, birgt auch die Gefahr, dass kleine Banken die Chance verpassen, sich rechtzeitig auf die sich wandelnden Kundenbedürfnisse vorzubereiten.

Tendenz zur Zweiteilung des Marktes

Betrachtet man die Entwicklung des gesamten Marktes für Finanzdienstleistungen, so besteht nach Einschätzung der Autoren eine Tendenz zu einer Zweiteilung: Auf der einen Seite das Massengeschäft und auf der anderen Seite Nischenangebote. Als Massengeschäft können dabei Leistungen verstanden werden, welche sich ausschliesslich über den Preis unterscheiden. Heute sind dies Zahlungsverkehrs- oder Wertschriftentransaktionen, welche ohne Beratung genutzt werden können. In Zukunft könnten dies auch Transaktionen im Hypothekengeschäft, beispielsweise bei Verlängerungen oder bei «Standardhypotheken» sein, wobei hier anzumerken ist, dass die Zahl der wirklich standardisiert abzuwickelnden Hypotheken eher bei einem Drittel als bei der Hälfte liegen dürfte. Oft sind zusätzliche Abklärungen oder Dokumente erforderlich, so dass es denkbar ist, dass Finanzinstitute aufgrund des zusätzlichen Aufwands in Zukunft vermehrt eine Preisdifferenzierung in Erwägung ziehen. Mit anderen Worten das Hypothekengeschäft würde zum Teil zum Massengeschäft, zum Teil dem Nischengeschäft zuzurechnen sein.

Die Autoren gehen unter anderem auch deshalb davon aus, dass die einzelnen Institute in der Regel Leistungen aus beiden Teilen des Marktes anbieten werden und nur in Ausnahmefällen ausschliesslich einem Marktteil zugeordnet werden können. Für kleinere Banken bedeutet dies, dass sie ihre Stärke in den Nischen aufbauen, aber auch Dienstleistungen im Massenmarkt anbieten werden, da dies für viele ihrer Kundinnen und Kunden so bequem und einfach ist. Die Autoren sind der Auffassung, dass kleine Banken auf Dauer die Hauptbankbeziehung ihrer Kundschaft nur mit einem Angebot digitaler Dienstleistungen halten können, welches den

Kleine Retailbanken und die digitale Transformation

wichtigsten Bedürfnissen der eigenen Kundschaft entspricht. Mit dem Mehrwert digitaler Dienstleistungen und den sich daraus ergebenden Kontaktpunkten dürfte es kleineren Banken zudem gelingen, neue Kundschaft für ihr Nischenangebot zu gewinnen. Es ist deshalb anzunehmen, dass nur sehr wenige kleine Banken ausschliesslich mit einem Nischenangebot im Markt erfolgreich bestehen können.

Insgesamt erachten es die Autoren deshalb als wichtig, dass sich kleine Banken zum einen konsequent an die Fokussierung halten, zum andern sich aber auch nach Kräften bemühen, das digitale Grundangebot rasch zu erweitern und so auch technologieaffinere Kundinnen und Kunden – insbesondere die zukünftige Kundengeneration – halten respektive neu gewinnen zu können.

Schlussfolgerungen

8 Schlussfolgerungen

Im Sinne einer Zusammenfassung werden nachfolgend die wichtigsten Erkenntnisse der Studie dargestellt.

Nach wie vor ungenutztes Potenzial im Sourcing der Retailbanken

Retailbanken haben beim Fremdbezug von Dienstleistungen gegenüber dem Vorjahr nur geringfügige Anpassungen vorgenommen. Für die Zukunft gehen die Banken von einem punktuellen Ausbau bestehender Sourcing-Leistungen aus. Die Auslagerung verarbeitender Tätigkeiten wie Zahlungsverkehr gewinnt an Bedeutung. Das Outsourcing von IT-Aufgaben ist nach wie vor der Spitzenreiter, wenn es um das Sourcing bei Retailbanken geht. Der Outsourcinggrad in der IT ist hoch. Darüber hinaus beziehen die meisten Banken in der IT nicht nur einzelne Leistungen bei Dritten, sondern sie übergeben gleich mehrere umfangreiche Leistungsbündel an aussenstehende Anbieter. Die stetige leichte Zunahme von Outsourcing-Leistungen weist auf einen langfristigen Wachstumstrend hin und damit auch auf ein kontinuierliches Aufbrechen der Wertschöpfungskette in der Schweizer Retailbanklandschaft. Genau wie manche Bankenvertreter sind auch die Autoren überzeugt, dass die Banken neben der IT auch in anderen Bereichen den Ausbau des bestehenden Sourcings oder gar neue Auslagerungen ins Auge fassen sollten. Die Autoren sehen in der Auslagerung von verarbeitenden und unterstützenden Tätigkeiten wie Kreditadministration oder Compliance bedeutendes Potenzial. Die Auseinandersetzung mit Outsourcing erfordert gemäss den Autoren ein Wechsel der Blickrichtung: Im Gegensatz zu früher sollten weniger Kosteneinsparungen in Sourcing-Entscheiden den Ausschlag geben, sondern vielmehr die Sicherung des Know-hows. Bisher wurde die Skalierung der Fixkosten als wesentlicher Grund für die Auslagerung gesehen. Mit dem Rückzug der Babyboomer aus der Arbeitswelt und dem zunehmenden Fachkräftemangel wird die Skalierung von Spezialistinnen und Spezialisten vermehrt in den Fokus von Sourcing-Entscheiden rücken.

Ökosysteme leiden unter Unvollständigkeit, fehlender Vielfalt und seltenen Customer Journeys

Ende der 10-er Jahre haben zuerst Versicherungen und später auch Banken teilweise mit erheblichen finanziellen Mitteln angefangen, Ökosysteme aufzubauen. Mit solchen Plattformen sollten aus dem Blickwinkel der Kundschaft unternehmensübergreifend zusammenhängende Customer Journeys angeboten werden, beispielsweise der Kauf eines Eigenheims. Treiber waren zum einen neue Möglichkeiten, Unternehmen miteinander technisch zu verbinden. Zum anderen war man überzeugt, dass ein am Kunden ausgerichtetes einfaches und durchgängiges Benutzererlebnis einem Bedürfnis entspricht. Nach mehr als vier Jahren Aufbauarbeit kehrt Ernüchterung ein: Es wurde massiv mehr investiert, und es wurden deutlich weniger neue Kundenbeziehungen gewonnen als erwartet. Nach intensiver Aufbauarbeit reift zunehmend die Erkenntnis, dass Ökosysteme unter schwacher Kundenakzeptanz leiden. Gründe dafür mögen sein, dass die Customer Journey in den meisten Fällen Lücken aufweist und damit aus Kundensicht holprig daher kommt. Zweitens besteht in vielen Fällen keine Auswahl an Leistungserbringern. Innerhalb der Ökosysteme wird in der Regel auf Konkurrenzangebote verzichtet, wodurch ein wichtiger Aspekt von der Customer Journey, nämlich der Preisvergleich ausgeschlossen wird. Das Kundenbedürfnis nach einer Wahlmöglichkeit wurde weitgehend ignoriert. Drittens schliesslich sind die meisten Customer Journeys, die in Ökosystemen

Schlussfolgerungen

abgedeckt werden, aus Kundensicht seltene Ereignisse. Wohneigentum wird im Schnitt nicht häufiger als zwei bis drei Mal im Leben erworben. Damit findet keine Gewöhnung an das Ökosystem statt. Ökosysteme tun sich schwer, Angebote aufzuschalten, die eine häufige Nutzung mit sich bringen. Dies führt zur These, dass der erfolgreiche Fortbestand der Ökosysteme echte Durchgängigkeit von Customer Journeys, eine Möglichkeit für Preisvergleiche sowie Angebote, für die ein Bedürfnis in kurzen Abständen besteht, erfordert.

Strukturelle Veränderungen in der IT-Sourcing-Landschaft erfordern Managementeingriffe

Cloud Computing wird durch die Provider in verschiedenen Service Modellen angeboten und lässt sich deshalb auch auf ganz unterschiedliche Arten im IT-Sourcing einsetzen. Das am weitesten entwickelte Sourcing-Modell, das auf dem Cloud Computing aufsetzt, ist das Software as a Service-Modell (SaaS-Modell). Dabei stellt ein Software-Provider nicht nur Funktionalität, sondern auch IT-Betriebsleistungen, die er allerdings von einem Cloud-Provider bezieht, zur Verfügung. Obwohl Retailbanken bis heute für Bankfunktionalität kaum SaaS-Lösungen einsetzen, lohnt es sich dennoch, vorausschauend mögliche Auswirkungen auf die IT-Sourcing-Landschaft gedanklich vorwegzunehmen. Denn die SaaS-Lösungen werden zu grundlegenden Strukturveränderungen der Sourcing-Beziehungen führen: Erstens, je mehr Funktionalität von unterschiedlichen SaaS-Providern bezogen wird, umso grösser wird die Zahl der Partner, von denen IT-Betriebsleistungen bezogen werden. Bisher werden IT-Betriebsleistungen von einem, allenfalls zwei Providern bezogen. Zweitens führen SaaS-Lösungen dazu, dass die Bank zu ihren IT-Betriebs Providern im Gegensatz zu heute keine direkte Kunden-Lieferantenbeziehung hat, da es sich aus Sicht der Bank um Sub-Provider handelt. Drittens beziehen SaaS-Provider die Betriebsleistung von einem Cloud-Provider. Für die Banken bedeutet dies, dass sie sich bei unkontrolliertem Wachstum der SaaS-Provider in einer Multi-Cloud-Umgebung wieder finden, zu deren Betreiber sie lediglich eine indirekte Beziehung haben. Viertens schliesslich, wenn Bankprozesse unter Nutzung der Funktionalität verschiedener SaaS-Provider erbracht werden, dann resultiert gegenüber den heutigen Kernbankensystemen eine starke Vernetzung zwischen verschiedenen IT-Providern, die im Betrieb eine anspruchsvolle Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Lieferanten zur Folge hat. All dies führt dazu, dass die Komplexität in der IT-Sourcing-Landschaft markant zunimmt. Um Qualitäts-, Sicherheits- und Compliance-Probleme und damit eine Kostenexplosion in der IT-Sourcing-Landschaft zu vermeiden, vertreten die Autoren der Studie die Ansicht, dass rechtzeitig Managementeingriffe in Form von Richtlinien, Verfahren, Tools und Know-how-Aufbau vorzunehmen sind.

Die Einführung von Produkten auf Basis neuer Technologien ist mit einem strategischen Sourcing-Entscheid verbunden

Kryptowährungen setzen auf einer Blockchain auf. Die Blockchain ist eine Technologie, die im Jahre 2008 bekannt wurde. Bisher wichtigstes Einsatzgebiet der Blockchain sind Crypto Assets, vor allem Kryptowährungen wie Bitcoin oder Ether. Im Jahr 2023 haben verschiedene Retailbanken ein Angebot an Kryptowährungen auf den Markt gebracht. Für die Banken bedeutet dies nicht nur, dass die Produktpalette erweitert wurde, sondern vor allem auch die Auseinandersetzung mit der Blockchain als einer neuen Technologie. Aus diesem Blickwinkel stellt sich für Retailbanken vor allem die Frage, wie gross die strategische Bedeutung der Blockchain für die eigene Zukunft sein wird. Manche Banken sehen Blockchain als eine Technologie, die das Rückgrat des Bankings der Zukunft bilden wird. Das Beherrschen der Blockchain Technologie wird in diesem Fall als Kernkompetenz angesehen. Andere Banken sind

Schlussfolgerungen

sich diesbezüglich weniger sicher. Im ersten Falle wird unabhängig von einem kurzfristigen Businesscase jetzt substantiell investiert, um Know-how, Systeme und Prozesse aufzubauen. Im zweiten Fall wird in der Erwartung eines kurzfristigen Businesscases vorläufig Know-how eingekauft. Man hält sich die Option offen, sich zu einem späteren Zeitpunkt geeignetes Wissen hausintern anzueignen. In beiden Fällen wird eine neue Technologie nicht losgelöst von einer konkreten Anwendung, sondern «Huckepack» mit einem neuartigen Produkt eingeführt. Diese Feststellung führt zur These, dass die Einführung von Produkten auf Basis neuer Technologien zu einem Sourcing-Entscheid führt, dessen Ausgang wesentlich davon abhängt, wie tiefgreifend und strategisch die Bedeutung der Technologie für die Zukunft der eigenen Bank angesehen wird.

Inkrementelle Einführung von Produkten, die auf einer neuen Technologie aufsetzen, als Good Practice

Seit einigen Monaten bieten verschiedene Retailbanken ihrer Kundschaft Kryptowährungen an. Es darf erwartet werden, dass weitere Banken folgen werden. Den Banken gemeinsam ist, dass sie in zweifacher Hinsicht mit einem eingeschränkten Angebot gestartet sind. Zum ersten bieten Retailbanken «nur» Kryptowährungen an. Andere Arten von Krypto Assets sind bis jetzt nicht im Angebot. Alle behalten sich aber vor, das Angebot mit weiteren Kryptowerten, beispielsweise Security Tokens zu erweitern. Zum zweiten bieten alle Retailbanken nur wenige Dienstleistungen für Kryptowährungen an. Sie beschränken sich auf den Kauf, Verkauf und die Verwahrung. Bei ausreichender Nachfrage haben alle Retailbanken die Absicht, ihre Dienstleistungen auszubauen, beispielsweise mit der Einlieferung von Kryptowährungen. Retailbanken, die ein Angebot an Crypto Assets auf den Markt bringen, wählen sowohl was die Produktvarianten als auch was den Dienstleistungsumfang angeht einen schrittweisen Ansatz. Aufgrund dieser Beobachtung kann die These aufgestellt werden, dass es empfehlenswert ist, Produkte, die auf einer neuen Technologie aufsetzen, inkrementell einzuführen.

Dynamische Nutzung von Kooperationen sowie des Outsourcingspotenzials durch kleine Banken

Zur Bewältigung der Herausforderungen der digitalen Transformation durch kleinere Retailbanken stehen diesen verschiedene Instrumente offen. Eine erfolgversprechende Massnahme ist ein dynamischeres Eingehen von Kooperationen. Dies bedeutet, dass Banken Kooperationen nicht nur im Sinne einer Einkaufsgemeinschaft beispielsweise für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Kernbanklösung nutzen sollten, sondern sich parallel dazu mit zwei, drei anderen Instituten zur Entwicklung spezifischer digitaler Kundenlösung zusammenschließen können und – wo dies Sinn macht – auch wechselnde Partnerschaften eingehen sollen. Denn um am Markt längerfristig erfolgreich zu sein, müssen kleine Banken nicht nur in einer Nische erfolgreich agieren, sondern die wichtigsten Bedürfnisse ihrer Kunden auch auf dem digitalen Kanal abdecken. Insofern ist es für sie zentral, die IT gezielt und effizient einzusetzen.

Um zum einen die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen zu stärken, und zum anderen den finanziellen Spielraum für notwendige IT-Investitionen zu vergrößern bietet sich nicht nur den kleineren Banken zudem die weitere Ausschöpfung des Outsourcingspotenzials an. Auch wenn derzeit viele Institute der Auffassung sind, dass der aktuelle Outsourcinggrad für sie passt, so sind die Autoren davon überzeugt, dass spätestens wenn die Margen wieder enger werden, diese die entsprechenden strategischen Weichenstellungen vornehmen werden. Die Analyse des Umgangs kleinerer Institute mit den

Schlussfolgerungen

Herausforderungen der digitalen Transformation hat somit zur Erkenntnis geführt, dass diese sich auch in Zukunft erfolgreich im Markt behaupten können, wenn sie sich strategisch richtig aufstellen und ihre Kundinnen und Kunden nicht nur in der gewählten Marktnische sondern auch mit überzeugenden Lösungen über den digitalen Kanal bedienen können.

Zusammenfassende Thesen

Im Sinne eines Ausblicks werden basierend auf den obigen Erkenntnissen drei Thesen für die Sourcing-Zukunft des Schweizer Retail Banking aufgestellt:

- Sourcing ist und bleibt ein wichtiger Stellhebel, um die Wertschöpfungskette der Bank zu organisieren. Wenn früher Sourcing-Entscheidungen vor allem mit Kostenoptimierung begründet wurden, so wird mit anhaltendem Fachkräftemangel die Sicherung des Know-hows zukünftig eine deutlich grössere Bedeutung erlangen.
- Geschäftsmodelle und Produkte, die sich neuer Technologien bedienen, erfordern einen Kompetenzaufbau, für den aus strategischer Sicht zu entscheiden ist, ob er mit eigenen Spezialisten oder durch den Bezug von einem Sourcing-Partner erfolgen soll.
- Geschäftsstrategische, regulatorische und technologische Entwicklungen erhöhen in Zukunft die Anforderungen ans IT-Sourcing-Management. Um die wachsende Komplexität effizient zu beherrschen, sind frühzeitig passende Standards und Richtlinien zu formulieren, benötigte Kompetenzen aufzubauen und Prozesse anzupassen.

