

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

IFZ Sourcing Studie 2021

Autoren Dr. Urs Blattmann, Dr. Felix Buschor, Marc Leuenberger, Anja Leutenegger

Vorwort

Das diesjährige Titelbild zeigt eine Luftaufnahme des Caumasees aus Flims, im Kanton Graubünden. Im Zentrum steht eine Insel, die von Wasser umgeben, von der äusseren Landschaft abgeschottet wirkt. Trotz dieser bildlichen Trennung in Insel, Wasser und Wald interagieren die drei Bereiche in der Realität miteinander. So gibt der Wald beispielsweise Sauerstoff ab und bildet Lebensraum für Tiere, Pflanzen und Insekten. Der Wald wiederum kann nur gedeihen, wenn genügend Wasser als Lebensgrundlage vorhanden ist.

In Analogie zur Natur, entwickeln sich auch in der Finanzindustrie zunehmend neue, dynamische Arten der Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von Ökosystemen. Die diesjährige Sourcing-Studie beleuchtet die Entwicklung von wirtschaftlichen Ökosystemen und zeigt insbesondere auf, welche Ökosysteme sich aktuell in der Schweizer Finanzbranche rund um den Themenkomplex «Wohnen» bilden, welche Aspekte dabei wichtig sind und welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Zusätzlich zeigen wir, wie Banken und Anbieter derzeit den Sourcing-Markt einschätzen und wie sich auch etablierte Sourcing-Leistungen, wie der Zahlungsverkehr, aktuell verändern.

Mit diesen Themenbereichen soll die diesjährige Studie die Studien der Jahre 2019 und 2020 ergänzen und zu einer nochmals erhöhten Transparenz im Schweizer Sourcing-Markt beitragen. Analog zum Vorjahr bleibt das Ziel der Studie, dass sich sowohl Vertreter von Banken als auch von Anbietern rasch einen Überblick über den Stand und die Entwicklungen in der Branche verschaffen können und darüber informiert sind, wer in der Branche welche Dienstleistungen anbietet.

Die vorliegende IFZ Sourcing Studie konnten wir nur dank der grossen Unterstützung von zahlreichen Teilnehmenden an Umfragen und Interviews erstellen. Den involvierten Banken und Sourcing-Anbietern danken wir für die zur Verfügung gestellte Zeit sowie die vielen wertvollen Inputs, die wir für die Studie verwenden konnten. Schliesslich bedanken wir uns bei den diesjährigen Sponsoren atpoint, Crealogix, Eonis, Finanz-Logistik, Glarner Kantonalbank, incore, Kreditfabrik und ppa 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



Marc Leuenberger
Wissensch. Mitarbeiter,
Institut für Finanz-
Dienstleistungen Zug IFZ



Anja Leutenegger
Wissensch. Mitarbeiterin,
Institut für Finanz-
Dienstleistungen Zug IFZ

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Rahmenbedingungen	1
1.1 Aktualität des Themas.....	1
1.2 Definition und Abgrenzung	1
1.3 Zielsetzung und methodisches Vorgehen	3
2 Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Bankenoptik.....	6
2.1 Aktuelles Stimmungsbild & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten.....	6
2.2 Kompetenzentwicklung & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten	7
2.3 Relevanz von Technologie-Trends & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten	9
2.4 Ökosysteme aus Sicht der Banken	12
3 Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Anbieteroptik.....	15
3.1 Generelle Entwicklung im Sourcing-Markt Schweiz.....	15
3.2 Technologische Entwicklung	16
3.3 Innovationen der Sourcing-Anbieter	19
3.4 Entwicklungen im Bereich der Ökosysteme.....	20
4 Entwicklungen im Sourcing des Zahlungsverkehrs	24
4.1 Sourcing beleggebundener Zahlungen.....	24
4.2 Sourcing des Financial Messaging	26
5 Ökosysteme und Sourcing.....	28
5.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung	28
5.2 Ökosysteme der Internetkonzerne.....	33
5.3 Ökosysteme Wohnen in der Schweiz	37
5.4 Einschätzung der Entwicklung der Ökosysteme für Schweizer Retailinstitute	50
5.5 Ökosysteme und Sourcing.....	54
6 Fazit	57
7 Marktübersicht.....	61
7.1 Vorgehen.....	61
7.2 Zusammenfassung der Anbieter	62
7.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge	65
8 Die Meinung unserer Sponsoren.....	102
8.1 atpoint.....	103
8.2 Crealogix	105
8.3 Econis.....	107
8.4 Glarner Kantonalbank.....	109
8.5 InCore.....	111
8.6 Kreditfabrik.....	113
8.7 PPA.....	115
Quellen	117
Expertengespräche	120
Autoren	121

1 Rahmenbedingungen

1.1 Aktualität des Themas

Die vorliegende dritte Ausgabe der Sourcing-Studie bildet eine Ergänzung zu den Sourcing-Studien der Jahre 2019 und 2020. Die diesjährige Studie ist in acht Kapitel gegliedert. Kapitel 2 und Kapitel 3 der Studie geben einen Einblick in die erwartete Marktentwicklung aus Banken- und Anbieteroptik. Zusätzlich liefert Kapitel 4 einen vertieften Einblick in die aktuellen Entwicklungen rund ums Sourcing im Zahlungsverkehr. Kapitel 5 zeigt auf, wie sich der aktuelle Trend zu Ökosystemen in der Finanzbranche auswirkt und was dies für die Entwicklung des Sourcings bedeuten könnte. Ein spezieller Fokus wird auf Ökosysteme rund ums Thema «Wohnen» gelegt. Wer nicht die ganze Studie lesen will, für den bietet Kapitel 6 einen Überblick der wichtigsten Erkenntnisse. Kapitel 7 gibt einen Überblick der Marktakteure und deren Leistungen. Beendet wird die Studie durch die Meinung unserer Sponsoren (Kapitel 8).