Mit Blick auf die obigen Thesen empfehlen die Autoren den Banken und ihrem Management, das Potenzial von Sourcing für ihr eigenes Institut aktiv zu verfolgen und umzusetzen.

Marktübersicht

9 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 IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2024 auf einfache Art einen möglichst umfassenden Überblick über die angebotenen Dienstleistungen machen können.

9.1 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 stellen, 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 38 Unternehmen berücksichtigt werden, welche Sourcing Dienstleistungen für Banken anbieten.

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application -Operation	Application -Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-abwicklung
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Abbildung 39: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen.

Marktübersicht

9.2 Zusammenfassung der Anbieter

Nachfolgend werden die Angebote der verschiedenen Anbieter pro Bereich dargestellt. So lässt sich beispielsweise rasch ermitteln, welche Unternehmen im IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz-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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
		Co-Location / Server-Hosting	Application -Operation	Application -Management
Accenture	101			
Achermann ict-services	102			
Arcplace	103			
At-point	104			
Avaloq	105			
Avobis	106			
Azqore	107			
Business Solution Group	108			
Clientis	109			
ConX	110			
Crealogix	111			
DXC Technology Switzerland	112			
Econis	113			
Equilas	115			
Esprit Netzwerk	116			
Finastra Switzerland	118			
Finnova Bankware	120			
Glarner Kantonalbank	121			
Hypothekarbank Lenzburg	122			
InCore Bank	123			
Inventx	124			
Microsoft	126			

Marktübersicht

MoneyPark	127			
NSM Engineering	128			
RSN Risk Solution Network	130			
SOBACO Holding	131			
Swisscom	133			
Sygnum Bank	134			
Tata Consultancy Services	135			
T&N	136			
ti&m	137			
Trendcommerce (Schweiz)	138			

Abbildung 40: Sourcing-Anbieter im Bereich IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz.

		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kredit-abwicklung
Avaloq	105				
Avobis	106				
Azqore	107				
Clientis	109				
DXC Technology Switzerland	112				
Entris	114				
Esprit Netzwerk	116				
Finanz-Logistik	117				
Glarner Kantonalbank	121				
Hypothekarbank Lenzburg	122				
InCore Bank	123				
Inventx	124				
MoneyPark	127				
PPA Ges. für Finanzanalyse	129				
SOBACO Holding	131				
SPS Switzerland	132				

Marktübersicht

Swisscom	133				
Sygnum Bank	134				

Abbildung 41: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Client-Side.

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		
		Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen
Avaloq	105			
Azqore	107			
Entris	114			
Esprit Netzwerk	116			
Glarner Kantonalbank	121			
Hypothekarbank Lenzburg	122			
InCore Bank	123			
MoneyPark	127			
SOBACO Holding	131			
Sygnum Bank	134			

Abbildung 42: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Street-Side.

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Unterstützungsprozess			
		Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
Arcplace	103				
Avaloq	105				
Avobis	106				
Azqore	107				
Business Solution Group	108				
Clientis	109				
DXC Technology Switzerland	112				
Entris	114				

Marktübersicht

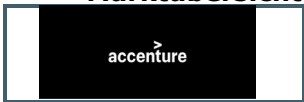
Equilas	115				
Esprit Netzwerk	116				
Finanz-Logistik	117				
Finastra Switzerland	118				
Finform	119				
Finnova Bankware	120				
Glarner Kantonalbank	121				
Hypothekarbank Lenzburg	122				
InCore Bank	123				
Inventx	124				
Kwaxx	125				
MoneyPark	127				
SOBACO Holding	131				
SPS Switzerland	132				
Swisscom	133				
Sygnum Bank	134				
Trendcommerce (Schweiz)	138				

Abbildung 43: Sourcing-Anbieter im Bereich Unterstützungsprozess.

9.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge

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

Marktübersicht



Accenture

Unternehmen		Kontakt	
Facts & Figures		Firma	
Firmengründung	01. January 2001	WEB-Page Firma	https://www.accenture.com/ch-en/about/company/about-switzerland
Im Sourcing-Bereich tätig seit	01. January 2001	Adresse Sourcing-Bereich	Accenture Services AG Fraumünsterstr. 16 8001 Zürich
Bankenstatus	n/a	Adresse Firma (Hauptsitz)	Accenture AG Fraumünsterstr. 16 8001 Zürich
Rechtsform	Aktiengesellschaft	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
Anzahl Sourcing-Kunden	15	Vorname, Name	Daniel Kobler
Davon mit Banklizenz	12	Telefon	+41 79 426 44 49
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	n/a	E-Mail	daniel.kobler@accenture.com
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	n/a		
Umsatz im Sourcingbereich	nicht separat ausgewiesen		

Sourcing-Leistungen			
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	
1) Wartungs- und Supportdienste für reibungsloses Funktionieren von Bankanwendungen und Sicherstellung der neuesten Funktionen und Sicherheitsupdates. 2) Entwicklung, Implementierung und Mgmt digitaler Banklösungen zur Verbesserung der Kundenerfahrung und Ermöglichung von Selbstbedienungsfunktionen. 3) Cybersicherheitsdienste zur Unterstützung der Absicherung von Systemen und Daten vor Cyberbedrohungen und Einhaltung von regulatorischen Anforderungen			Zahlungsverkehr Valorenstamm Wertschriften-Transaktionen Kreditabwicklung
Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten			Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	
Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten			Compliance Rechnungswesen Dokumentenmanagement Andere
Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten			Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Betreiben von Standardsoftware: Nein
Weitere Standorte: Deutschland / Österreich / Italien	Betreiben von eigenentwickelter Software: Ja (.Net, Java, PL/SQL)
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	BPO-, Banking- & weitere Services
Weitere Länder: weltweit in den Zielmärkten der Accenture	Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Regulatorien	
Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance				
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:			Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:	
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Roman Hiestand				
Dirk Scholten				
Zeynep Özeren Wäichli				
Koen M. Deryckere				
Gro Blindheim				
Marcus van der Net				
Arnaud Rossi				
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Marco Hüwiler		Presid.		2020
Hansjörg Buchaer		Member		2020
Bettina Bentele Wesche		Member		2020
Petra Jantzer		Member		2019
René Wiedemann		Member		2015

Referenzkunden
Gemäss individuellen Vereinbarungen mit unseren Kunden dürfen wir Referenzen nur auf spezifische Anfrage erteilen

Marktübersicht



achermann ict-services ag

Unternehmen			
Facts & Figures	Kontakt		
Firmengründung	1995	WEB-Page Sourcing	
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2014	WEB-Page Firma	www.achermann.swiss
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	
Rechtsform	Aktiengesellschaft		
Anzahl Sourcing-Kunden	50		
Davon mit Banklizenz	1	Adresse Firma (Hauptsitz)	achermann ict-services AG
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50		Grabenhofstrasse 4
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	-		6010 Kriens
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 3 Mio.	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Rolf Borkowetz
		Telefon	041 417 11 04
		E-Mail	rolf.borkowetz@achermann.swiss

Sourcing-Leistungen			
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	
		Zahlungsverkehr	Valorenstamm
		Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
Übernahme der vollen Betriebsverantwortung für ICT-Infrastrukturen im Rahmen klar definierter Service Level Agreements.			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	
		Compliance	Rechnungswesen
		Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	Betreiben von Standardsoftware MS Office
Weitere Standorte:	Betreiben von eigenentwickelter Software
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	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)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance																																				
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:	Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>Bereich</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gregor R. Nsef</td> <td>1967</td> <td>CEO</td> <td></td> <td>2004</td> </tr> <tr> <td>Rolf Borkowetz</td> <td>1965</td> <td>Leiter Verkauf & Marketing</td> <td></td> <td>2017</td> </tr> <tr> <td>Nicola Lardieri</td> <td>1982</td> <td>Leiter ICT</td> <td></td> <td>2021</td> </tr> <tr> <td>Sven Stillhardt</td> <td>1974</td> <td>Projektmanagement</td> <td></td> <td>2012</td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Gregor R. Nsef	1967	CEO		2004	Rolf Borkowetz	1965	Leiter Verkauf & Marketing		2017	Nicola Lardieri	1982	Leiter ICT		2021	Sven Stillhardt	1974	Projektmanagement		2012	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>VR</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gregor R. Nsef</td> <td>1967</td> <td>P</td> <td></td> <td>2004</td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit	Gregor R. Nsef	1967	P		2004
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit																																
Gregor R. Nsef	1967	CEO		2004																																
Rolf Borkowetz	1965	Leiter Verkauf & Marketing		2017																																
Nicola Lardieri	1982	Leiter ICT		2021																																
Sven Stillhardt	1974	Projektmanagement		2012																																
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit																																
Gregor R. Nsef	1967	P		2004																																

Referenzkunden
Nidwaldner Kantonalbank

Marktübersicht



Arcplace AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2006
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2006
Bankenstatus	-
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	> 75
Davon mit Banklizenz	> 35
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	> 25
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	> 15
Umsatz im Sourcingbereich	wird nicht publiziert

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.arcplace.ch
WEB-Page Firma	www.arcplace.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Arcplace AG Mühlenbachstrasse 54 8008 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	Arcplace AG Mühlenbachstrasse 54 8008 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Rolf Gantenbein
Telefon	044 501 22 59
E-Mail	r.gantenbein@arcplace.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

IT-Sourcing-Dienstleistungen im Zusammenhang mit Lösungen oder Services (Input Management, Digitaler Posteingang, Scanning, ECM/DMS, Purchase-to-Pay, Messaging-Archivierung, Vertragsmanagement) die über Arcplace bezogen wurde.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

- Digitalisierung von dokumentenbezogenen Geschäftsprozessen mittels ECM/DMS Workflow Lösungen
- Scanning Services für Posteingänge & Rechnungen
- Rechtskonforme E-Mail & Messaging Archivservices, sowie Dokumenten-Archive

Leistungsbringung & 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 Ja

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
Spierings, Robbert	N/A	CEO	N/A	2006
Aschoff, Joschim	N/A	COO	N/A	2018
Wullschlegler, Dominic	N/A	COO	N/A	2012

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit

Referenzkunden

Raiffeisenbanken (über 40 Gesellschaften)
 ca next bank (Crédit Agricole)
 Frankfurter Bankgesellschaft
 mehrere Kantonalbanken
 weitere Referenzen können bei Bedarf angefragt werden

Marktübersicht



at-point ag

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2008
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	20
Davon mit Banklizenz	20
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	24
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	18
Umsatz im Sourcingbereich	

Kontakt

WEB-Page Sourcing	atpoint.ch
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Zeltweg 40 8032 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Martin Schilling
Telefon	+41 79 444 77 91
E-Mail	martin@at-point.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Umfassende und medienbruchfreie Kreditautobahn für das Hypothengeschäft und KMU-Kredit (atpoint.FINAP360), Vorsorgelösung für 3A Fonds mit Onboarding und App als Cloud Service, Digitale Terminvereinbarung mit Vollintegration in die Bank als Cloud Service oder Onsite (atpoint.TVE), Digitales Onboarding mit digitaler Identifikation und E-Signing Service (IdentiSign), Weitere Infos: <https://atpoint.ch/products.de.html>

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	
Betreiben von eigenentwickelter Software	https://atpoint.ch/products.de.html

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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Martin Schilling	1974	CEO		2008

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Martin Schilling	1974	VRP		2008
Felix Wenger	1962	VR		2021
Jochen Schneider	1955	VR		2021
Bernhard Wüthrich	1963	VR		2021

Referenzkunden

Aargauische Kantonalbank	Swisscard
Berner Kantonalbank	Thurgauer Kantonalbank
Migros Bank	Urner Kantonalbank
Freiburger Kantonalbank	Valiant Bank
Raiffeisen Bank	

Marktübersicht



Avaloq

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1985
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	38
Davon mit Banklizenz	38
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	691
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	674
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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Avaloq Sourcing bietet SaaS (Software as a Service) Dienstleistungen an. Diese kombinieren Leistungen aus dem Bereich Applikationsentwicklung, IT Infrastruktur, Application & Operation und Application Management. Avaloq bietet umfassende Services für alle Bereiche von Hosting und Betrieb von Avaloq Lösungen inklusive aller Umsysteme.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

Avaloq Sourcing erbringt umfangreiche Back Office Services. Backoffice Processing as a Service (BPaaS): Wertschriftenabwicklung, börsenkotierte und exotische Produkte. Forex und Money Market. Corporate Actions Abwicklung, Income Processing, Zahlungsabwicklung, (Valoren)Stammdatenmanagement, Reconciliation, Service Desk, Steuerreporting, usw.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Avaloq bietet mit ihrer Tochterfirma Avaloq Outline AG umfassendes Druck- und Versand-Processing sowie elektronisches Dokumentmanagement an.

Leistungsbringung & 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: FL, UK, IE, JE, LU, DE, usw.

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Ja Nein Diverse

Betreiben von eigenentwickelter Software Ja Nein Diverse

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
Mathias Schütz		CEO		2019
Christian Burkhalter		CMO		2019

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
keine Angabe				

Referenzkunden

Deutsche Bank	BBVA Suiza
Edmond de Rothschild	
BancaStato (Banca dello Stato del Cantone Ticino)	
UBS SFA	
Bank Reichmuth & Co	

Marktübersicht

avobis

Avobis Group AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1997
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	19
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	22
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	20
Umsatz im Sourcingbereich	6 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.avobis.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Avobis Invest AG Brandschenkerstrasse 38 8001 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Andreas Granella
Telefon	058 255 39 66
E-Mail	andreas.granella@avobis-invest.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Services im Bereich Neugeschäftsbearbeitung und Bestandesbearbeitung von Kreditportfolios. Vollumfänglich Übernahme Kreditadministration und Führung Nebenbuch inkl. Schuldbrief- sowie Zusatzsicherheitenverwahrung.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	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	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten: Rechenzentrum (Everyware AG), Kreditapplikation (Basenet, Uniquare), Versandstrasse (Faigle AG), Schuldbriefverwahrung (SIX AG).	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder: Liechtenstein	

IT-Services

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

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)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Andreas Granella	1970	Geschäftsführer		2000

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Marcel Scherrer	1968	M		2020
Kurt Brändle	1949	M		2020
Thomas Abegg	1970	VRP		2023

Referenzkunden

Suva
Bank Vontobel
Credit Suisse Anlagestiftung
Bank Maerki Baumann & Co. AG
Swisscanto Anlagestiftung

Marktübersicht



Azqore SA

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 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

Volles Core Banking Back Office Outsourcing Angebot.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Funds Execution.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input type="checkbox"/>	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input checked="" type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	-------------------------------------

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> 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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Crédit Agricole Suisse
Banque Héritage
UBP
Compagnie Monégasque de Banque

Marktübersicht



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 Sourcingbereich	14
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.bsgroup.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	BS Group Buckhauerstrasse 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	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.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	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	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	

IT-Services

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

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)	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Credit Suisse
Magazine zum Globus
IGS

Marktübersicht



Clientis AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2003
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	21
Davon mit Banklizenz	21
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	34
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	30.4
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 43.6 Mio. (2023)

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	Kurt Wyss
Telefon	+41 31 660 46 27
E-Mail	kurt.wyss@clientis.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Umfassende und nachhaltige Entlastung der Banken in allen Fragen und Problemstellungen zur IT-Plattform sowie zu Umsystemen (inkl. Weiterentwicklung, Projektdienstleistungen zum Ausbau der Digitalisierung, Bank-Beratung und Support, SLA- und Provider-Management).

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Segmentsführung Anlagen: Research-Aufbereitung und Investitionsprozess, Automatisierter Anlagevorschlag für Kundenberater, Zentrales Advisory Desk, Clientis Fonds, Marktinformationen für Kunden. Fachführung Pensionsplanung: Fachsupport, Fachführung, Marketing- und Kommunikationsinstrumente

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

Legal & Compliance, Bankrechnungswesen, Vertriebssupport/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
Matthias Liechti	1976	CEO	BWL	2018
Kurt Wyss	1967	COO	BWL	2021
Christian Egli	1972	CFO	BWL	2024

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL 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
Marianne Müller	1966	M	BWL	2022
Werner Meyer	1965	M	Recht	2019

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.

Marktübersicht



ConX GmbH

Unternehmen			
Facts & Figures	Kontakt		
Firmengründung	1999	WEB-Page Sourcing	
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2002	WEB-Page Firma	www.conx.ch
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	
Rechtsform	GmbH		
Anzahl Sourcing-Kunden	18		
Davon mit Banklizenz	5	Adresse Firma (Hauptsitz)	ConX GmbH
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	7		Neustadtstrasse 3
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	6		6003 Luzern
Umsatz im Sourcingbereich	-	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Yves Hohl
		Telefon	041 211 32 32
		E-Mail	yves.hohl@conx.ch

Sourcing-Leistungen						
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
Unterstützung der Banken bei der Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse durch Beratung und Entwicklung von individuellen Softwareapplikationen.						
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur			
Generell	IT-Services		
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:		Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Betreiben von Standardsoftware	
Weitere Standorte:		Betreiben von eigenentwickelter Software	CMS
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein	BPO-, Banking- & weitere Services	
Weitere Länder:		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)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance																					
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:	Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>Bereich</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Yves Hohl</td> <td>1987</td> <td>CEO</td> <td></td> <td>2018</td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Yves Hohl	1987	CEO		2018	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>VR</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>keine Angabe</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit	keine Angabe				
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit																	
Yves Hohl	1987	CEO		2018																	
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit																	
keine Angabe																					

Referenzkunden
Thurgauer Kantonalbank
St. Galler Kantonalbank
Appenzeller Kantonalbank
Obwaldner Kantonalbank

Marktübersicht



CREALOGIX AG

Unternehmen			
Facts & Figures	Kontakt		
Firmengründung	1996	WEB-Page Sourcing	www.crealogix.com
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996	WEB-Page Firma	www.crealogix.com
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	CREALOGIX AG
Rechtsform	Aktiengesellschaft		Badenerstrasse 694
			8084 Zürich
Anzahl Sourcing-Kunden	global 500	Adresse Firma (Hauptsitz)	Postfach
Davon mit Banklizenz	CH Banklizenz: 12		Maneggstrasse 16
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	rund 340		8048 Zürich
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	320		
Umsatz im Sourcingbereich	-	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Almir Marghella
		Telefon	0584048035
		E-Mail	almir.marghella@crealogix.com

Sourcing-Leistungen			
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	
			Zahlungsverkehr
			Valorenstamm
			Wertschriften-Transaktionen
			Kreditabwicklung
SaaS Dienstleistungen wie Conversational Banking und Digital und Mobile Banking, Hosting und Betrieb von Lösungen in unserem RZ, bei einem Provider, on Premise, als hybride- oder Multi-Cloud-Lösung. Digital banking Plattform, e-banking Applikationen (Entwicklung, Betrieb, Wartung und Hosting).			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	
			Compliance
			Rechnungswesen
			Dokumentenmanagement
			Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	Betreiben von Standardsoftware
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	Betreiben von eigenentwickelter Software
	Digital Hub, Conversational
	BPO-, Banking- & weitere Services
	Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden <input type="checkbox"/>
	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung <input type="checkbox"/>

Regulatorien	
Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein

Governance				
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:			Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:	
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Daniel Scheiber		Vice President Digital Banking	Dipl. Higher Educ.	2023
Thomas Roth		Head of Technology and Innovation	MSc Bank. & Fin.	2021
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Richard Dratva	1964	VP	Ph.D. Econ. & Fin.	1996

Referenzkunden
Aargauische Kantonalbank, St. Galler Kantonalbank, Raiffeisen

Marktübersicht



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 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Druck und Versand in Zusammenarbeit mit Avaloq Outline.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Betreiben von Standardsoftware IBIS4D

Betreiben von eigenentwickelter Software IBIS4D

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
keine Angabe				

Referenzkunden

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

Marktübersicht



Econis AG

Unternehmen			
Facts & Figures	Kontakt		
Firmengründung	1997	WEB-Page Sourcing	www.econis.ch
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000	WEB-Page Firma	www.econis.ch
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	Econis AG Neumattstrasse 7 8953 Dietikon
Rechtsform	Aktiengesellschaft	Adresse Firma (Hauptsitz)	Econis AG Neumattstrasse 7 8953 Dietikon
Anzahl Sourcing-Kunden	25		
Davon mit Banklizenz	14		
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	88		
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	88		
Umsatz im Sourcingbereich	-		
		Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Peter Steiner
		Telefon	079 635 83 02
		E-Mail	peter.steiner@econis.ch

Sourcing-Leistungen			
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	
		Zahlungsverkehr	Valorenstamm
		Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
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.			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	
		Compliance	Rechnungswesen
		Dokumentenmanagement	Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance																																														
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:	Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>Bereich</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Beat Rascher</td> <td>1969</td> <td>CEO</td> <td></td> <td>2021</td> </tr> <tr> <td>Markus Rieder</td> <td>1966</td> <td>CIO</td> <td></td> <td>2020</td> </tr> <tr> <td>Roger Bruder</td> <td>1981</td> <td>CFO</td> <td></td> <td>2021</td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Beat Rascher	1969	CEO		2021	Markus Rieder	1966	CIO		2020	Roger Bruder	1981	CFO		2021	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vorname Name</th> <th>Jahrgang</th> <th>VR</th> <th>Ausbildung</th> <th>GL seit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Robert Borträger</td> <td>1960</td> <td>VRP</td> <td></td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>Claud Suard</td> <td>1964</td> <td>M</td> <td></td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>Christian Waldvogel</td> <td>-</td> <td>M</td> <td></td> <td>2020</td> </tr> <tr> <td>Patrick Hug</td> <td>1968</td> <td>M</td> <td></td> <td>2017</td> </tr> </tbody> </table>	Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit	Robert Borträger	1960	VRP		2018	Claud Suard	1964	M		2018	Christian Waldvogel	-	M		2020	Patrick Hug	1968	M		2017
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit																																										
Beat Rascher	1969	CEO		2021																																										
Markus Rieder	1966	CIO		2020																																										
Roger Bruder	1981	CFO		2021																																										
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit																																										
Robert Borträger	1960	VRP		2018																																										
Claud Suard	1964	M		2018																																										
Christian Waldvogel	-	M		2020																																										
Patrick Hug	1968	M		2017																																										

Referenzkunden
Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.

Marktübersicht



Entris Banking AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1997
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	20
Davon mit Banklizenz	5
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	44
Anzahl Vollzeitäquivalente 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Anlegen & Bankprodukte, Correspondent Banking wie oben aufgeführt.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Dr. Jürg Gutzwiller	1957	CEO		2015
Dr. Hans Ulrich Bacher	1977	CR0		2015
Steffen Rossberg	1980	Leiter Bank		2016
Raffael Goldenberger	1985	CR0		2020

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Ewald Burgener	1966	P		2013
Rolf Saugg	1960	VP		2001

Referenzkunden

Clientis Banken
 Verschiedene Esprit Banken
 Bank Vontobel AG

Marktübersicht



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 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.wurgler@equilas.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	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 regulatorischen Inhalten
 Compliance: «Pythagoras» - Tool zur Bearbeitung von Treffern im Bereich SHAB/EP Check

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	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

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Christoph Würgler	1975	P	Rechtsanwalt, LL.M.	2015

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.

Marktübersicht



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 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
E-Mail	daniel.schuepbach@esprit-netzwerk.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	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 Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

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

Leistungsbringung & 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
Felix Graber	1967	CEO		2019
Jorge Pombo	1978	Leiter Business Integration		2016
David Weilenmann	1975	Leiter IT-Services & Projekte		2016

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

-

Marktübersicht



Finanz-Logistik AG

Unternehmen	
Facts & Figures	
Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	42
Davon mit Banklizenz	41
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	72
Anzahl Vollzeitäquivalente 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr
			Valorenstamm
			Wertschriften-Transaktionen
			Kreditabwicklung
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance
			Rechnungswesen
			Dokumentenmanagement
			Andere
Wir sorgen für die professionelle Abwicklung verschiedenster Backoffice-Bereiche auf Basis des Kernbanksystems Finnova: - Wertschriftenverwaltung, Valorenzentrale, Zahlungsverkehr, Modulverantwortung finnova, Testing finnova			
Vollständige Jahresrechnung, monatliches Reporting zu Erfolgsrechnung, Bilanz und Risikomanagement, gesetzliches Meldewesen, Analysen, Kontoabstimmungen, Kreditorenrechnungen, ALM Reporting (inkl. finnova-Modulverantwortung und Testing).			

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur	
Generell	
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	
IT-Services	
Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	
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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance				
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:				
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Christian Gentsch	1967	CEO / Delegierter des VR	-	2004
Patrik Eberle	1973	Organisation & IT	-	2015
Nikolas Schmidt	1964	Rechnungswesen	-	2004
Hansjürg Loher	1975	Verarbeitung	-	2015
Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:				
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Michael Steiner	-	P	-	2018
Ursula Gomez	-	VP	-	2019
Reto Monsch	-	M	-	2020
Andreas Reis	-	M	-	2017
Christian Gentsch	-	M	-	2017

Referenzkunden
Bank Thalwil Genossenschaft, Thalwil
Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Staad
Migros Bank AG, Zürich
Clientis BS Bank Schaffhausen, Hallau
Van Lanschot Kempen (Schweiz) AG, Zürich

Marktübersicht



Finastra

Unternehmen

Facts & Figures		Kontakt	
Firmengründung	1984	WEB-Page Sourcing	Link
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996	WEB-Page Firma	www.finastra.com
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	Finastra Switzerland GmbH
Rechtsform	GmbH		Bäderstrasse 29 5400 Baden
Anzahl Sourcing-Kunden	400+	Adresse Firma (Hauptsitz)	4 Kingdom Street
Davon mit Banklizenz	300+		Paddington, London, UK
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	220+		
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	200		
Umsatz im Sourcingbereich	-		
Kontaktperson für Sourcing-Interessenten			
Vorname, Name	Sebastian Siebert		
Telefon	056 203 97 14		
E-Mail	sebastian.siebert@finastra.com		

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell		IT-Services	
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:		Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Betreiben von Standardsoftware	NetGuardians Fraud Prevent., Mastercard Cross-Border Serv. Etc.
Weitere Standorte: Rechenzentren in UK und USA		Betreiben von eigenentwickelter Software	Fusion Total Messaging Fusion Total Screening
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	BPO-, Banking- & weitere Services	
Weitere Länder:		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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---	--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:					Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:				
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Andreas Heibling		Country Manager und Sales Director		2021					
Grégory Guy		Head of R&D		2023					
Ralf Schlosser		Head of Service Bureau and Projects		2015					

Referenzkunden

-

Marktübersicht



Finform AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	1
Davon mit Banklizenz	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	29
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	24.1
Umsatz im Sourcingbereich	n.a.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.finform.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Finform AG Viktoriastrasse 72 3013 Bern
Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
Vorname, Name	Stephan Käser
Telefon	079 502 09 09
E-Mail	stephan.kaeser@finform.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Finform übernimmt für Banken das Erledigen der KYC-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.

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--	--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Alessandro Reusa	1974	CEO CPO		2016
Stephan Käser	1973	CFO Head Corporate Services		2016
Michèle Rigert	1991	COO		2022

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Markus Fuhrer	1968	VP		2018
Peter Delfosse	1966	Vize		2016
Daniel Schütz		M		2021
Luca Alberucci		M		2023

Referenzkunden

PostFinance AG

Marktübersicht



Finnova Bankware AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1974
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	18
Davon mit Banklizenz	17
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	70
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	65
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finnova.com
WEB-Page Firma	Steinbislin 2
Adresse Sourcing-Bereich	6423 Seewen
Adresse Firma (Hauptsitz)	Finnova Bankware AG Merkurstrasse 6 5600 Lenzburg

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Arthur Camenzind
Telefon	041 818 06 28
E-Mail	arthur.camenzind@finnova.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Einführung und Betrieb der Bankenlösung Finnova von Drittapplikationen auf der Basis von verschiedenen Betriebsmodellen (Platform as a Service, Software as a Service etc.) falls gewünscht inkl. BPO-Dienstleistungen.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

Valorenstamm und Wertschriftentransaktion sowie Zahlungsverkehr werden in Finnova SaaS Angebote integriert, wobei wir die Dienstleistung selber durch einen Subunternehmer ausführen lassen.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

Archiv- und Output-Management inkl. Druck und Versand. Data Ware Housing und Analytics Lösungen.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterkordanten: Econis, VSHN/Cloudscale, Finanz-Logistik AG	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder: Liechtenstein	

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Hendrik Lang		CEO		2018
Olaf Römer		CSO		2020

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Schwyzer Kantonalbank	Liberty Vorsorge AG
Neue Bank AG, Liechtenstein	Regiobank Männedorf
Bank F. von Lanschot	Bank Leerau Genossenschaft
VZ Depotbank	Hypo Vorarlberg, St. Gallen
Bank Zimmerberg	LF Finance (Suisse) SA

Marktübersicht



Glarner Kantonalbank AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1884
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Spez. Ges. AG
Anzahl Sourcing-Kunden	11
Davon mit Banklizenz	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	62
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	55
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.glkb.ch/bitubi
WEB-Page Firma	www.glkb.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Glarner Kantonalbank Schweizerhofstrasse 2 8750 Glarus
Adresse Firma (Hauptsitz)	Glarner Kantonalbank AG Hauptstrasse 21 8750 Glarus

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Nicolas Laurent
Telefon	055 646 73 88
E-Mail	nicolas.laurent@glkb.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

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

Leistungsbringung & 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
Sven Wiederkehr	1973	CEO		2013
vakant		GLKB bitubi		

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Urs P. Gnos	1967	P		2009

Referenzkunden

- Migros Pensionskasse
- Pax Versicherungen
- Vaudoise Versicherungen
- Schweizerische Mobiliar
- Credit Exchange

Marktübersicht



Hypothekarbank Lenzburg AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1868
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	17
Davon mit Banklizenz	11
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	110
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	95
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Betrieb und Unterhalt der Open Banking Plattform Finstar inkl. der benötigten Um-systeme as a Service.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

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

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 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	PH	2010

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
-	-	-	-	-

Referenzkunden

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

Marktübersicht



InCore Bank AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	194
Davon mit Banklizenz	29
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	130
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	121.3
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 38 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	incorebank.ch
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	Simone Drill
Telefon	+41 44 403 99 48
E-Mail	simone.drill@incorebank.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

ASP/SaaS: Betrieb der Gesamtbankenlösung auf Basis der beiden Core Banking Systeme Avaloq und Finnova Banking. Schweizer Private Cloud für Banken und Vermögensverwalter mit höchst möglichem Datenschutz sowie redundanten und performanten IT-Systemen. Ergänzt dazu wird auch eine "Managed Desktop Lösung" sowie die Einbindung Drittsysteme angeboten, sodass eine vollumfängliche Banken-IT-Plattform von uns bezogen werden kann.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Transaction Banking Services, sowohl für traditionelle wie auch für digitale Vermögenswerte (z.B. Kryptowährungen und Anlage-Tokens incl. Global Correspondent Services).