Die Schweizer Banken sehen sich seit einigen Jahren mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Das Tiefzinsumfeld führt zu erhöhtem Margendruck und auch der regulatorische Druck und der Investitionsbedarf – speziell hinsichtlich Digitalisierung – bleiben hoch, was weiteren Kostendruck verursacht. Zusätzlich drängen mit Fintech-, Bigtech und PropTech-Unternehmen neue Anbieter in den Markt, die kostengünstige Alternativen für traditionelle Bankdienstleistungen anbieten. Diese Herausforderungen führen dazu, dass sich Banken vermehrt mit neuen Geschäftsmodellen und neuen Formen der Zusammenarbeit auseinandersetzen. Inspiriert von den Internetkonzernen sind aktuell insbesondere Ökosysteme als neues Geschäftsmodell bei vielen Finanzinstituten ein Thema. Dies ist auch der Anlass, das Thema Ökosysteme und speziell die Entwicklung der Ökosysteme im Bereich «Wohnen» im Kapitel 4 näher zu untersuchen.

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

1.2 Definition und Abgrenzung

Grundlagen und Begriff

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

Die FINMA legt in ihrem Rundschreiben 2018/3 den Begriff wie folgt fest: «Outsourcing (Auslagerung) im Sinne des Rundschreibens liegt vor, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen». Mit dieser Definition überlässt es die FINMA den einzelnen Instituten festzulegen, welches die wesentlichen Funktionen sind. Mit anderen Worten ist es die Aufgabe der einzelnen Banken, den Begriff der Wesentlichkeit für das eigene Institut exakt zu definieren. In der Praxis dürften aber vor allem die Revisionsgesellschaften gefordert sein, die überprüfen müssen, ob die Banken diesbezüglich ihre Pflichten erfüllen. Dabei ist unbestritten, dass sich der Begriff der Wesentlichkeit zunächst an der früher geltenden Regelung der FINMA orientieren soll. Zudem herrscht bei den Banken grundsätzlich die Ansicht vor, dass es Aufgabe des Risk-Managements ist, die Risiken, welche sich beim Sourcing ergeben, einzuschätzen. Bei Risiken, welche das Funktionieren der Bank beeinträchtigen könnten, ist von wesentlichen Funktionen auszugehen. Sowohl Banken als auch Revisionsgesellschaften haben uns bestätigt, dass die entsprechenden Einschätzungen von beiden Seiten weitestgehend deckungsgleich sind, respektive dass nur in Ausnahmefällen, das heisst bei einer oder zwei Dienstleistungen, Diskussionen bezüglich der Wesentlichkeit geführt wurden. Zudem vertraut man hier darauf, dass sich die Sache schon in kurzer Zeit einspielen werde. Wenn nämlich eine Mehrzahl der Banken eine bestimmte Dienstleistung als wesentlich einschätzt, muss eine Bank, welche dies anders sieht, gute Argumente dagegen liefern können. Dies führt faktisch dazu, dass im Zweifel die entsprechende Dienstleistung ins Vertragsinventar der Bank aufgenommen wird.

Verwendung des Begriffs in der vorliegenden Studie und inhaltliche Abgrenzung

In der vorliegenden Studie wird hinsichtlich des Sourcing-Begriffs die Definition der FINMA als Basis verwendet. Dies macht es erforderlich, dass die Wesentlichkeit pauschal für alle Institute zu definieren ist. Es ist offensichtlich, dass die Grenzen der Wesentlichkeit nicht immer ganz scharf gezogen werden können.

Um dem Leser aber eine Übersicht über das breite und vielfältige Spektrum des Sourcings zu verschaffen, wurde das untenstehende Raster erarbeitet. Dieses ermöglicht es zum einen, eine zweckmässige Einordnung der Vielzahl von Sourcing-Angeboten vorzunehmen, zum andern zieht es auch Grenzen und schliesst damit diejenigen Elemente aus, die nicht in dieses Raster passen:

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

Abbildung 1: Struktur Sourcing Angebot in der Schweizer Finanzbranche

Mit dieser inhaltlichen Abgrenzung haben wir die von der FINMA geforderte «Wesentlichkeit» im Grunde so gefasst, dass nur banknahe Aufgaben als Sourcing betrachtet werden sollen. Das heisst, es sollen diejenigen ausgelagerten Aufgaben als Outsourcing verstanden werden, die eng mit den Bankdienstleistungen verflochten sind. Beispiele sind der IT-Betrieb, die Verarbeitung von Transaktionen im Zahlungsverkehr, bei den Wertschriften oder im Kreditbereich sowie Compliance-Aktivitäten. Der

Begriff «banknahe Aufgaben» wird dabei aber nicht restriktiv verwendet, so dass darin auch Handel und Custody-Dienstleistungen sowie Druck und Versand von Kontoauszügen oder Aufgaben im Rechnungswesen eingeschlossen werden. Andere Dienstleistungen hingegen, wie beispielsweise im Bereich des Hausdienstes und der Reinigung, fallen nicht unter den hier verwendeten Begriff des Sourcing und sind deshalb nicht Gegenstand dieser Studie.

Mit der Verwendung der FINMA Definition des Begriffs Sourcing sind auch Auslagerungen innerhalb eines Konzerns eingeschlossen. So bezieht beispielsweise die Bank Cler seit vielen Jahren Dienstleistungen von ihrem Mutterkonzern, der Basler Kantonalbank. Grundsätzlich sind Banken frei, Geschäftsaktivitäten auch ins Ausland auszulagern. Im Rahmen der Studie beschränken wir uns jedoch auf Services, welche von Sourcing-Anbietern in der Schweiz erbracht werden.