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	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 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.s.	2007
René Hertach	1963	Transaction Banking	n.s.	2007
Fabian Bieli	1974	Banking Operations	n.s.	2020
Bruno Meyer	1969	Corporate Services	n.s.	2022

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Peter R. Haist	1963	P	n.s.	2020
Hans G. Syz-Witmer	1957	VP	n.s.	2007
Dr. iur. Catrina Luchsinger Gähwiler	1967	M	n.s.	2023
Amadeo C. Vaccani	1955	M	n.s.	2017
Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	n.s.	2019
Dr. Daniel Diemers	1972	M	n.s.	2020

Referenzkunden

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

Marktübersicht



Inventx AG

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	320
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	320
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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	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 (Community Cloud) und unser Mutli Cloud Angebot. Wir bieten den Kunden den besten Cloud-Mixes durch Integration, Orchestrierung, Unterstützung der gesamten Cloud-Sourcing-Strategie des Kunden

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

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

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Finnova, Avaloq, Syrius
Betreiben von eigenentwickelter Software	DB4Kids (Digital Banking for Kids)

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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Pascal Keller	1979	Chief Executive Office		2021
Fabio Cortesi	1984	Leiter Technology Services		2021
Patrick Haagen	1979	CFO		2013
Christoph Züger	1965	Leiter Business Development & Sales		2015
Daniel Wenger	1967	Leiter Insurance		2021
Pascal Wild	1980	Leiter Banking		2021

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL 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	KPT
Migros Bank	Clientis Banken
St. Galler Kantonalbank	Appenzeller, Glarner, Nidwaldner, Obwaldner & Urner Kantonalbank
Bank Avera	BSI
SwissLife	Rothschild

Marktübersicht



Kwaxx AG - Digital Payroll

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	120
Davon mit Banklizenz	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	34
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	33.4
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Roger Hirzel
Telefon	044 747 50 81
E-Mail	rhi@kwaxx.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Wir haben die Lohnbuchhaltung digitalisiert und denken dabei in Prozessen. Das heisst: Unser Spezialisten-Team arbeitet täglich daran, Abläufe effizienter zu gestalten. Payroll ist ein komplexes Thema, das oftmals viel Zeit beansprucht und ein hohes Expertenwissen voraussetzt. Aus diesem Grund haben wir es uns zur Mission gemacht, Unternehmen bei der Entlastung ihrer HR-Belastungen zu unterstützen, damit ihnen mehr Ressourcen für andere wichtige Aufgaben zur Verfügung stehen.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Roger Hirzel	1979	Co-CEO	Bidg. Fachs. HR	2022
Dejan Krasojevic	1968	Co-CEO, CFO	BW SG, Treuh.	2014

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Roger Hirzel		VR-M		
Dejan Krasojevic		VR-P		

Referenzkunden

--

Marktübersicht



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 Sourcingbereich	Zehntausende
Umsatz im Sourcingbereich	Q4 2023: 33.7 Mia \$ Cloud Umsatz
Kontakt	
WEB-Page Sourcing	www.microsoft.com/microsoft-cloud
WEB-Page Firma	www.microsoft.com
Adresse Sourcing-Bereich	Microsoft Schweiz GmbH The Circle 02 8058 Zürich-Flughafen
Adresse Firma (Hauptsitz)	Microsoft Schweiz GmbH The Circle 02 8058 Zürich-Flughafen
Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
Vorname, Name	Christian Thier
Telefon	043 456 64 77
E-Mail	christian.thier@microsoft.com

Sourcing-Leistungen			
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	
			Zahlungsverkehr
			Valorenstamm
			Wertschriften-Transaktionen
			Kreditabwicklung
Die Microsoft Cloud ist die umfassendste Cloud für Financial Services, insb. Banken und Versicherungen, sei es im Bereich Infrastruktur, Applications, Data & AI, Modern Workplace & Collaboration, Security sowie CRM und ERP. Die RZ in CH garantieren die Haltung von Kernkundendaten innerhalb der Schweiz.			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	
			Compliance
			Rechnungswesen
			Dokumentmanagement
			Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur	
Generell	
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte:	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder:	
IT-Services	
Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	Microsoft Lösungen
Betreiben von eigenentwickelter Software	Azure, Microsoft 365, Dynamics 365, Security
BPO-, Banking- & weitere Services	
Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Regulatorien	
Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein

Governance	
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:	Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:
Geschäftsleitung Schweiz inklusive Kurz-Bio siehe https://news.microsoft.com/de-ch/geschäftsleitung/	Siehe https://www.microsoft.com/en-us/Investor/corporate-governance/board-of-directors.aspx
Geschäftsleitung Microsoft Corporation inklusive Kurz-Bio siehe https://news.microsoft.com/leadership/	

Referenzkunden
UBS, Zürcher Kantonalbank, Raiffeisen, Pictet, Mirabaud, Glarner Kantonalbank, Alpian, St.Galler Kantonalbank, Temenos, Swiss Re, die Mobiliar, Zürich, AXA Winterthur, Vaudoise, und sehr viele mehr - total über 50'000 Schweizer Kunden alleine in den Schweizer RZ

Marktübersicht



MoneyPark AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2017
Bankenstatus	nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	15
Davon mit Banklizenz	0
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	42
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	35
Umsatz im Sourcingbereich	

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finovo.ch
WEB-Page Firma	www.moneypark.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Finovo AG Brandschenkestrasse 30 8001 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	MoneyPark AG Churerstrasse 54 8808 Pfäffikon SZ

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Dennis Eicker
Telefon	044 200 75 72
E-Mail	dennis.eicker@moneypark.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Die MoneyPark Gruppe mit ihrer Servicing-Tochter finovo bietet eine umfassende Lösung zum Aufbau und zur Bewirtschaftung von Hypothekarportfolien für institutionelle Kapitalgeber zur Verfügung. Komplementär zur eigenen Abwicklung inhouse, als auch zum vollständigen Outsourcing/Aufbau der Krediteinheit.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

Zahlungsverkehr und Inkasso im Zusammenhang mit Hypothekartransaktionen. Gesamte Abwicklung vom Finanzierungsgesuch über die Kreditprüfung, Vertragserstellung, Zinsinkasso und Mahnwesen/Recovery. Schuldbriefmanagement und Sicherheitenverwahrung wird ebenfalls bereitgestellt.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Vermittlung von Hypotheken mit Fokus auf selbst- und fremgenutzten Wohneigentum an über 20 lokalen Beratungsstandorten schweizweit.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Compliance im Bereich Hypotheken.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Betreiben von Standardsoftware Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software Ja Nein

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Lukas Vogt		CEO		2019
Martin Diethelm		CTO / COO		2016

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Stefan A. Heitmann		P		2017
Sebastian Adam		M		2021
Viola Kirsch		M		2021

Referenzkunden

Helvetia Schweizerische Lebensversicherung AG
 Zuger Pensionskasse
 Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel
 Pensionskasse Post
 ALSA Pensionskasse

Marktübersicht

nsm.engineering

NSM Engineering AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2004
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	AG
Anzahl Sourcing-Kunden	25
Davon mit Banklizenz	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	319
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	282
Umsatz im Sourcingbereich	

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.nsm-engineering.com
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	NSM Engineering AG Grafenaustrasse 1 6300 Zug

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Oliver Marjanovic
Telefon	079 763 98 00
E-Mail	office@nsm-engineering.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Beratung und Unterstützung für Firmen (der Finanzindustrie) bei der Implementierung ihrer Digitalisierungsstrategie durch professionelle, massgeschneiderte Umsetzung von Software-Entwicklungsprojekten. Dienstleistungen reichen von individueller Beratung, Übernahme von Projektverantwortung bis hin zum Bereitstellen von langfristigen, nachhaltigen und betreuten Teams. Alle Rollen der Software-Entwicklung, von Business Analysten bis DevOps.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> 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)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Oliver Marjanovic		CEO		2013
Marco Eberhardt		COO		2010
Roger Studer		VRP		2020

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Reto Arpagaus		P		2016
Oliver Marjanovic		M		2013
Roger Studer		M		2020
Marco Eberhardt		M		2010

Referenzkunden

Crealogix AG
Realgarant Versicherung AG (Zurich Gruppe)
Vontobel AG

Marktübersicht



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 Sourcingbereich	130
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 14 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input checked="" type="checkbox"/>	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------	---	--------------------------

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Schweiz: UBS, CS, Basler KB, AKB, SGKB, LUKB, TKB
Ca. 20 Kunden in Deutschland

Marktübersicht



RSN Risk Solution Network AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Markus Heusler
Telefon	044 298 94 90
E-Mail	administration@rsnag.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Entwicklung von Modellen und Software zur Messung und Steuerung von Bankrisiken mit Schwerpunkt Kreditrisiken (Rating, Pricing, Benchmarking, Stresstesting, Portfoliomodelle, Beratung).

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

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)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
--	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Ausbildung	Bereich	GL seit
Dr. Markus Heusler	1959	Dr. Phil II, Dipl. Phys. ETH	CEO	2004
Dr. Jochen Maurer	1969	Dr. Phil II, Dipl. Math. ETH	Stv. CEO	2009

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Christian Schmid	1969	VRP	Liz. Oek. HSG	2008

Referenzkunden

- St. Galler Kantonalbank
- Basler Kantonalbank
- Luzerner Kantonalbank
- Valiant Bank AG
- Raiffeisen Schweiz

Marktübersicht

SOBACO

SOBACO Holding AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1984
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	300
Davon mit Banklizenz	200
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	140
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 40.7 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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> 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
Mark Dambacher	1968	CEO, InCore Bank AG	BWL/VWL	2011
René Hertach	1963	CTB, InCore Bank AG		2008
Fabian Bielli	1978	COO, InCore Bank AG	MAS BA	2011
Bruno Meyer	1969	CCS, InCore Bank AG	MAS BA	2011

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Peter Haist	1963	P	MAS BC	2006
Amedeo Vaccani	1955	P	BWL/VWL	2006
Hans G. Syz-Witmer	1957	VP	BWL/VWL	1995
Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	MBA	2018
Dr. Daniel Diemers	1976	M	MBA	2020

Referenzkunden

--

Marktübersicht



SPS Switzerland AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	600
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	8'500
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	Keine Angaben
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 670 Mio

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.spsglobal.com
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	SPS Switzerland AG Pfingstweidstrasse 60b 8005 Zürich
Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
Vorname, Name	Urs Knecht
Telefon	044 208 95 57
E-Mail	urs.knecht@spsglobal.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

SPS bietet EZE-Lösungen im Dokumenten- und Daten-Management an. Zum Service-Angebot gehören: Services im Bereich EWS (Enterprise Workplace Solutions) und TBS (Technology Business Solutions) in Verbindung von Menschen, Prozesse, Daten und Technologien.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
David Biltener		CEO		2021
Lothar Raif		Head Key Accounts		2020
Ernst Grand		Head Key Accounts Versicherungen		2023
Dominique Lüscher		Head Named Accounts		2022

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Andreas Schulte		VRP		2022
Armin Meier		VR		2022
Ingrid Deltene		VR		2022

Referenzkunden

UBS
Credit Suisse
Raiffeisen
PostFinance
Diverse Kantonal- und Regionalbanken

Marktübersicht



Swisscom

Unternehmen

Facts & Figures		Kontakt	
Firmengründung	1852	WEB-Page Sourcing	
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1998	WEB-Page Firma	www.swisscom.ch
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	
Rechtsform	Aktiengesellschaft		
Anzahl Sourcing-Kunden	800	Adresse Firma (Hauptsitz)	Swisscom
Davon mit Banklizenz	80		Pfingsweidstrasse 51
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	820		8005 Zürich
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	730		
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 2650 Mio.	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Thomas Keel
		Telefon	058 221 67 66
		E-Mail	thomas.keel@swisscom.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
IT Infrastruktur- und Cloud Services, Connectivity, Security, integrierte Kommunikationslösungen, Workplace und Mobilitätslösungen. Implementation und Betrieb von Core Banking-Lösungen sowie Integrationslösungen in Ökosysteme			Mehr Gestaltungsfreiraum durch Auslagerung der Abwicklungsprozesse für Wertschriften- und Zahlungsverkehrverarbeitung sowie Digitalisierung von Papierdokumenten.			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
Punktuell Angebot von Banking-Leistungen über Partner.			Trend- und Marktforschung mit eforesight. Compliance Services für die effiziente und effektive Umsetzung regulatorischer Anforderungen. Digitale Onboarding, Signierung und Identifikationslösungen			

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell		IT-Services	
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:		Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Betreiben von Standardsoftware	Avaloq, Finnova etc.
Weitere Standorte:		Betreiben von eigenentwickelter Software	CLM Suite
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	BPO-, Banking- & weitere Services	
Weitere Länder:		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)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---	--	---

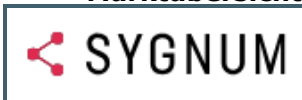
Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:						Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:					
Vorname	Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Vorname	Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Christoph	Aeschlimann	1977	CEO		2019	Michael	Rechsteiner	1963	P		2019
Eugen	Stermetz	1972	CFO		2021	Frank	Esser	1958	VP		2014
Urs	Lehner	1968	Leiter Business Customers		2017						

Referenzkunden

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

Marktübersicht



Sygnum Bank AG

Unternehmen			
Facts & Figures	Kontakt		
Firmengründung	2018	WEB-Page Sourcing	www.sygnum.com/b2b-banking/
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2021	WEB-Page Firma	https://www.sygnum.com/
Bankenstatus	FINMA reguliert	Adresse Sourcing-Bereich	Uetlibergstrasse 134a
Rechtsform	Aktiengesellschaft		8045 Zürich
Anzahl Sourcing-Kunden	20+	Adresse Firma (Hauptsitz)	Uetlibergstrasse 134a
Davon mit Banklizenz	20+		8045 Zürich
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	ca. 50	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	ca. 50	Vorname, Name	Fritz, Jost
Umsatz im Sourcingbereich	Wird nicht offen gelegt	Telefon	+41 58 508 20 24
		E-Mail	fritz.jost@sygnum.com

Sourcing-Leistungen						
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
<p>Sygnum betreibt für Banken das Krypto AML Tool (C-AML), eine proprietäre Software welche ein Teil eines von der FINMA genehmigten Prozesses zur Überwachung von Krypto-Transaktionen ist. Dabei kann die Lösung basierend auf dem Wunsch des Kunden entweder in der Cloud von Sygnum als SaaS oder optional auf Wunsch des Kunden auch als On-Premises beim Kunden betrieben werden.</p>			<p>Unsere Kunden können FIAT-Konten in 15+ Währungen mit uns eröffnen und Crypto vorfinanziert oder gegen eine Settlement Limite (Kreditlimite) handeln. Wir unterstützen MT103 und MT202 im Zahlungsverkehr sowie Reconciliation (MT535, MT950) und dedizierte Preisfeeds (WebSocket oder SFTP). Sygnum ermöglicht den Krypto-Handel via GUI oder durch eine direkte FIX-Verbindung mit der Bank sowie via diverse OMS Provider wie MACD, TSI und WebFG und ermöglicht den Handel für ausgewählte traditionelle Wertschriften.</p>			
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
<p>Sygnum agiert als Gegenpartei (Principal Trading) und ist mit mehreren Liquiditätsanbietern (OTC-Market-Making Desks) verbunden, aber nicht mit Börsen, da die Qualität der Coins in Bankqualität über Börsen nicht gewährleistet werden (z.B. Lieferung von tainted Coins). Unsere Multi-Custody-Lösung weist folgenden Sicherheits- und Disaster-Recovery-Zertifizierungen auf: SO2 Typ II, ISAE 3000 und ISAE 3402. Die Verwahrung erfolgt in Trading Wallets, in denen die Bestände ausserhalb der Blockchain in unserem Kernbankensystem geführt werden oder auf on Chain segregierten Vault Wallets.</p>			<p>Sygnum bietet B2B-Kunden support mit beim Rahmenwerk zur Bekämpfung der Geldwäsche (AML) und ein Compliance Competence Center sowie mit dem Crypto AML Tool (C-AML) eine proprietäre Software, welche Teil eines von der FINMA genehmigten Prozesses zur Überwachung von Krypto-Transaktionen ist. Zudem bieten wir Crypto-Compliance Consulting und Unterstützung bei der Source of Wealth/Source of Funds Due Diligence und Plausibilitätsprüfung von Transaktionen. Unser Crypto AML Tool (C-AML), bietet für Dokumente eine Archivfunktionalität und Audit Trail.</p>			

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten: Swisscom und weitere, abhängig vom Geschäftsbereich	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte: Für Banken aus der Schweiz werden die relevanten Dienste ausschliesslich aus der Schweiz erbracht	Betreiben von Standardsoftware Siehe BPO Prod.
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	Betreiben von eigenentwickelter Software Crypto AML Tool
Weitere Länder: Für Kunden in Singapur werden die Dienstleistung aus Singapur erbracht.	BPO-, Banking- & weitere Services
	Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Regulatorien	
Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance									
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:			Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:						
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit	Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Fritz Jost	1959	B2B Banking Services	VWL / BWL	2020	Siehe: https://www.sygnum.com/team/board/				
Thomas Eichenberger	1986	Chief Product Officer	MSc						

Referenzkunden
PostFinance, Zuger Kantonalbank, VZ Vermögenszentrum, Luzerner Kantonalbank, Bordier, PKB, Bison Bank.

Marktübersicht



Tata Consultancy Services

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1985
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	14
Davon mit Banklizenz	7
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	80
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	75
Umsatz im Sourcingbereich	wird nicht gesondert ausgewiesen

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.tcs.com
Adresse Sourcing-Bereich	Thurgauerstrasse 36/38 8050 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	Thurgauerstrasse 36/38 8050 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	David Studer
Telefon	41798921594
E-Mail	david.studer@tcs.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Serverhosting in Kooperation mit Swisscom und Everyware
AO und AM von TCS BaNCS und Satellitensystemen (Archiv, Output, Tax, Reporting)

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentmanagement	Andere
------------	----------------	--------------------	--------

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

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 SAP, Oracle, Microsoft

Betreiben von eigenentwickelter Software TCS BaNCS

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
Rainer Zahradnik	1961	Country Manager	TU Wien/WU Wien	2012
Parthasarathy Desikan	1967	Delivery Head Financial Solution	MSc/MBA IIT	2020

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
C. Sathya		VRP	MSc/MBA	2020

Referenzkunden

Gemäss Vereinbarung mit unseren Kunden dürfen wir diese nur für konkrete Referenzanfragen verwenden

Marktübersicht



T&N AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	7
Davon mit Banklizenz	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	70
Umsatz im Sourcingbereich	3.5

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.tn-ict.com
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 / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	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 Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Leistungsbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> 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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

SBB AG
Banque Cantonale du Jura
Allianz Global Assistance
Medi24
Dialog World AG

Marktübersicht



ti&m AG

Facts & Figures		Kontakt	
Firmengründung	2005	WEB-Page Sourcing	www.ti8m.ch
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012	WEB-Page Firma	www.ti8m.ch
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	ti&m AG
Rechtsform	Aktiengesellschaft		Buckhauserstrasse 24 8048 Zürich
Anzahl Sourcing-Kunden	37		
Davon mit Banklizenz	15	Adresse Firma (Hauptsitz)	ti&m AG
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	65		Buckhauserstrasse 24
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	55		8048 Zürich
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 12 Mio.	Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	
		Vorname, Name	Karsten Burger
		Telefon	044 497 75 13
		E-Mail	karsten.burger@ti8m.ch

Sourcing-Leistungen				
IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side	
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm
			Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
Innovation Hosting: Wir stellen den Betrieb innovativer Lösungen sicher - on premise auf unserer ti&m swiss banking cloud, in einer hybriden Multi-Cloud oder einer public Cloud. Application Management: Betrieb und Wartung von Applikationen über ihren gesamten Lifecycle.				
BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess	
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen
			Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur	
Generell	IT-Services
Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	Hosting ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Betreiben von Standardsoftware Ja
Weitere Standorte:	Betreiben von eigenentwickelter Software Ja
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	BPO-, Banking- & weitere Services
Weitere Länder:	Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden <input type="checkbox"/>
	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung <input type="checkbox"/>

Regulatorien	
Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Governance				
GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:			Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:	
Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1964	CEO	Ingenieur	2005
Karsten Burger	1987	CTO, Head Cloud & Innovation Hosting	Ingenieur	2022
Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1964	P	Ingenieur	2005
Markus Nigg	1968	VP	Wirtschaft	2011
Urs Buner	1952	M	Wirtschaft	2014
Johannes Höhener	1958	M	Wirtschaft	2021
Luisa Sartori	1965	M	Sprachen	2019
Sonja Wollkopf Walt	1966	M	Wirtschaft	2023

Referenzkunden
UBS, Bundesamt für Gesundheit, Bank Julius Bär
CIC (Schweiz), ESPRIT, Bank Vontobel
Swiss Fund Data, Eidgenössische Steuerverwaltung, Credit Suisse
Raiffeisen, SAVIVA, SVV, Clientis, Aargauer Kantonalbank

Marktübersicht



Trendcommerce (Schweiz) AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2010
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	AG
Anzahl Sourcing-Kunden	10
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	70
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	65
Umsatz im Sourcingbereich	keine Angaben

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.trendcommerce.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Wehrstrasse 12 9200 Gossau

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management
------------------------------	-----------------------	------------------------

Bereitstellung Outputmanagement Systeme (OMS) zur Aufbereitung und Verarbeitung von Transaktionsdruckdaten, sowie Mergen von elektronischen Beilagen. Aufbereitung und Produktion von Mailings. Omnichannel Kommunikation zu Kunden mit dedizierter API.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
-----------------	--------------	-----------------------------	------------------

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
------------	----------------	----------------------	--------

Druck, Verpackung und Versand von Bankauszügen, Mailings und Lettershop-Produkte. Feedback Scanning Services bei Mailings und Umfragen.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten:	

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Betreiben von Standardsoftware Quadiant,
Domtrac

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden	<input type="checkbox"/>	Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung	<input checked="" type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	-------------------------------------

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	---

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
--	---

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thomas Grossen	1967	CEO		2015
Stefan Schmid	1980	COO		2016
Mustafa Aslan Öksüz	1977	CEO & COO		2018

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Frank Marthaler	1964			2016
Oliver P. Künzler	1971			2001
Peter Fischer				2021

Referenzkunden

Auf Anfrage

Die Meinung unserer Sponsoren

10 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.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.1 Accenture

Bankbetrieb neu gedacht

Ausgangslage – technologische Aufholjagd

In den vergangenen Jahren wurden Investitionen in die Verbesserung des Bankbetriebs über alle Unternehmensbereiche hinweg getätigt, mit dem Ziel, einerseits regulatorischen Anforderungen nachzukommen, andererseits mittels neuer technologischer Möglichkeiten das Angebot zu verbessern sowie sukzessiv manuelle Abläufe zu reduzieren.

Die IT-Landschaft einer Bank erweist sich als hochkomplex und fragmentiert. Nicht selten gibt es rund um das Kernbankensystem eine grosse Abhängigkeit zu einem oder wenigen Softwarelieferanten. Eine ganzheitliche Transformation und Neuformierung à la «Greenfield» birgt ebenso grosse Risiken wie Unsicherheiten. Das Ergebnis sind teure, über Jahre dauernde Transformationsprogramme, welche zwar das Frontend mit neuen Funktionen ausstatten, aber die Betriebskosten nicht wesentlich senken können.

Wer in den vergangenen Jahren im Rahmen von «Big Data & Analytics» noch nicht die notwendigen vorbereitenden Massnahmen eingeleitet hat (Stichwort Data Lake, Daten-Bereinigung), ist ausgebremst bei der Umsetzung von Lösungen mit künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen.

Ebenso wichtig für die erfolgreiche Einführung neuer Technologie ist die systematische Anpassung der Ablauforganisation und Abstimmung der Prozesse im Zusammenspiel mit dem strategischen Einsatz der Mitarbeiter, Front- und Backoffice sowie auch den hochqualifizierten Experten.

Bankbetrieb neu gedacht – Fokus auf das Kerngeschäft

Der Accenture-Ansatz «Reimagine Banking Operations» hilft Banken, die oben beschriebenen Herausforderungen zu meistern und eine zielführende Transformation durch Digitalisierung und effizienten Ressourceneinsatz zu erreichen. Ziel ist eine strategische Aufteilung der Aufgaben innerhalb der Organsation in Kern- und Nichtkerngeschäft, um mittels Unterstützung von Managed-Service-Massangeboten den Fokus auf das Kerngeschäft zu stärken und hochrepetitive Tätigkeiten wie Routineaufgaben und jene mit minimalem Entscheidungsspielraum an externe Anbieter abzugeben.

<p>In den frühen Jahren des BPO («Business Process Outsourcing») wurde der Fokus der Auslagerung auf effiziente Prozesssteuerung mit Ergebnissicherheit und Arbeitsverschiebung in kostenoptimierte Lokationen gelegt. In der Zwischenzeit wurde das Angebot unter intelligentem Einsatz von Technologien weiterentwickelt und bezeichnet nun einen «Managed Service», da nicht nur Tätigkeiten extern vergeben werden, sondern ein gesamtheitlicher Leistungsumfang mit kontinuierlicher Verbesserung und Digitalisierung. Mit der Einführung eines intelligenten Technology-Layers wie Accentures SynOps auf den gesamten Aufgabenumfang können tiefere Einblicke in</p>	<p>Accenture Services unterstützt durch SynOps</p> <p>Unsere Managed Services Engagements werden mit SynOps zur Transformierung und Orchestrierung der Arbeitsabläufe ausgestattet. Diese einzigartige Plattform vereint die Analyse von vielfältigen Daten (z.B. Prozessdaten) mit externer Intelligenz (z.B. Benchmarking, Trends) sowie das nahtlose Zusammenspiel innerhalb der Systemlandschaft der</p>
--	---

Die Meinung unserer Sponsoren

<p>Prozessabläufe und Objektdaten gewonnen werden. Die gesammelten Daten liefern wertvolle Erkenntnisse, um die Personalisierung der Erlebnisse für Kunden und Mitarbeiter wesentlich zu verbessern, aber erlauben auch ein aktiveres und genaueres Risikomanagement, wodurch mittels Qualitätskontrollen auch die Compliance-Einhaltung verbessert werden kann.</p>	<p>Organisation (ERP, Business Apps etc.) mit dem Ziel, die richtige Ressource für die richtige Aufgabe sicherzustellen und verbesserte Einblicke und Ergebnisse zu liefern. Mehr Details hier</p>
--	---

Durch ein einfaches Anschliessen («plug-in») eines Managed-Service-Anbieters gelingt es auch kleineren Organisationen, schnell und flexibel auf Volatilität in Markt und Nachfrage zu reagieren und den Grundstein für ein nachhaltigeres, widerstandsfähigeres Unternehmen zu legen. Ein Managed-Service-Modell kann hochspezialisierten Teams zuarbeiten und repetitive, einfache Tätigkeiten abnehmen, während der Dienstleister angespornt ist, das Tätigkeitsfeld einer Optimierung und Transformation zu unterziehen. Konkret kann ein Managed Service in folgenden Bereichen einen qualitativen (Einblicke und Daten-Anreicherung) sowie quantitativen (OPEX-Reduktion) Beitrag liefern:

Kreditwesen	Erhöhung der Genauigkeit sowie der Geschwindigkeit im Rahmen der Genehmigung von Krediten. Dies liefert eine höhere Kundenzufriedenheit, während Kreditadministrations- und Betriebskosten gesenkt werden können und Risiken aktiv verwaltet werden.
Zahlungsabwicklung	Verbesserung der Genauigkeit, der Sicherheit und der Geschwindigkeit, ohne die Kosten zu erhöhen.
Kernbankengeschäft	Unterstützung bei Wachstum während gleichzeitiger Kostenkontrolle, indem der Betrieb transformiert wird, ohne die Legacy-Systeme zu ändern.
Compliance / Meldewesen	Reduzierung der Bearbeitungszeit und verbesserte Berichterstattung durch integrierte Abläufe und Automatisierung.
Wealth-Management	Verbesserung der Geschwindigkeit und der Möglichkeiten für den Einsatz von personalisierten Erlebnissen und Angeboten.
Treasury	Verbesserung der Liquidität durch datengestützte Entscheidungen in Bezug auf Cashflow und Bargeldstatus.
Finanzwesen	Kosteneinsparung durch Effizienzgewinne in der Transformation der wichtigsten Accounting-Prozesse, um die Unternehmensleistung zu optimieren und fundiertere Entscheidungen zu treffen.
Kundenservice	Verbesserung der personalisierten Kundenansprache mittels Omnichannel und 24/7-Servicecentern.
Einkauf & Beschaffung	Wesentlicher Treiber, um nachhaltige Einsparungen zu erzielen, Risiken im Umgang mit Lieferanten zu reduzieren und das Unternehmenswachstum zu unterstützen.

Swiss Banking – Datenschutz nach Mass

Werden Managed-Service-Anbieter hinzugezogen, werden zwangsläufig Organisationsdaten und Informationen ausgetauscht. Die Wahrung des Datenschutzes und entsprechende Sicherheit für kundenbezogene Daten erfährt hierbei oberste Priorität. Aufgrund der langjährigen Erfahrung und Entwicklung modernster Schutzkonzepte kann Accenture auf die Bedürfnisse je Aufgabenumfang eingehen und auch Leistungen aus dem Ausland für Schweizer Banken erbringen.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.2 Crealogix

Warum Wert schaffen an der Kundenschnittstelle?

Eine gute User Experience (UX) ist heute kein „nice to have“ mehr, sondern in Dienstleistungsbranchen ein „must have“. Sie dient dazu, den Kunden die bankeigenen Leistungen und Werte näher zu bringen und zur Nutzung zur Verfügung zu stellen.

Gute Mobile Apps und Portale sind heute für Kunden essenziell. Die Generationen post GenX fühlen sich wohl mit Self-Service und möchten die meisten Transaktionen selbst vornehmen, organisieren und kontrollieren. Somit sind gute Lösungen für digitale Kanäle Pflicht, um Kunden langfristig zu halten und sie zu vermehrter Kundeninteraktionen und Bezug an Dienstleistungen bei einer spezifischen Bank zu animieren.

Wie Wert schaffen durch gute UX?

Die Banken Software Landschaft ist noch immer geprägt durch eine grosse Fragmentierung der Lösungen, und durch einen hohen Grad an Customizing. Es findet zunehmend ein Umdenken bezüglich Customization statt, da diese oft hohe Kosten im Unterhalt mit sich zieht. Allerdings kann es auch gute Gründe für massgeschneiderte Software geben – nämlich bei Software, welche massgeblich zur Differenzierung von Wettbewerbern beiträgt und somit den USP einer Bank unterstützt. Dies ist bei den meisten Banken in der Kundeninteraktion, also bei Front-Lösungen, der Fall.

Sich mittels UX in digitalen und hybriden Interaktionskanälen gut differenzieren zu können, ruft nach einer Lösung, welche die Technologiebausteine mitbringt, die das schnelle und standardisierte Bauen einer bankspezifischen App oder einer Portallösung inklusive Oberfläche erlaubt. Standardisiert und State-of-the-Art bei den Zutaten, um Risiken und Kosten zu kontrollieren, jedoch anpassungsfähig und variabel in der Ausprägung der erstellten Lösung.

Wie Wert in den Lösungen für digitale Kanäle erhalten und verbessern?

Den durch UX geschaffenen Wert sollte man idealerweise immer messen – damit man aus Vergleichen Verbesserungen identifizieren und konsequent verfolgen kann. Die Herausforderung liegt in der vermeintlich qualitativen Natur eines „guten“ Kundenerlebnisses. Standardvorgehen bieten sich aber mit dem Einsatz von Kundenumfragen auf Net Promoter Score (NPS) Basis, oder, mittels proprietären Daten, welche mit App Analytics Software erhoben werden. Letztere können Auskunft geben über Verweildauer pro Kunde, Clicks pro Kunde bis dieser ein Ziel (z.B. das Eingeben einer Zahlung) erreicht hat, den Navigationspfad, welche Kunden einnehmen oder ähnliches. Mit geeigneten Hypothesen und Tests können aus diesen Daten kontinuierliche Verbesserungen abgeleitet werden.

Der Mix macht es aus

UX-Verbesserungen sind für Banken essenziell, um nachhaltig Geschäfte zu sichern und Neukunden zu gewinnen. Es ist nicht nur ein „business“ oder „tech“ Thema, sondern beide Seiten geben gemeinsam die Vorgaben und müssen Angleichungen machen. Der Nutzer steht im Zentrum, um Lösungen zu bauen, welche den Business Erwartungen gerecht werden, weil der Mehrwert für den Nutzer kommunizierbar ist, neues gestaltet und bestehendes verbessert werden kann. So wie es eben heute erwartet wird.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.3 Finnova

Digitalisierung im Banking mit Hochdruck

Usability und durchgängige Prozesse stehen bei den Bankkundinnen und Bankkunden zuoberst auf der Anforderungsliste. Ein ähnliches Bild zeigt sich in den Backoffices der Banken. Dass «Best of Breed» noch immer hoch im Kurs ist, widerspiegelt sich im ungebremsen Wachstum der Ecosysteme der Banken und Lösungsanbieter. Neben den Herausforderungen im Bereich der Security haben die Banken also eine Vielzahl von weiteren Themen rund um die Digitalisierung auf dem Tisch.

Es ist unabdingbar, dass Banken ihrer Kundschaft ein einfaches Erlebnis bieten. Dies gilt einerseits in Bezug auf Investitionen und verschiedene Anlageklassen, und andererseits in Bezug auf Finanzierungen und verschiedene Kreditformen. Auch trivial erscheinende Funktionalitäten wie Zahlungen hängen immer mit der technischen, softwarearchitektonischen und bankfachlichen Umsetzbarkeit zusammen. Dasselbe gilt im Kontext von Open Banking: Dort fokussiert sich der Software- und Solution-Editor auf die Technik und die Softwarearchitektur, während die Banken sich mit den Geschäftsmodellen und Prozessen auseinandersetzen.

Digital Assets– wirklich bloss eine weitere Assetklasse?

Als Finnova vor einigen Jahren ihre Community fragte, was sie im Zusammenhang mit Digital Assets von ihr erwarte, war die Antwort klar und deutlich: Eine Lösung, die voll automatisiert, tief integriert und risikoavers ist.

Um eine solche Lösung anzubieten, muss der Digital-Asset-Lebenszyklus rigoros analysiert und mit den bestehenden Prozessen und Systemen einer Bank abgeglichen werden. Bei näherer Betrachtung stellt man eine grosse Ähnlichkeit von Digital Assets mit traditionellen Assets fest, insbesondere im Handel. Dort sind Digital Assets lediglich als eine neue Assetklasse auszumachen. Schaut man sich jedoch die Verwahrung genauer an, so offenbaren sich neue und andere Mechanismen. Durch Wallets in der Blockchain ist es möglich, die Verwahrung zu einem Bruchteil der bisherigen Kosten anzubieten.