1.3 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

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

- Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Banken- und Anbieteroptik
- Entwicklungen im Sourcing des Zahlungsverkehrs
- Entwicklung von Ökosystemen in der Schweizer Finanzbranche und deren Auswirkungen aufs Sourcing

In diesem Sinne stellt die vorliegende Studie eine Ergänzung der Studien von 2019 und 2020 dar, bei welchen auf andere Aspekte eingegangen wurde. Das Ziel der Studie besteht im Wesentlichen darin, dem Finanzplatz Schweiz eine weitgehend homogene Wissensbasis zum Thema Sourcing zur Verfügung zu stellen. Diese soll dazu genutzt werden, die Diskussion rund um das Thema zu versachlichen. Zudem soll den Entscheidungsträgern ein Fundament zur Verfügung gestellt werden, auf welchem die Informationen für eine spezifische Sourcing-Entscheidung aufgebaut werden können. Auf diese Weise soll auch ein weitgehend identisches Verständnis von Sourcing sowohl bei den Banken als auch bei den Anbietern geschaffen werden.

Als Grundlage für die vorliegende Studie dienen eine Befragung der Banken, welche im vergangenen Dezember durchgeführt wurde, eine Befragung der Anbieter, welche wir im Januar dieses Jahres vorgenommen haben, sowie verschiedene Interviews mit Vertretern von Banken und Versicherungen, welche sich insbesondere intensiv mit den Themen IT und Ökosysteme befassen.

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 60 Vertreter der Bankengruppen «Kantonalbanken», «Regionalbanken und Sparkassen», «Raiffeisenbanken» und «andere Banken» eingeladen. Auf eine Einladung von Grossbanken, Privat- und Börsenbanken sowie Auslandbanken haben wir bewusst verzichtet, um den Fokus auf die Entwicklung der Schweizer Retailbanken legen zu können. Die Umfrage wurde ausschliesslich in der Deutschschweiz durchgeführt. Den teilnehmenden Banken wurde zugesichert, dass die Daten sowohl vertraulich behandelt werden als auch aufgrund der Aggregation der Antworten keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Institute möglich sein werden. Der Datensatz umfasst 33 Beobachtungen, wo-

bei teilweise nicht alle Fragen beantwortet wurden. Insgesamt beinhaltet die Stichprobe 32 vollständige Datensätze von Banken in der Schweiz. Die Stichprobengrösse kann somit zwischen 32 und 33 Beobachtungen schwanken.

Die Umfrage wurde in folgende Teile gegliedert:

- Allgemeine Entwicklungen
- IT-Outsourcing
- Ökosysteme

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

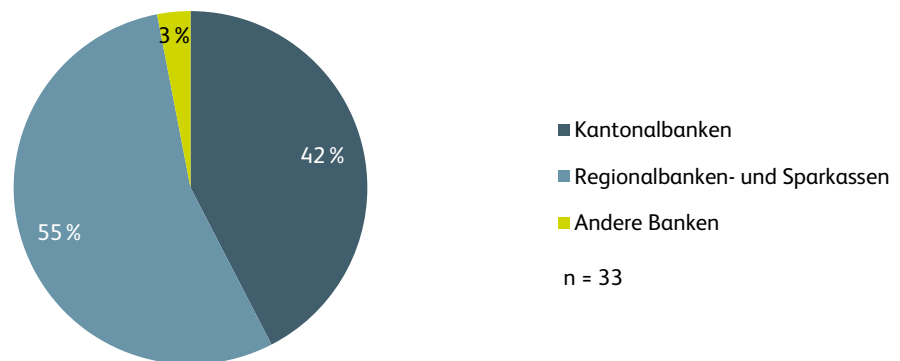


Abbildung 2: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe

Gemäss Bankenstatistik der Schweizerischen Nationalbank¹ werden per Ende 2019 insgesamt 246 Banken in der Schweiz verzeichnet. In den drei befragten Bankengruppen sind gemäss Bankenstatistik total 101 Banken vertreten (24 Kantonalbanken, 1 Raiffeisenbank, 60 Regionalbanken & Sparkassen, sowie 16 andere Banken). Von diesen 101 Banken wurden im Rahmen der Umfrage 60 Banken angeschrieben. Auf eine Anfrage der Banken mit einer Bilanzsumme < CHF 500 Millionen wurde verzichtet. 33 Banken haben an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 55 Prozent entspricht.

In Bezug auf die Grösse der teilnehmenden Banken, welche wir vereinfacht anhand der Bilanzsumme beurteilen, ist festzustellen, dass die meisten Banken (33 %) eine Bilanzsumme von CHF 3 bis 9.9 Milliarden aufweisen. Die Mehrheit der teilnehmenden Institute (54 %) liegen bei einer Bilanzsumme im Bereich von CHF 1 bis 10 Milliarden (vgl. Abbildung 3).

¹ Schweizerische Nationalbank SNB (2020)

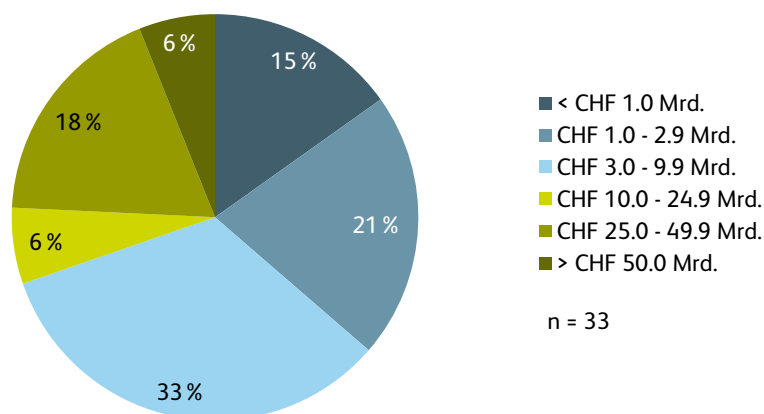


Abbildung 3: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme

Design & Struktur der Umfrage bei Sourcing-Anbietern

Um zu eruieren, welche Aspekte und Erwartungen im Bereich der Sourcing-Anbieter speziell im Fokus stehen, wurde auch ein Fragebogen für die Sourcing-Anbieter erarbeitet. Unterschiedliche Vertreter von Sourcing Dienstleistern für Banken wurden gebeten, Fragen zu den Entwicklungen in folgenden Bereichen zu beantworten:

- Sourcing generell
- Entwicklungen im IT-Bereich
- Innovationen & Ökosysteme

Die Umfrage wurde jeweils entweder an ein Geschäftsleitungsmitglied oder falls vorhanden an jene Person versendet, welche das Sourcing mit Banken verantwortet. Die Umfrage war anonym und wurde im Januar 2021 durchgeführt. Insgesamt wurden 36 Personen für die Teilnahme angefragt. 23 der angeschriebenen Personen haben sich an der Umfrage beteiligt, was einer Rücklaufquote von rund 64 Prozent entspricht.

2 Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Bankenoptik

Das nachfolgende Kapitel gibt einen Einblick in die erwartete Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Sicht der Banken. Als Grundlage dienen die in Kapitel 1.3 vorgestellte Bankenumfrage sowie Experteninterviews² mit Bankenvertretern, die im Dezember 2020 und Januar 2021 durchgeführt wurden.

Die Umfrageergebnisse zeigen, mit welchen Partnern die Banken primär zusammenarbeiten, wie sich die Einstellung zum Thema Sourcing bei den Banken in den letzten Jahren verändert hat und welchen Einfluss Kompetenzentwicklungen und Technologie-Trends auf den Sourcing-Markt haben werden.

2.1 Aktuelles Stimmungsbild & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten

Die Covid-19 Krise hat dazu geführt, dass verschiedene Industrieunternehmen ihre internationalen Sourcing-Aktivitäten in Frage stellen und laut darüber nachdenken, wieder vermehrt lokal zu produzieren. Bei den befragten Banken ist die Situation jedoch eine andere. Die Banken, die an der Umfrage teilgenommen haben (primär Kantonal- und Regionalbanken³), beziehen ihre Dienstleistungen nach wie vor weitgehend von Schweizer Anbietern, wodurch diverse Risiken wegfallen, die internationale Sourcing-Aktivitäten mit sich bringen. Eine Reduktion der Sourcing-Aktivitäten zeichnet sich entsprechend weder durch die Erkenntnisse der Umfrage noch durch die geführten Experteninterviews ab.

Die meistgenannten Sourcing-Partner der Banken sind laut Umfrage Swisscom, Swiss Post Solutions, Finanz-Logistik und Finnova. 82 Prozent der befragten Banken beziehen Dienstleistungen der Swisscom, 79 Prozent beziehen Angebote der Swiss Post Solutions und 45 Prozent arbeiten mit Lösungen von Finanz-Logistik und Finnova (eine detaillierte Übersicht der Sourcing-Anbieter und deren Leistungsumfang ist in Kapitel 7 ersichtlich).

Abbildung 4 zeigt, dass sich das Stimmungsbild der Banken gegenüber Outsourcing in den letzten Jahren neutral bis positiv entwickelt hat. 39 Prozent der Befragten geben an, dass sich ihre Einschätzung gegenüber Outsourcing in den letzten fünf Jahren positiv entwickelt hat und aus Bankenoptik in Zukunft mehr Aktivitäten ausgelagert werden sollen. Lediglich bei einer Bank (3 %) hat sich die Einstellung gegenüber Outsourcing negativ verändert.

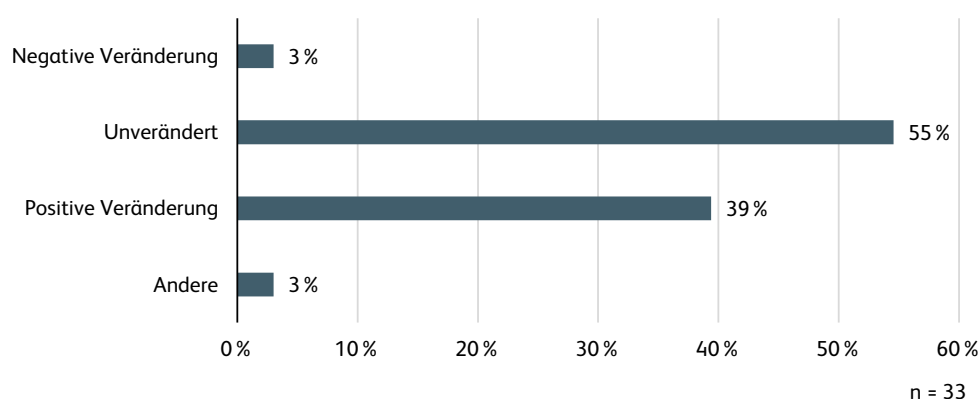


Abbildung 4: Einstellung zu Outsourcing heute im Vergleich zu vor fünf Jahren

² Vgl. Seite 120

³ Vgl. auch Kapitel 1.3

Dass der Sourcing-Markt im Schweizer Banking weiteres Wachstumspotenzial bietet, bestätigt sich auch durch Abbildung 5. Über drei Viertel der Banken gehen in den kommenden fünf Jahren von einem steigenden Anteil der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand aus. 73 Prozent sehen in dieser Periode eine Steigerung im Rahmen von eins bis zehn Prozent, während eine Bank gar von einer Zunahme um über zehn Prozent ausgeht. Lediglich zwölf Prozent erwarten einen Rückgang des Verhältnisses von Sourcing-Kosten zum Gesamtaufwand.