Wichtig ist dabei, das Thema «Digital Assets» ganzheitlich zu betrachten. So erkennt man Synergiepotenzial und kann neue Fähigkeiten aufbauen. Damit sollte man nicht warten; es gilt, schnell zu handeln. Grund: Digital Assets sind schon längst voll reguliert, und die ersten Kantonal- und Regionalbanken bringen Angebote auf den Markt.

Neue Anforderungen im Bereich «Banking Software as a Service»

Neue Regularien, Technologien, Hosting-Varianten (Cloud) sowie Ethik- und Nachhaltigkeitsstandards erhöhen die Anforderungen und die Komplexität im Bereich «Sourcing». Dies betrifft alle involvierten Parteien in ihren jeweiligen Wertschöpfungsketten.

Der bisherige Outsourcing-Fokus auf primär vertraglichen, kommerziellen und leistungserfüllenden Aspekten (z. B. Service Level Agreements und Key Performance Indicators) ist heute nicht mehr adäquat.

Stattdessen ist von Sourcing-Partnern eine konsequente, kontinuierliche Due Dilligence gefordert. Diese umfasst neue Themenfelder wie Informations- und Cybersicherheit sowie

Die Meinung unserer Sponsoren

Supply-Chain-Risikomanagement. Gleichzeitig ist es für Outsourcing-Partner notwendig, sich einen Einblick in die komplexen Subakkordanten-Netzwerke ihrer Partner zu verschaffen und diesen dauerhaft sicherzustellen.

Die oben beschriebenen Veränderungen haben Finnova u. a. dazu bewogen, die beiden Disziplinen «Provider-Management» und «IT-Sicherheit» organisatorisch zu konsolidieren.

Finnova hat mit «Banking Software as a Service» eine attraktive Lösung für kleine und mittelgrosse Banken im Angebot, um die komplexen Sourcing-Herausforderungen zu entschärfen. Als Software- und Solution-Editor greift Finnova dabei auf interne Spezialistinnen und Spezialisten mit den erforderlichen Fähigkeiten zurück.

Nachhaltige Lösungen – heute und in Zukunft

Der Einsatz moderner Technologien wie Blockchain bezüglich Digital Assets, die Öffnung in Bezug auf PSD3, PSR und FIDA oder die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den funktional noch limitierten Neo-Banken: Finnova investiert stark in all diese Themen der Digitalisierung. Sie deckt die gesamte Customer Journey ab und begleitet Retail-, Privat- und Transaktionsbanken über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Dies tut Finnova aufgrund der zunehmenden Marktnachfrage auch als Banking-Software-as-a-Service-Anbieterin.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.4 Inventx

Security-Sourcing im Kontext neuer Sicherheits- und Regulierungsherausforderungen

Security as a Service, die speziell für Banken und Versicherungen konzipiert ist, kann Sicherheit und Compliance auf ein Schutzlevel heben, das sich ein einzelnes Finanz- oder Vorsorgeinstitut für sich allein gar nicht mehr leisten kann.

Das revidierte Rundschreiben der FINMA zum Management operationeller Risiken und zur Sicherstellung der Resilienz von Banken ist seit Anfang Januar 2024 in Kraft. Unter die operationellen Risiken fallen explizit und ganz zuvorderst ICT- und Cyber-Risiken. Die regulatorischen Anforderungen an Banken, sich gegen neue Bedrohungslagen zu rüsten, werden nochmals verschärft. Dies geschieht im Gleichschritt mit der Professionalisierung der Cyberkriminellen, die ihre Fähigkeiten zur Anpassung stetig weiterentwickeln und damit versuchen, die bestehende Abwehr von Cyberattacken mit neuen «Geschäftsmodellen» zu umgehen.

Die Bedrohungslage wird komplexer

Beispielhaft steht dafür die Lockbit-Gruppe. Dieser berühmte Ransomware-Akteur hat sich nach seiner Zerschlagung durch FBI und Europol überraschend schnell wieder formiert und seinen Modus Operandi adaptiert. Mit einer Ransomware-as-a-Service (RaaS)-Plattform befähigen die Cyberkriminellen Partner und Affiliates zu Dark-Web-Aktivitäten und attackieren Computersysteme arbeitsteilig und mit geeinten Kräften: Die RaaS-Anbieter konzentrieren sich auf die Entwicklung von Ransomware-Code und die Anwerbung von Partnern, die wiederum mit der Hauptgruppe zusammenarbeiten, um in die Systeme einzubrechen und Ransomware zu verbreiten. Der RaaS-Anbieter übernimmt dann in der Regel die Verhandlungen über das Lösegeld. Indem sie die Ausführung an Affiliates delegieren, können diese Gruppen schnell wachsen und mehr Opfer ins Visier nehmen. Komplettiert wird dieses kriminelle «Ökosystem» durch eine andere Art von Akteuren im Dark Web: Initial Access Broker (IAB), die sich darauf spezialisiert haben, privilegierten Zugang zu IT-Systemen von Unternehmen zu erhalten und diesen dann über Auktionen an andere Bedrohungsakteure zu veräußern.

Aus diesem Beispiel wird deutlich, dass der Kampf nur schon allein gegen Ransomware im Alleingang nicht zu bewältigen ist. Zielführend kann einzig eine kollektive Anstrengung in Zusammenarbeit zwischen Banken und ihren IT-Dienstleistern sein. Nur wenn Bedrohungsinformationen untereinander ausgetauscht und die Verfahren zur Abwehr stetig modernisiert werden, kann die Cybersicherheitslage der Beteiligten und Betroffenen gestärkt werden.

Cybersecurity as a Service nach dem Zero-Trust-Prinzip unerlässlich

Bei dieser äusserst komplexen Gefahrenlage können sich kleinere Finanzinstitute nicht mehr allein wirksam schützen. Mehr noch: Je stärker digitalisiert wird, desto vielfältiger werden überall die Angriffspunkte für Cybersecurity-Issues. Es ist abzusehen, dass, insbesondere auch im Lichte des sich verschärfenden Fachkräftemangels, viele Banken und Versicherungen nicht mehr über die nötigen Ressourcen verfügen, den regulatorischen Anforderungen auf technischer und prozessualer Ebene nachzukommen, geschweige denn durch den Einsatz von

Die Meinung unserer Sponsoren

KI oder anderen innovativen Technologien zur Erkennung und Abwehr von Sicherheitsrisiken den Kriminellen einen Schritt voraus zu sein.

Die Anforderungen der FINMA an operationelle Resilienz bedingen ein kontinuierliches «Thread Modeling», was beinhaltet, dass alle potenziellen Schlupflöcher, durch die ein Angreifer ins System gelangen könnte, stetig einer Risikobewertung unterzogen werden. Mit «assume breach», einer Zero-Trust-Philosophie, wird sichergestellt, dass sich Schutzmassnahmen auf alle Ebenen, vom Datacenter bzw. der Cloud über das Netzwerk bis hin zu allen Endpunkten sowie auf alle Applikationen und die entsprechenden Daten, erstrecken. Schlüsseltechnologien hierfür sind das Identitäts- und Zugriffsmanagement, Verschlüsselung, Datenschutz, Data Loss Prevention sowie klare Ende-zu-Ende-Security-Prozesse und ein 24/7 Monitoring über ein Security Operation Center (SOC).

Auslagerung der Sicherheitsaufgaben bietet mannigfaltige Vorteile

Zwar befreit eine Auslagerung der IT- und Sicherheitsaufgaben die Finanzinstitute nicht von der Verantwortlichkeit gegenüber den Behörden wie der FINMA. Dennoch macht es für eine einzelne Bank oder Versicherung Sinn, die kontinuierliche Bedrohungsüberwachung und -abwehr an Spezialistinnen und Spezialisten zu übergeben. Domänen erfahrene Security-as-a-Services-Anbieter wie Inventx kennen die Anforderungen, die im regulierten Finanzmarkt zu beachten sind. Zudem sind sie in der Lage, Security-Dienstleistungen zu skalieren, so dass Erfahrung und Kompetenz der gesamten Kunden-Community zugutekommen. Und zum dritten haben sie das Know-how und die Ressourcen, stets die neuesten Technologien zum Einsatz zu bringen. Das können KI-Lösungen für Behaviour-Analysen zur Fraud Detection oder neueste Trends für die quantumsichere Verschlüsselung sein. Noch wichtiger ist: Die Security beginnt bereits beim Solution Design, das gesamtheitlich als «Security by Design» konzipiert und in kleinteiliger Mikrosegmentierung auf Netzwerk-, Host-, Daten- bzw. Applikationsebene ausgerollt wird. Lässt eine Bank oder Versicherung ihre IT ohnehin bei Inventx betreiben, ist die Gesamtarchitektur «aus einem Guss». Security als Managed Service ist hochautomatisiert und daher weniger fehleranfällig – bei dazu noch planbaren Kosten. Ergänzend kann jederzeit qualifizierte Unterstützung bei der Incident-Response-Planung oder der Durchführung von Audits und anderen Massnahmen im Rahmen der Cyber-Security-Strategie geleistet werden.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.5 Swisscom

Die Herausforderungen der Digitalisierung für kleine Banken: Eine Perspektive auf IT-Sourcing und Kollaborationen

Die Digitalisierung verändert die Finanzdienstleistungsbranche und kleine Banken haben Schwierigkeiten, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dieses Whitepaper bietet Lösungsansätze durch IT-Sourcing und Kollaborationen. Kunden erwarten nahtlose digitale Erlebnisse, während auch die regulatorischen Anforderungen steigen. Kleine Banken haben begrenzte Ressourcen und Fachkenntnisse, was Investitionen in Technologie und digitale Strategien erschwert.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, können kleine Banken auf IT-Sourcing und Kollaborationen setzen. Durch die Auslagerung von IT-Funktionen an externe Dienstleister können sie von deren Fachkenntnissen und modernen Technologien profitieren, ohne hohe Investitionen tätigen zu müssen. Zudem ermöglichen Kollaborationen mit FinTech-Unternehmen oder anderen Finanzinstituten innovative Lösungen und einen verbesserten Kundenservice, um besser auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse einzugehen.

Kundenbedürfnisse

Kunden erwarten heutzutage nahtlose digitale Erlebnisse und personalisierte Finanzdienstleistungen von kleinen Banken, was zusätzlichen Druck auf diese ausübt.

Komplexität der Technologie

Die sich ständig weiterentwickelnde Technologielandschaft kann für kleine Banken herausfordernd sein, insbesondere wenn das interne Fachwissen begrenzt ist.



Compliance Anforderungen

Die Einhaltung strenger regulatorischer Vorschriften erfordert erhebliche Ressourcen und Fachwissen seitens kleiner Banken.

Ressourcenbeschränkung

Kleine Banken haben oft begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, was die Umsetzung von digitalen Strategien erschwert.

Lösungen durch IT-Sourcing und Kooperationen

Lösungen durch IT-Sourcing:

IT-Sourcing bietet kleinen Banken zahlreiche Vorteile, wie Skaleneffekte und Zugang zu hochentwickelten Technologien und bankfachlichen Lösungen. Externe Dienstleister ermöglichen ihnen die Nutzung von Cloud-Computing-Services, Cybersicherheitslösungen und fortschrittlichen Datenanalysetools. Die Auslagerung von IT-Funktionen ermöglicht es den Banken, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und ihre Ressourcen effizienter einzusetzen. Das garantiert den Banken einen optimalen Mix zwischen Kosten, Leistung und Time to Market in ihrer IT.

Kollaborationen und Banking-as-a-Platform:

Die Meinung unserer Sponsoren

Banking-Plattformen und Kollaborationen mit FinTech-Unternehmen bieten attraktive Möglichkeiten für kleine Banken, ihre digitalen Fähigkeiten und bankfachlichen Lösungen zu erweitern. Durch die Nutzung von Banking-as-a-Plattform-Modellen können kleine Banken auf vorgefertigte Lösungen zugreifen, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, und so ihre IT-Infrastruktur effizient und kostengünstig modernisieren.

Banking-Plattformen und **Managed Finance Ecosystems (MFE)** stellen eine attraktive Option für IT-Sourcing dar, da sie eine Vielzahl von Dienstleistungen und Lösungen unter einem Dach bieten. Durch die Nutzung von Banking as a Platform (BaaP) können kleine Banken auf professionelle Services und Technologiestacks zugreifen, die im Alleingang nicht finanzierbar oder beziehbar wären. Dies liegt daran, dass die Lösungsoptionen auf Plattformen kuratiert und auf die spezifischen Bedürfnisse der Banken zugeschnitten sind. Indem sie auf Banking-Plattformen setzen, können kleine Banken von vorgefertigten Lösungen profitieren, die bereits umfassend getestet und optimiert wurden. Dies ermöglicht es den Banken, ihre IT-Infrastruktur schnell und kostengünstig zu modernisieren, ohne umfangreiche Entwicklungs- und Anpassungsarbeiten durchführen zu müssen. Darüber hinaus bieten zeitgemäße Banking-Plattformen eine breite Palette von integrierten Dienstleistungen, die es den Banken ermöglichen, verschiedene Geschäftsbereiche nahtlos miteinander zu verknüpfen und so die Effizienz zu steigern. Durch die Modularisierungsmöglichkeit von MFE, kann die Bank ein massgeschneidertes IT-Portfolios zusammensetzen, welches auf sie spezifisch zugeschnitten ist.

BPO hilft kleinen Banken, Kosten zu senken und ihre Kundenerfahrung zu verbessern. Dadurch können sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. BPO umfasst die Auslagerung von Aufgaben wie Back-Office-Aufgaben und Zahlungsabwicklung. Es ermöglicht den Banken, strategischere Aufgaben wie die Entwicklung von kundenzentrierten Produkten in den Fokus zu nehmen. BPO und IT-Outsourcing sollten idealerweise zusammenarbeiten, um Synergien zu schaffen und die Gesamteffizienz zu steigern. Eine fragmentierte Lösung kann das volle Potential nicht ausschöpfen. Es ist empfehlenswert, BPO- und IT-Outsourcing auf einer standardisierten Plattform zu betreiben, um eine reibungslose Integration zu gewährleisten. Diese Herangehensweise ermöglicht es kleinen Banken, die Vorteile des Outsourcings voll auszuschöpfen und ihre digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben.

In differenzierenden Bereichen, wie der Kundenschnittstelle lohnt sich oft eine Zusammenarbeit mit externen Partnern wie FinTech-Unternehmen. Die Zusammenarbeit mit FinTech-Firmen kann den Zugang zu innovativen Lösungen und agilen Entwicklungsprozessen ermöglichen, was kleinen Banken eine schnelle Anpassung an sich ändernde Marktanforderungen ermöglicht.

APIs bieten eine einfache Möglichkeit, Drittsysteme anzubinden und zu integrieren. Banking-spezifische API-Management Plattformen ermöglichen die Zusammenarbeit mit externen Partnern und die Implementierung innovativer Lösungen. Die digitale Transformation erfordert nicht nur Outsourcing, sondern auch interne Digitalkompetenzen und eine Kultur der Innovation. Eine enge Kooperation zwischen IT und anderen Abteilungen ist entscheidend, um die digitalen Anforderungen effektiv umzusetzen. Governance- und Risikomanagementpraktiken sind wichtig, um Datenschutzbedenken und Abhängigkeiten zu adressieren. Eine ganzheitliche Herangehensweise, die IT-Sourcing, interne Innovation, Zusammenarbeit und Governance kombiniert, führt zum Erfolg der digitalen Strategie von kleinen Banken.

Die Meinung unserer Sponsoren

10.6 Zühlke

Technologie-Transformation: Das Dilemma von kleineren und mittleren Banken

Themen wie datengetriebenes Banking, künstliche Intelligenz oder Cloud prägen die Schlagzeilen. Klassische Finanzdienstleister sehen sich mit einer nie dagewesenen Schnelligkeit und tiefgreifenden Auswirkungen dieser Entwicklungen konfrontiert. Um diesen zu begegnen, brauchen Banken starke Partnerschaften.

Es steht eine Revolution an, welche die bisherigen Digitalisierungswellen in ihrer Tragweite übertreffen dürfte. Dies ist im Banking eigentlich allen klar, und dennoch sind viele unsicher, wie sie sich vorbereiten sollen und gar davon profitieren können.

Gerade kleinere und mittlere Banken befinden sich diesbezüglich in einem Dilemma. Das bestehende Geschäft läuft, und die entsprechenden IT-Lösungen sind entweder In-House robust aufgestellt oder an vertrauenswürdige und oft langjährige Partner ausgelagert. Derweilen sind die Ressourcen für weitere Schritte beschränkt. Gute IT-Leute sind kaum zu finden. Es fällt schwer, kostbare Mittel in neues Know-how, neue Systeme, und neue Business-Konzepte zu investieren, gerade wenn noch vieles unklar ist.