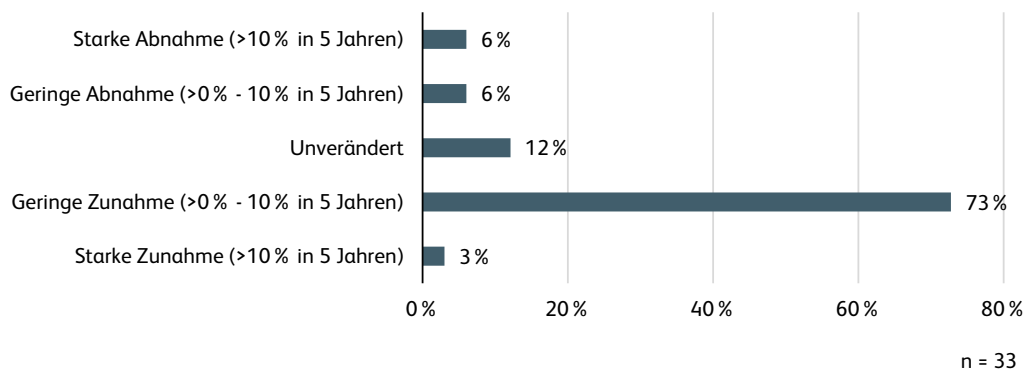


Abbildung 5: Erwartete Entwicklung Anteil Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand in den nächsten 5 Jahren

2.2 Kompetenzentwicklung & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten

Schon heute sehen die befragten Banken ihre Kernkompetenzen primär in der Kundenberatung und weniger in verarbeitenden Tätigkeiten. In Zukunft erwarten die Befragten, sich noch stärker in Richtung Vertriebsbank zu entwickeln (vgl. Abbildung 6).

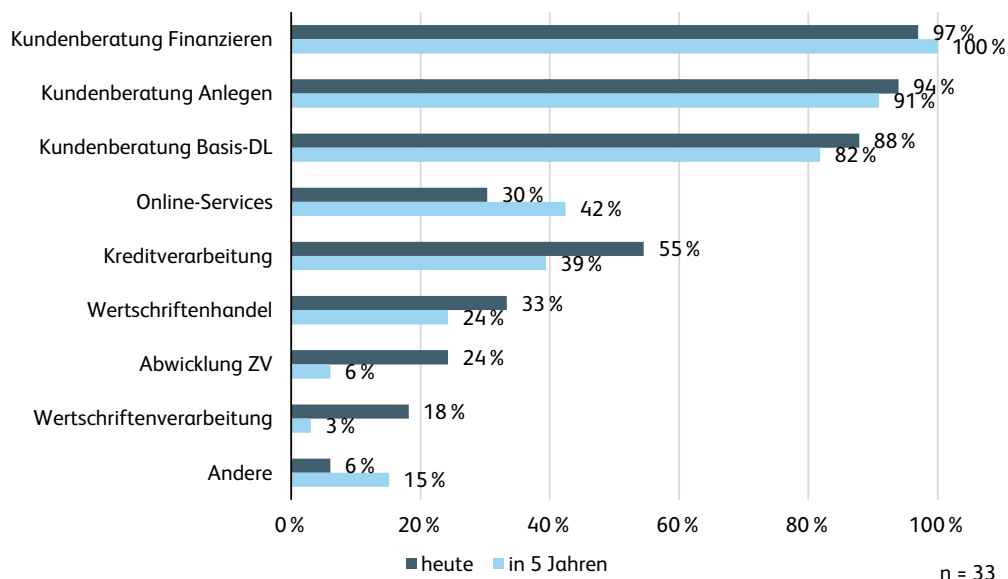


Abbildung 6: Einschätzung Kernkompetenzen heute und in fünf Jahren

Abbildung 7 zeigt, dass die Banken davon ausgehen, dass die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, die Wertschriftenverarbeitung und die Kreditverarbeitung zunehmend zur Commodity werden und in Zukunft nur noch wenig Differenzierungspotenzial bieten. Hingegen werden Online-Services an Bedeutung gewinnen und die Beratungsaktivitäten ergänzen.

Auch in den Experteninterviews wurde darauf hingewiesen, dass sich die Banken intensiv darüber Gedanken machen, wie sie ihre Online-Services stärker auf den Kundennutzen ausrichten können. Verschiedene Banken arbeiten beispielsweise an Projekten mit dem Ziel, Self-Service-Angebote auszubauen und ihr traditionelles E-Banking in Richtung eines umfassenderen Kundenportals zu erweitern.

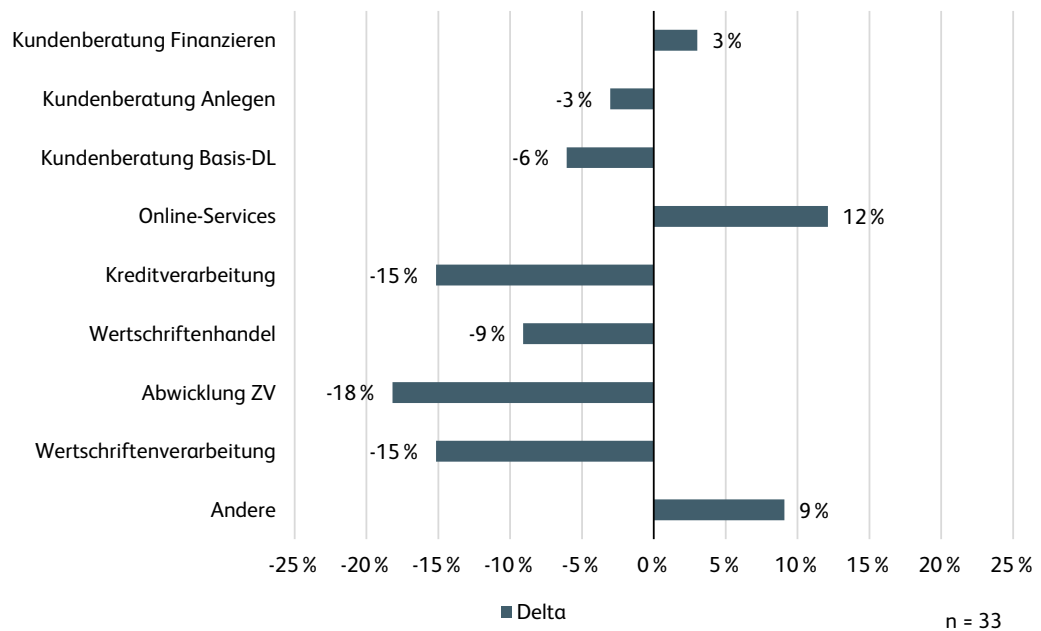


Abbildung 7: Einschätzung Veränderung Kernkompetenzen in fünf Jahren gegenüber heute

Obwohl verarbeitende Tätigkeiten an strategischer Relevanz verlieren, bleiben viele Banken gegenüber vermehrten Outsourcing-Aktivitäten von klassischen Abwicklungs-Tätigkeiten kritisch eingestellt. Im Rahmen der Interviews wurde von einer Bank diesbezüglich hervorgehoben, dass im Markt noch keine wirkliche Industrialisierung stattgefunden habe und es oft noch immer günstiger sei, Verarbeitungstätigkeiten in-house zu behalten.