Und hinter vorgehaltener Hand fragt man sich teilweise auch, ob die Disruption tatsächlich so ausgeprägt stattfindend wird, wie erwartet.

Eine solche Haltung wird jedoch fatale Folgen haben. Denn, erstens, ergeben sich aus diesen Technologien bereits jetzt solide Gelegenheiten, bestehende Geschäftsfelder effizienter zu beackern. Mit attraktiven IT-Lösungen spricht man zudem eine neue Generation an, sowohl auf Kundenseite wie auch potenzielle Fachkräfte für den eigenen Betrieb. Und zweitens tendieren technologische Neuerungen sich exponentiell zu entwickeln bzw. sich schlagartig durchzusetzen. Wenn man den entscheidenden Moment verpasst, ist der Rückstand kaum mehr aufzuholen.

Unsicherheit und knappe Ressourcen

Das Problem: Banken müssen sich darauf vorbereiten, dass ihre Welt womöglich komplett umgekrempelt wird. Sie wissen nur nicht genau wann, oder in welche Richtung es gehen wird. Scheitern sie, kann es existenziell werden. Die Ressourcen sind zudem knapp, und das Tagesgeschäft läuft immer weiter.

Cloud-Transformation, KI-getriebene Kundenberatungssysteme oder die nahtlose Integration von Crypto Assets in den Anlageprozess – gerade für eine kleinere Bank ist dies allein kaum zu bewältigen.

Und jede Bank ist verschieden – Kundenbedürfnisse, Marktposition, Geschäftskultur, Unternehmensstruktur und nicht zuletzt bestehende IT-Systeme unterscheiden sich erheblich. Deshalb gibt es auch keine einzige Lösung, die immer passt, und deshalb wird es für viele Banken zur Herkulesaufgabe.

Massgeschneiderte Partnerschaften

Jede einzelne Bank kennt sich selbst am besten. Jede Bank hat gute und passende Ideen, wie wandelnde Kundenbedürfnisse und neue technische Möglichkeiten zusammengebracht werden

Die Meinung unserer Sponsoren

können. Oft fehlen jedoch die genauen Umsetzungspläne, man findet keine geeigneten Partner, oder ist schlicht zu absorbiert vom Kerngeschäft.

Wie können die Entwicklung und der Einsatz von technologischen Werkzeugen und Strategien bei Banken unterstützt und gefördert werden? Wie können Banken und Tech-Anbieter gemeinsam die Voraussetzungen für den gemeinsamen Erfolg schaffen – ob es nun darum geht, sich gegen aufkommende Mitbewerber durchzusetzen, neue strategische Vorstöße zu wagen, die gewünschte Rolle im Ökosystem für sich zu behaupten, oder bestehende Geschäfte effizienter abzuwickeln?

Genau hier setzt Zühlke an. Mit Tech- und Finanzindustrie-Expertise. Dabei arbeiten wir sehr nahe mit den Entscheidungsträgern und den entsprechenden Teams in den Banken zusammen. Wir kennen die Anbieter auf dem Markt und können deren Stärken mit den Bedürfnissen der Bank abstimmen. Mit einer offenen Haltung, der entsprechenden Tech- und Banking-Expertise, geeigneten Partnern und einem soliden Plan steht dem Erfolg nichts im Wege.

Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Ankenbrand, T., Bieri, D., Hofer, S., Plazibat, A. & Reichmuth, L. (2023). *Crypto Assets Study 2023: An overview of the Swiss and Liechtenstein crypto assets ecosystem*. Rotkreuz: Hochschule Luzern - Wirtschaft / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/download/crypto-assets-study/>.
- AXA (2024): Medienmitteilung: AXA beteiligt sich mit 20 Prozent an newhome. Verfügbar unter: <https://www.axa.ch/de/ueber-axa/medien/medienmitteilungen/aktuelle-medienmitteilungen/2024/20240122-axa-newhome.html>
- Baloise (2024): *Medienmitteilung Baloise stärkt das Kerngeschäft – höhere Barmittel und steigende Dividende*. Verfügbar unter: <https://www.baloise.com/de/home/news-stories/news/medienmitteilungen/2024/baloise-staerkt-das-kerngeschaeft-hoehere-barmittel-und-steigende-dividende.html>
- BEKB (2023): *Medienmitteilung – Ökosystem Wohnen: BEKB, GVB und 16 Kantonalbanken kooperieren*. Verfügbar unter: <https://www.bekb.ch/die-bekb/publikationen/medienmitteilungen/2023/myky-gruendung>.
- Blattmann, U., Compagnioni, L., Leuenberger, M., (2020): *IFZ Sourcing Studie 2020*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2021/05/IFZ-Sourcing-Studie-2020.pdf>
- Blattmann, U., Buschor, F., Leuenberger, M., Leutenegger, A. (2021): *IFZ Sourcing Studie 2021*. Verfügbar unter: https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2021/08/IFZ-Sourcing-Studie-2021_online-Version.pdf.
- Blattmann, U. (2021): *Kaizen bei der Schwyzer Kantonalbank – positive Effekte auch in der Finanzindustrie*. Retailbanking Blog vom 22. März 2021. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/kaizen-bei-der-schwyzer-kantonalbank-positive-effekte-auch-in-der-finanzindustrie/>
- Blattmann, U. (2022): *Sourcing der Kreditadministration als Kooperation von zwei Regionalbanken*. Blog vom 11. April 2022. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/sourcing-der-kreditadministration-als-kooperation-von-zwei-regionalbanken/>.
- Blattmann, U., Buschor, F., Estermann, F., Ettl, J. (2022a): *IFZ Open Banking Studie 2022*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/ifz-studie-open-banking/>.
- Blattmann, U., Buschor, F., Estermann, F., Ettl, J. (2022b): *IFZ Sourcing Studie 2022*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/>.
- Blattmann, U. (2023): *19 Kantonalbanken lancieren neue Hypothekarplattform*. Retailbanking Blog vom 20. November 2023. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/19-kantonalbanken-lancieren-neue-immobilienplattform/>

Literaturverzeichnis

Blattmann, U. Buschor, F., Ettl, J. (2023a): *IFZ Sourcing Studie 2023*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/>

Blattmann, U. Buschor, F., Ettl, J. (2023b): *IFZ Studie Zukunft der Kernbankensysteme*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/ifz-studie-zukunft-der-kernbankensysteme/>.

Blattmann, U. (2024): *Bancassurance im Hypothekarmarkt: Brokermarkt neu mit Hypothekarschutzversicherung*. Retailbanking Blog vom 5. Februar 2024. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/bancassurance-im-hypothekarmarkt-brokermarkt-neu-mit-hypothekarschutzversicherung/>

BIS (2021): *Prudential treatment of cryptoasset exposures*. Basel Committee on Banking Supervision. Consultative Document. June 2021. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d519.pdf#:~:text=Cryptoassets%20are%20defined%20as%20private%20digital%20assets%20that,assets%20are%20a%20digital%20representation%20of%20value%2C%201>

Credit Exchange (undatiert). *Credit Exchange: Über uns*. Verfügbar unter: <https://www.creditexchange.ch/ueber-uns/>

CVJ (2023): *Weitere Schweizer Bank integriert Krypto-Dienstleistungen*. Crypto Valley Journal vom 27. Juli 2023. Verfügbar unter: <https://cvj.ch/aktuell/news/weitere-schweizer-bank-integriert-krypto-dienstleistungen/>.

Deutsche Bundesbank (2020): *Gesetz über das Kreditwesen – KWG*. Überarbeitete Lesefassung. Nichtamtlicher Text. Stand: 27. März 2020. Verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/598164/c0177c2b15b992642021c7c89c47b459/mL/gesetz-ueber-das-kreditwesen-kwg-data.pdf>.

Dietrich, A., Amrein, S., Lengwiler, C. & Passardi, M. (2022). *IFZ Retail Banking-Studie 2022*. Rotkreuz: Verlag IFZ - Hochschule Luzern.

Dietrich, A., Amrein, S., Lengwiler, C. & Passardi, M. (2023a). *IFZ Retail Banking-Studie 2023*. Rotkreuz: Verlag IFZ - Hochschule Luzern.

Dietrich, A., Amrein, S., Rey, R., Naseri, M. & Omlin, J. (2023b): *Rückblick auf die IFZ Retail Banking Konferenz 2023*. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/rueckblick-auf-die-ifz-retail-banking-konferenz-2023/>

DLT (2020): *Bundesgesetz zur Anpassung des Bundesrechts an Entwicklungen der Technik verteilter elektronischer Register*. Verfügbar unter: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.fedlex.admin.ch%2Ffilestore%2Ffedlex.data.admin.ch%2Feli%2Ffga%2F2020%2F2007%2Fde%2Fdoc%2Ffedlex-data-admin-ch-eli-fga-2020-2007-de-doc.doc&wdOrigin=BROWSELINK>

DuploCloud (2022): *7 Essential Cloud Migration Strategies (And How to Build A Cloud Migration Plan)*. Verfügbar unter: <https://duplocloud.com/blog/cloud-migration-strategy/>.

Eligamo (undatiert): Verfügbar unter: <https://www.eligamo.com/>

Literaturverzeichnis

Emonitor (2023): Immobilien-Ökosysteme: Welche gibt es und was ist der Unterschied zwischen «offenen» und «geschlossenen» Ökosystemen?. Verfügbar unter: <https://emonitor.ch/immobilien-oekosysteme/>

EU (2022): *Verordnung (EU) 2022/2554 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 über die digitale operationelle Resilienz im Finanzsektor und zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 1060/2009, (EU) Nr. 648/2012, (EU) Nr. 600/2014, (EU) Nr. 909/2014 und (EU) 2016/1011 (Text von Bedeutung für den EWR)*. Verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj?locale=de>.

EU (2023): *Verordnung (EU) 2023/1114 des europäischen Parlaments und des Rates vom 31. Mai 2023 über Märkte für Kryptowerte und zur Änderung der Verordnungen (EU) Nr. 1093/2010 und (EU) Nr. 1095/2010 sowie der Richtlinien 2013/36/EU und (EU) 2019/1937*. Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32023R1114>.

Ernst & Young (2024): *EY Banking Barometer 2024*. Verfügbar unter: https://www.ey.com/en_ch/forms/2024/ey-banking-barometer-2024

Finews (2023a): Die Dämmerung der Finanz-Ökosysteme. Samuel Gerber in Finews 5. Sept. 2023. Verfügbar unter: <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/59139-oekosysteme-moneypark-helvetia-liiva-raiffeisen-mobilien>

Finews (2023b): *Krypto: Durchbruch in den Massenmarkt steht in der Schweiz kurz bevor*. Samuel Gerber in Finews 20. Nov. 2023. <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/60228-krypto-angebot-durchbruch-sygnum-seba-crypto-finance-bitcoin-suisse-massenmarkt>.

FINMA (2018): *Wegleitung für Unterstellungsanfragen betreffend Initial Coin Offerings (ICOs)*. Ausgabe vom 16. Februar 2018. Verfügbar unter: <https://www.finma.ch/DE/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/1bewilligung/fintech/wegleitung-ico.pdf>.

FINMA (2020): *Rundschreiben 2018/3 Outsourcing*. Auslagerungen Banken, Versicherungsunternehmen und ausgewählten Finanzinstituten nach FINIG. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-01012021_de.pdf?la=de.

FINMA (2022a): *Rundschreiben 2023/1 Operationelle Risiken und Resilienz – Banken*. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2023-01-20221207.pdf?sc_lang=de&hash=3DA82629BEBD5388845AB8FD93121801.

FINMA (2022b): *Faktenblatt Kryptobasierte Vermögenswerte*. Stand 1. Mai 2022. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/faktenblaetter/faktenblatt-kryptobasierte-vermoegenswerte.pdf?sc_lang=de&hash=CEF30FC39FA919610EB7706C2889AF5C

Literaturverzeichnis

- FINMA (2023a): *FINMA-Risikomonitor 2023*. Verfügbar unter:
https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/risikomonitor/20231109-finma-risikomonitor-2023.pdf?sc_lang=de&hash=A29D1E23FCDE55427CCF603F298167C4.
- FINMA (2023b): *Jahresbericht 2022*. Verfügbar unter:
https://www.finma.ch/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finma-publikationen/geschaeftsbericht/20230328-finma-jb22.pdf?sc_lang=de&hash=F2F30DC8F7E0C2CD371B7848FC405F6F.
- FINMA (2023c): *FINMA-Aufsichtsmitteilung 08/2023: Staking*. Verfügbar unter
https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/4dokumentation/finma-aufsichtsmitteilungen/20231220-finma-aufsichtsmitteilung-08-2023.pdf?sc_lang=de&hash=19EEFFAA320ADED4258F199A8B5C6641.
- FSB (2020): *Regulation, Supervision and Oversight of "Global Stablecoin" Arrangements. Final Report and High-Level Recommendations*. 13 October 2020. Verfügbar unter:
<https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P131020-3.pdf>.
- Glarner Kantonalbank (2023): *Medienmitteilung – Glarner Kantonalbank beteiligt sich an Credit Exchange AG*. Verfügbar unter: <https://glkb.ch/newsdetails/-/article/mm-16082023-glarner-kantonalbank-beteiligt-sich-an-credit-exchange-ag-1>
- Handelszeitung (2022). *Helvetia kauft Moneypark-Anteile von TX Group*. Artikel vom 2.3.2022. Verfügbar unter:
<https://www.handelszeitung.ch/insurance/hypothekenvermittler-helvetia-kauft-moneypark-anteile-von-tx-group>
- Investrends (2021): *Drei Kantonalbanken gehen strategische Beteiligung an emonitor ein*. Verfügbar unter: <https://investrends.ch/aktuell/news/drei-kantonalbanken-gehen-strategische-beteiligung-an-emonitor-ein/>
- iusNet (2022): Verfügbar unter: Finanzmarktrechtliche Aspekte von Non-Fungible Tokens. iusNet BR-KR 31.03.2022. <https://www.wengervieli.ch/getattachment/0476ddc9-c141-4fab-9fc4-96d837f58a87/Finanzmarktrechtliche-Aspekte-von-Non-Fungible-Tokens.aspx>.
- Kurt, L., Kurt, D. (2022). *Digitale Assets & Tokenisierung. Grundlagen umfassend verstehen*. Springer Gabler. Wiesbaden
- Lagoon (2023): *Präsentation Puzzle ITC & Lagoon anlässlich IFZ Bank Forum-Anlass vom 13.9.2023 in Rotkreuz*. Verfügbar unter:
https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2023/09/Praesentation_Lagoon_Acrevis-Bank-Loesungen_Forum-Bank-IT_30923_V.1.1.2.pdf
- Limoncelli, T.A., Strata, R.C., Hogang, C. J. (2015). *The Practice of Cloud System Administration. Designing and Operation large Distributed Systems*. Volume 2. Second Printing 2015. Addison-Wesley USA.
- Mell, P. & Grance, T (2011): *The NIST Definition of Cloud Computing*. National Institute of Standards and Technology Special Publication 800-145 (September 2011). Verfügbar unter: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>.

Literaturverzeichnis

- Moneycab (2024a): *Baloise stoppt den Ausbau der Ökosysteme*. Verfügbar unter: <https://www.moneycab.com/finanz/baloise-schreibt-weniger-gewinn-und-kuendigt-strategiewechsel-an/>
- Moneycab (2024b): *Heinrich Leuthard, Vorsitzender der NKB-Geschäftsleitung, im Interview*. Verfügbar unter: <https://www.moneycab.com/interviews/heinrich-leuthard-vorsitzender-der-geschaeftsleitung-nidwaldner-kantonalbank-im-interview/>
- Nakamoto, S. (2008): *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*. Verfügbar unter: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.
- NZZ (2023a): *Verurteilt als Milliardenbetrüger: Dem FTX-Gründer Sam Bankman-Fried droht eine jahrelange Haftstrafe*. Christof Leisinger in der NZZ vom 3.11.2023. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/finanzen/verurteilt-als-milliardenbetrueger-ftx-pleitier-sam-bankman-fried-hatte-sich-schon-lange-vor-dem-prozess-um-kopf-und-kragen-geredet-ld.1763910>.
- NZZ (2023b): *Binance unter Druck: Milliardenstrafe und entlassener CEO. Ist die weltgrößte Bitcoin-Börse noch zu retten?* Eflamm Mordrelle in der NZZ vom 22.11.2023. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/finanzen/krypto-boerse-binance-unter-druck-milliardenstrafe-und-entlassener-ceo-ld.1766884>.
- NZZ (2024): *Vom Boom zur Flaute: Trotz sinkenden Zinsen ist der Weg zur Hypothek schwieriger geworden*. Jürg Zulliger in der NZZ vom 06.04.2024. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/vom-boom-zur-flaute-warum-der-weg-zur-hypothek-schwieriger-wird-ld.1825076>
- Parashift (undatiert): Verfügbar unter: <https://parashift.io/de/hypothek-kreditvergabe/>.
- SBVg Swiss Banking (2020): *Cloud-Leitfaden*. Wegweiser für sicheres Cloud Banking. Juni 2020, 2. Auflage. Verfügbar unter: https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/7/3/0/c/730c70284521c90f1fddad9fb3e67b4164bef0e/SBVg_Cloud-Leitfaden_2020_DE.pdf.
- SBVg (2022): *Richtlinien für Anbieter von Hypotheken zur Förderung der Energieeffizienz*. Juni 2022. Verfügbar unter: https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/b/b/f/a/bbfaa1ee2cc01e74fdccc5cf4f5da828b8e7ebf9/SBVg_Richtlinien_Anbieter_Hypotheken_zur_F%C3%B6rderung_der_Energieeffizienz_DE.pdf
- SBVg (2023): *Memorandum of Understanding unter Schweizer Banken zur Ermöglichung und Umsetzung initialer Multibanking-Angebote für natürliche Personen*. 9. Mai 2023. Verfügbar unter: https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/f/9/e/d/f9ed9a94a1ac82bbc0862ea597c4b6050ad9d545/Retail_Multibanking_MoU_DE.pdf.
- SNB (2023): *SNB lanciert Pilotbetrieb mit digitalem Zentralbankgeld für Finanzinstitute*. Medienmitteilung vom 2. Nov. 2023. Verfügbar unter: file:///C:/Users/fbusc/Downloads/pre_20231102.de.pdf.

Literaturverzeichnis

- Schweizerische Eidgenossenschaft (2022): *Digital Finance: Handlungsfelder 2022+*. Verfügbar unter:
<https://www.sif.admin.ch/dam/sif/de/dokumente/finanzmarktpolitik/digitalisierung/digital-finance-handlungsfelder-2022/bericht-digital-finance.pdf.download.pdf/bericht-difi-2022.pdf>.
- SIX-Group (2023a). *Digitale Vermögenswerte: Let's Talk about Tokens*. SIX-Group Blog vom 16. Februar 2023. Verfügbar unter:
<https://www.six-group.com/de/blog/what-is-a-token.html>
- SIX-Group (2023b). *The Impact of Technology on New Business Models in Banking*. Verfügbar unter:
<https://www.six-group.com/dam/download/company/report/whitepapers/six-whitepaper-impact-of-technology-on-banking.pdf>
- Tagesanzeiger (2024): *Schweizer Banken lassen Kunden mit Bitcoin handeln – ist das sicher?* Tagesanzeiger vom 12. März 2024. Verfügbar unter:
<https://www.tagesanzeiger.ch/kryptowaehrung-im-hoch-schweizer-banken-lassen-kunden-mit-bitcoin-handeln-ist-das-sicher-593170870469>.
- ti&m (2021): *Trendstudie Banken 2021*. Verfügbar unter:
<https://www.ti8m.com/insights/downloads/trendstudie-banken-2021>
- Thurgauer Kantonalbank (2024): *TKB STÄRKT HYPOTHEKENPLATTFORM BROKERMARKET.CH*. Verfügbar unter: <https://www.tkb.ch/ueber-uns/medien-investoren/medienmitteilungen/tkb-staerkt-hypothekenplattform-brokermarket.ch>
- UBS (undatiert): *Brixel – Wohneigentum smart verkaufen und kaufen*. Verfügbar unter:
<https://www.ubs.com/ch/de/private/mortgages/real-estate-partners/brixel.html>
- UBS (2022): *Baloise und UBS intensivieren Partnerschaft innerhalb des gemeinsamen Ökosystems und erhöhen ihre Beteiligung an Houzy*. Verfügbar unter:
<https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp/de-20221109-baloise-ubs.html>
- Urner, D. (2024): *Umfrage zeigt: Reiche investieren in Aktien*. Moneyland 9. April 2024. Verfügbar unter: <https://www.moneyland.ch/de/anlagestudie-2024>.
- Wikipedia (undatiert): *Kooperation*. Eingesehen am 8.1.2024. Verfügbar unter:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation>
- Winters, T., Titus Winters, Manshreck, T. Hyrum, W. (2020): *Software Engineering at Google. Lessons Learned from Programming Over Time*. 2nd Edition. O'Reilly Gravenstein Highway North, Sebastopol, CA.
- Yaga, D. Mell, P., Roby, N. Scarfone, K. (2018): *Blockchain Technology Overview*. NIST Internal Report 8202. October 2018. Verfügbar unter:
<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2018/nist.ir.8202.pdf>.

Expertengespräche

Expertengespräche

Experte(n)	Funktion	Thema	Datum
Baumann, Timo	Projektleiter Unternehmensentwicklung Zuger KB	Crypto Assets	14. Nov. 2023
- Baumeler, Roger - Kaulitz, Serge	- Senior Project Management LUKB - Head DLT / Blockchain / Digital Assets LUKB	Crypto Assets	16. Nov. 2023
Benz, Andreas	Leiter Core Banking Solutions Inventx	IT-Sourcing Management	19. Dez. 2023
Blatter, Daniel	Head Digital Assets InCore Bank	Crypto Assets	9. Nov. 2023
Delfosse, Peter	CEO AXON Gruppe	IT-Sourcing Management	9. Feb. 2024
Eckert, Clemens	Head of Core Banking Swisscom	IT-Sourcing Management	18. Dez. 2023
Eisenrauch, Michael	Leiter Operations und IT Valiant	IT-Sourcing Management	21. Dez. 2023 22. März 2024
Ernst, Walter	Regionaldirektor Schweiz Hypo Vorarlberg Bank AG	Digitalisierung & kleine Banken	13. Nov. 2023
Gentsch, Christian	CEO Finanz-Logistik, Mitglied der GL acrevis Bank	IT-Sourcing Management	11. Dez. 2023
- Hellmüller, Roger - Lindenmann, Alfred - Wirth, Marion	- Head of BCM & Sourcing - Abteilungsleiter Cloud & Infrastructure Management - Fachstelle Sourcing bei Raiffeisen Schweiz Genossenschaft	IT-Sourcing Management	4. Dez. 2023
Hirzel, Stefan	Managing Director, Head of Banking Zühlke Group	IT-Sourcing Management	21. Feb. 2024
Jaussi, Oliver	CEO Bank Zimmerberg	Digitalisierung & kleine Banken	6. Dez. 2023
Jost, Fritz	Chief B2B Officer Sygnum Bank	Crypto Assets	31. Okt. 2023
Kauth, Simon	Leiter Technologie und Services Luzerner KB	IT-Sourcing Management	7. Dez. 2023
König, Dominic	Leiter Produktmanagement Anlagen/Vorsorgen und MidOffice Anlegen Valiant	Crypto Assets	24. Nov. 2023

Expertengespräche

Lang, Peter	Head Service Management / Head SaaS Business finnova AG Bankware	IT-Sourcing Management	24. Nov. 2023
Pfanner, Daniel	CEO Bank EEK	Digitalisierung & kleine Banken	20. Nov. 2023
Pfister, Erich	Bankleiter Spar- und Leihkasse Wynigen	Digitalisierung & kleine Banken	13. Nov. 2023
Rosenberger, Adrian	COO Clientis Spar- und Leihkasse Thayngen AG	Digitalisierung & kleine Banken	16. Nov. 2023
Thoma, Alexander	Leiter Digital Assets PostFinance	Crypto Assets	1. Dez. 2023
Wolf, Dominic	COO Obwaldner KB	Digitalisierung & kleine Banken	10. Nov. 2023

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Grundstrategien Vertriebsbank und Abwicklungsbank.1

Abbildung 2: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe.4

Abbildung 3: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme und Geschäftsaufwand.5

Abbildung 4: Kategorien von Outsourcing-Dienstleistungen für Banken.8

Abbildung 5: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen.9

Abbildung 6: Absicht der Banken in Bezug auf Outsourcing (in den nächsten drei Jahren). . 10

Abbildung 7: Anzahl der Anbieter für Outsourcing-Dienstleistungen (insgesamt links und nur Informatik rechts). 11

Abbildung 8: Einschätzung der Banken zur Bedeutung von neuen IT-Themen in den nächsten drei Jahren. 13

Abbildung 9: Einschätzung des Grads an Fremdbezug der Banken innerhalb der neuen IT-Themen. 14

Abbildung 10: Gründe zur Auslagerung von IT-Themen an Dritte..... 15

Abbildung 11: Einsatz der unterschiedlichen Bereitstellungsformen einer Cloud durch Retailbanken..... 16

Abbildung 12: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads in drei Jahren..... 17

Abbildung 13: Öffnung der Banken mittels offener Schnittstellen (API) gegenüber Drittanbietern. 20

Abbildung 14: Hauptgründe für (links) und gegen (rechts) Open Banking. 21

Abbildung 15: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Open Banking durch Banken. 22

Abbildung 16: Haupttypen von Immobilien- und Hypothekarplattformen..... 23

Abbildung 17: Arten von Marktplätzen, welche Banken bereits heute, bzw. zukünftig nutzen werden. 25

Abbildung 18: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Marktplätze durch Banken. 26

Abbildung 19: Arten von Ökosystemen, welche Banken bereits heute, bzw. zukünftig nutzen werden. 27

Abbildung 20: Einschätzung des finanziellen Potenzials rund um Ökosysteme durch Banken. 28

Abbildung 21: Landschaft der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz (Stand April 2024). 29

Abbildung 22: Ausgewählte IT-Services während der Nutzungsphase einer IT-Landschaft. . 36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 23: Ausblick auf den Softwarelebenszyklus der Zukunft. 42

Abbildung 24: Digitale Transformation und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)... 44

Abbildung 25: Multi-Cloud-Umgebung (links) vs. Hybride Cloud-Umgebung (rechts)..... 51

Abbildung 26: Zukunftsperspektiven des Sourcings und des Sourcing Managements. 54

Abbildung 27: Übersicht über mögliche Ausprägungsformen von Kryptowerten..... 60

Abbildung 28: Privatkunden in der Schweiz, die Crypto Assets halten..... 63

Abbildung 29: Bedeutung der Kryptoaktivitäten aus Sicht der FINMA. 64

Abbildung 30: Ausdehnung des Angebots von Retailbanken um Crypto Assets..... 65

Abbildung 31: Dienstleistungen von Retailbanken rund um Kryptowerte. 68

Abbildung 32: Grösste Herausforderungen im Verlaufe des Aufbaus eines Angebots an Kryptowährungen. 70

Abbildung 33: Make-or-Buy Optionen, um ein Angebot an Kryptowährungen aufzubauen... 72

Abbildung 34: Hauptbankbeziehung von Nutzerinnen und Nutzern von Neobanken..... 75

Abbildung 35: Kooperationsformen in der Finanzbranche..... 81

Abbildung 36: Voraussetzungen für ein Bestehen im Markt für kleinere Banken. 85

Abbildung 37: Einschätzung der eigenen Kernkompetenzen der Banken nach Grösse..... 87

Abbildung 38: Entwicklungsperspektiven für kleinere Banken bezüglich der Digitalisierung. 90

Abbildung 39: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen. 96

Abbildung 40: Sourcing-Anbieter im Bereich IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz..... 98

Abbildung 41: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Client-Side. 99

Abbildung 42: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Street-Side. 99

Abbildung 43: Sourcing-Anbieter im Bereich Unterstützungsprozess..... 100

Glossar

Glossar

Das vorliegende Glossar enthält eine Zusammenstellung wesentlicher Begriffe, welche in der aktuellen Studie verwendet werden und bietet deren Erklärung, welche zum Teil auch in früheren Studien hergeleitet wurde. Es soll als praktisches Nachschlagewerk dienen, um das Verständnis für die behandelten Themen zu vertiefen und wichtige Konzepte zu klären. Die einzelnen Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

Cloud Computing

Cloud Computing ist ein Modell der Datenverarbeitung, mit dem bei Bedarf jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (beispielsweise Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zugegriffen werden kann. Diese können schnell und mit minimalem Verwaltungsaufwand beziehungsweise geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden.

Crypto Assets

Crypto Assets bezeichnen digitale Darstellungen von Werten oder Rechten, die unter Verwendung von Kryptografie und der Distributed-Ledger-Technologie elektronisch übertragen sowie gespeichert werden können.

Distributed-Ledger-Technologie

«Distributed Ledger» bezeichnet einen Informationsspeicher, der Aufzeichnungen über Transaktionen enthält und der unter Verwendung eines Konsensmechanismus auf eine Reihe von DLT-Netzwerkknoten verteilt und zwischen ihnen synchronisiert wird, siehe EU (2023).

Kooperationen

Unter einer Kooperation wird eine zweckgerichtete Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden, die sich in einem oder mehreren Themen, für das die Kooperationspartner gemeinsame Ziele haben, gegenseitig unterstützen.

Ökosysteme

Ein Ökosystem ist ein Netzwerk von Partnern, welche ausgerichtet auf die Schaffung von Kundenmehrwert auf vielfältige Weise interagieren, sich gegenseitig beeinflussen und mit ihren Produkten und Dienstleistungen oder einzelnen Teilen davon an dessen wirtschaftlichem Erfolg partizipieren.

Open Banking

Unter Open Banking verstehen wir

1) eine Denkhaltung oder Grundeinstellung, welche auf kooperativen Wertschöpfungsmodellen basiert,

Glossar

2) in einem weiteren Sinne auch die technischen Grundlagen, welche die Realisierung von kooperativen Wertschöpfungsmodellen auf der Basis sicher verfügbar gemachter Daten, Prozesse oder Geschäftsfunktionalitäten in der Finanzindustrie ermöglichen (insbesondere API) sowie

3) bilaterale Lösungen, Kooperationen zwischen mehreren Parteien sowie Ökosysteme, die auf der Basis der erwähnten Denkhaltung und der technischen Umsetzung zum Zweck der Erweiterung des Geschäftsmodells, der Erzielung von Mehrwert für den Kunden, der Effizienzsteigerung oder zur Erlangung anderer Vorteile geschaffen wurden.

Outsourcing

Outsourcing (Auslagerung) liegt vor, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen¹⁵¹.

Plattformen

Unter dem Begriff Plattformen, für den wir gleichbedeutend auch den Begriff Marktplatz verwenden, fassen wir Vergleichs- und Vermittlungsplattformen zusammen.

Vergleichsplattformen bieten Kunden einen Mehrwert, indem sie Angebote verschiedener Anbieter präsentieren und beispielsweise in Form von Rankings nach verschiedenen Kriterien vergleichbar machen.

Vermittlungsplattformen bringen in erster Linie Angebot und Nachfrage zusammen, gewährleisten danach aber oft auch die Abwicklung von Transaktionen und bieten dadurch sowohl Finanzdienstleistern als auch Kunden einen Mehrwert in Form von geringeren Such- und Abwicklungskosten.

¹⁵¹ Es wird die Definition der FINMA als Basis für das Outsourcing verwendet. Die FINMA legt den Begriff Outsourcing in ihrem Rundschreiben 2018/3 fest.

Autoren

Autoren

**Dr. Urs Blattmann**

Dr. Urs Blattmann (1956) betreut am IFZ als Dozent und Projektleiter die Bereiche Banking Infrastructure, Banking Operations und Sourcing und ist zudem Inhaber der Bankberatungsfirma Blattmann & Partner. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Beratung von Finanzinstituten in den Bereichen Strategie, Bankinfrastruktur, Prozesse und Banking Operations sowie Sourcing.

**Dr. Felix Buschor**

Dr. Felix Buschor (1961) verfügt über mehr als 30 Jahre Berufserfahrung in der Bankbranche. Bis Ende 2020 war er Mitglied der Geschäftsleitung der St. Galler Kantonalbank und dort zuständig für Operations, Handel, IT, Digitalisierung, Projekte und Liegenschaften. Er studierte an der ETH Zürich Mathematik und an der HSG Betriebswirtschaft, wo er auch promovierte. Seit Februar 2021 ist er am IFZ als Dozent und Projektleiter in den Bereichen Banking Operations und Bank IT tätig.

**Joël Ettlín**

Joël Ettlín (1997) arbeitet seit 2021 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 2021 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern, den er im Jahr 2023 erfolgreich abschloss. Zuvor arbeitete er im Anlagebereich bei einer Grossbank.

Platinsponsoren

accenture  **finnova.**  **inventx**



Goldspensoren



**Hochschule Luzern
Wirtschaft**
Institut für Finanz-
dienstleistungen Zug IFZ
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
hslu.ch/ifz

ISBN-Nummer
978-3-907379-32-5