Bezüglich der Kreditverarbeitung gehen beispielsweise lediglich 33 Prozent der Befragten davon aus, dass sich der Outsourcing-Anteil in den nächsten fünf Jahren erhöhen wird. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Sourcing-Studie 2020, in welcher wir nach der Wahrscheinlichkeit einer Auslagerung der Kreditverarbeitung fragten. Damals gaben lediglich sechs Prozent an, die Auslagerung der Kreditverarbeitung habe eine hohe Wahrscheinlichkeit (> 50%). 29 Prozent gaben an, die Wahrscheinlichkeit liege zwischen 20 und 49 Prozent. Die restlichen rund zwei Drittel der Teilnehmenden schätzten die Wahrscheinlichkeit einer Auslagerung der Kreditverarbeitung bei weniger als 20 Prozent ein.

Eine Zunahme der Auslagerungen erwarten die Banken weiterhin primär bei IT-Aktivitäten (vgl. Abbildung 8).

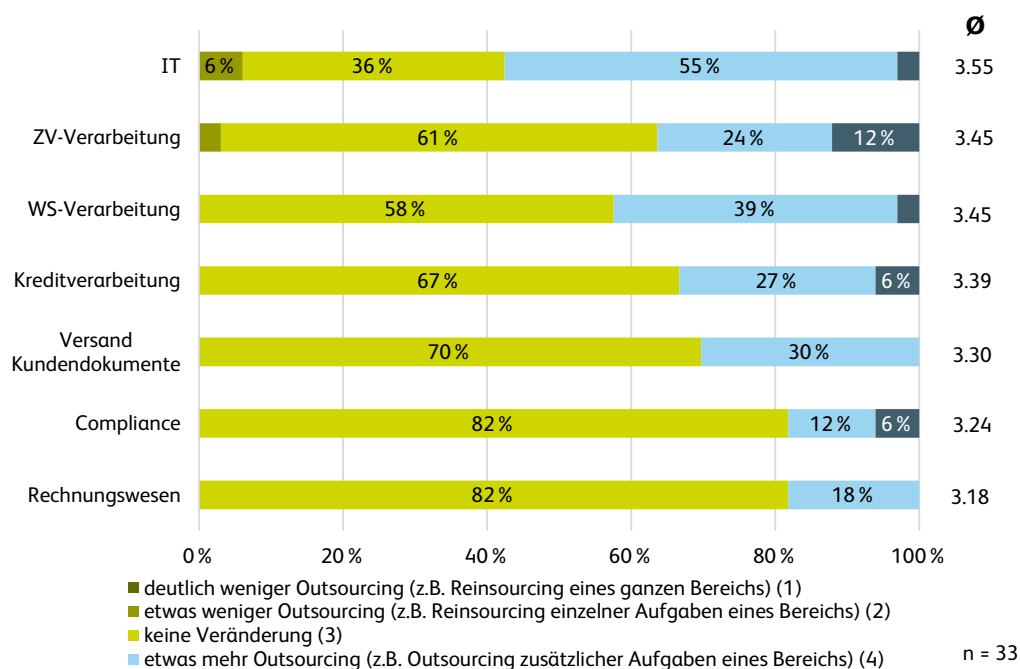


Abbildung 8: Erwartete Veränderung Outsourcing-Aktivitäten verschiedener Bereiche

2.3 Relevanz von Technologie-Trends & Einfluss auf Sourcing-Aktivitäten

In der Sourcing-Studie 2020 wurden Sourcing-Anbieter erstmals befragt, wie sie die Relevanz ausgewählter Technologie-Trends, in Anlehnung an die IFZ-Trend-Map von Prof. Dr. Andreas Dietrich, einschätzen.⁴ Für die diesjährige Sourcing-Studie wurden neben den Sourcing-Anbietern auch die Banken über die zukünftige Bedeutung dieser Technologien befragt.

Die höchste Bedeutung messen die Banken den Themenbereichen «Cyber-Security» und «Digitalisierung» bei, wobei unter «Digitalisierung» sowohl kundenseitige Digitalisierungsprojekte zu verstehen sind (z.B. Ausbau Self-Service-Angebot) wie auch bankinterne Digitalisierungsprojekte mit dem Ziel, die Prozesseffizienz zu verbessern (z.B. Digitalisierung von Verarbeitungsprozessen). Zusätzlich werden auch «Cloud», «Data Analytics» und «Personalisierung» als bedeutend eingeschätzt. «Internet of Things (IoT)» und «Blockchain» hingegen werden nach Ansicht der Sourcing-Verantwortlichen auch in drei Jahren lediglich eine tiefe bis mittlere Bedeutung haben (vgl. Abbildung 9).

⁴ Dietrich (2019)

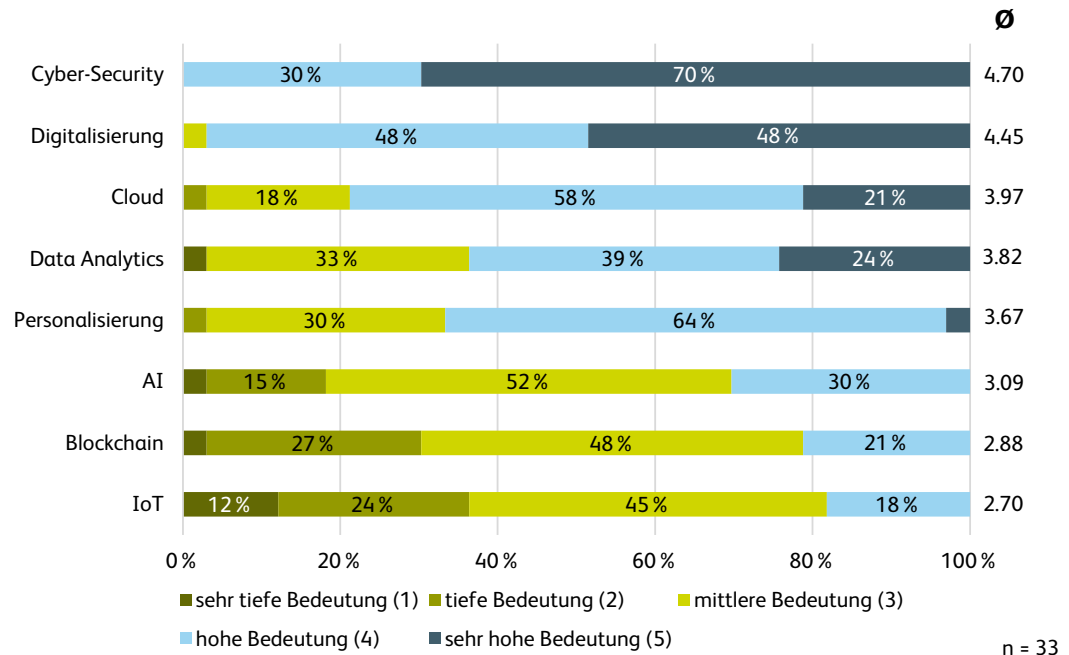


Abbildung 9: Erwartete Bedeutung von IT-Themen in drei Jahren

Diese Einschätzung wird auch durch Aussagen in den Experteninterviews bestätigt. Diverse Interviewpartner halten fest, dass sie aktuell keine IoT-Anwendungsbereiche in ihren Banken sehen. Bei Blockchain-Anwendungen haben die Banken zwar auf mögliche Anwendungsfälle hingewiesen (insbesondere Immobilientransaktionen und digitale Vermögenswerte wurden als mögliche Use-Cases genannt), sehen sich aber nicht in einer Vorreiterrolle. Lediglich eine Bank befindet sich aktuell in der Konzeptphase eines Projektes für die Tokenisierung, Verwahrung und den Handel digitaler Vermögenswerte und arbeitet somit konkret an einem möglichen Anwendungsfall.

Der Grund für die abwartende Haltung der Banken hinsichtlich Blockchain-Anwendungen dürfte einerseits bei der hohen Entwicklungs-Komplexität liegen, andererseits wird für die Adaption aber auch entscheidend sein, wie sich die neu geschaffenen regulatorischen Rahmenbedingungen⁵ in der Praxis etablieren und wie aktiv zentrale Parteien, wie beispielsweise die SIX Group, Lösungen forcieren. Die von den Banken genannten Anwendungsfälle für Blockchain-Lösungen, wie digitale Vermögenswerte («digital Assets») oder Immobilientransaktionen, haben gemeinsam, dass verschiedene Parteien integriert werden müssen. Entsprechend dürfte die Koordination dieser Parteien entscheidend sein, damit auch Banken sich aktiv an der Entwicklung beteiligen. Im Bereich des Handels und der Aufbewahrung von digitalen Vermögenswerten könnte sich der Markt in den nächsten Jahren mit dem Aufbau der SIX Digital Exchange (SDX) aber durchaus positiv entwickeln.

Die Interviews bestätigen auch die hohe Relevanz der Themen «Cyber-Security», «Digitalisierung» und «Cloud». Cyber-Security steht im Rahmen des Risikomanagements laufend im Fokus. Vermehrtes Homeoffice infolge Covid-19 stellte die Banken im Jahr 2020 zudem vor die Herausforderung, die IT-Sicherheit auch bei intensiverer Nutzung von Remote-Infrastrukturen sicherzustellen. Vor dem Hintergrund vermehrten «Distance-Workings» ist es auch wenig überraschend, dass Cloud-Services immer relevanter werden. Schliesslich ist es wohl nur mit Cloud-Lösungen möglich, eine skalierbare IT-Infrastruktur bereitzustellen, auf die nicht nur Bankmitarbeitende, sondern auch beispielsweise Kunden oder Lieferanten von überall zugreifen können. Das Thema Digitalisierung wird ebenfalls auf verschie-

⁵ vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft (2020)

denen Ebenen vorangetrieben. Einerseits werden in Zukunft kundenseitige Self-Service-Angebote weiter ausgebaut, andererseits soll Digitalisierung dabei helfen, Beratungs- und Verarbeitungsprozesse effizienter zu gestalten und Medienbrüche zu reduzieren.

Um das Verständnis zu verbessern, welche Auswirkungen diese Technologie-Trends auf den Sourcing-Markt haben werden, haben wir die Banken zusätzlich gefragt, wie hoch sie den Outsourcing-Anteil bei der Umsetzung dieser Trends einschätzen. Von den Technologie-Trends werden die Banken gemäss Umfrage vor allem Cloud-, Cyber-Security- und Blockchain-Lösungen extern beziehen. Die Bereiche Personalisierung, Data-Analytics und Artificial Intelligence (AI) werden die Banken primär intern entwickeln (vgl. Abbildung 10).

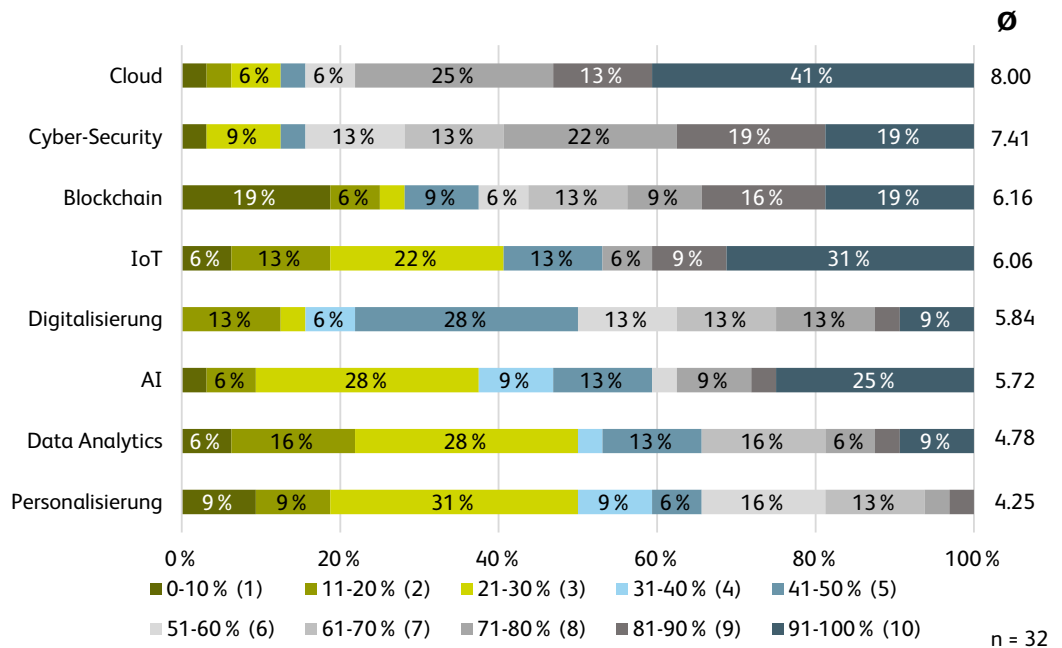


Abbildung 10: Erwarteter prozentualer Outsourcing-Anteil

Die erwartete Bedeutung der IT-Themen (vgl. Abbildung 9) kombiniert mit dem erwarteten prozentualen Outsourcing-Anteil (vgl. Abbildung 10) ermöglicht eine Einschätzung über die Relevanz der Themen für den Outsourcing-Markt in den kommenden Jahren. In Tabelle 1 haben wir den Technologien anhand ihrer erwarteten Bedeutung gemäss Abbildung 9 und dem erwarteten prozentualen Outsourcing-Anteil gemäss Abbildung 10 jeweils einen Rang zugewiesen. Die Summe der beiden Ränge (Spalte «Rangsumme») zeigt, dass vor allem die Outsourcing-Märkte für Cyber-Security, Cloud-Dienstleistungen und Digitalisierung weiteres Wachstumspotenzial bieten.

Tabelle 1: Rangsummen Relevanz Themenbereich & Outsourcing-Abdeckung

Themenbereich	Rang Bedeutung (gem. Abbildung 9)	Rang Outsourcing-Abdeckung (gem. Abbildung 10)	Rangsumme
Cyber-Security	1	2	3
Cloud	3	1	4
Digitalisierung	2	5	7
Blockchain	7	3	10
Data Analytics	4	7	11
AI	6	6	12
IoT	8	4	12
Personalisierung	5	8	13

Die technologischen Entwicklungen führen gemäss Ansicht der Bankenvertreter auch dazu, dass die IT-Kosten in Zukunft weiter steigen werden (vgl. Abbildung 11). 73 Prozent der Umfrageteilnehmer gehen für die nächsten Jahre von einem jährlichen Wachstum der IT-Kosten zwischen einem und zehn Prozent aus.

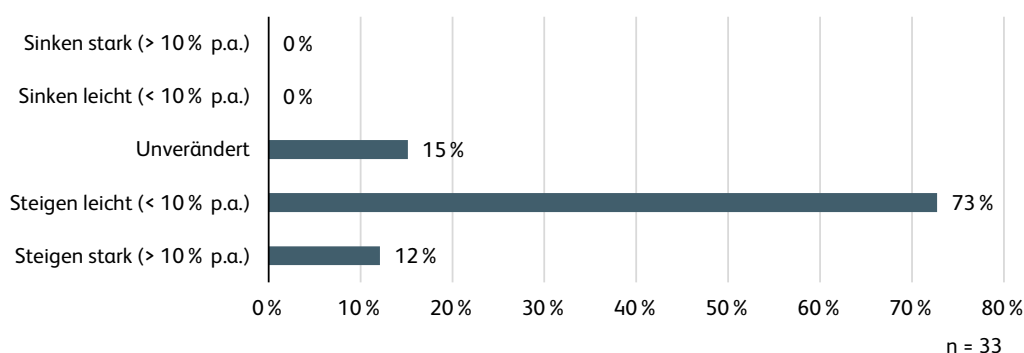


Abbildung 11: Erwartete Entwicklung IT-Kosten

2.4 Ökosysteme aus Sicht der Banken

Um einen Überblick zu erhalten, wie stark sich die Schweizer Retailbanken bisher mit dem Thema «Ökosysteme» auseinandergesetzt haben, wurden die Banken befragt, wie intensiv sie sich auf oberster Führungsebene bereits mit Ökosystemen beschäftigt haben. Hierbei zeigt sich, dass über 90 Prozent der Geschäftsleitungen oder Verwaltungsräte der befragten Banken sich bereits in irgendeiner Form mit Ökosystemen befassen.

Die Banken kamen hierbei grossmehrheitlich zum Schluss, dass Ökosysteme für sie eher eine Chance als eine Bedrohung darstellen. Dies überrascht insofern, als dass Ökosysteme grundsätzlich zu erhöhter Transparenz und einer Zunahme der Marktakteure führen, was den Margendruck auf die Banken erhöhen dürfte. Die Banken scheinen entsprechend davon auszugehen, dass Volumenausweitungen und Zusatzverkäufe (Ertragsdiversifikationen) diesen Margendruck überkompensieren können.

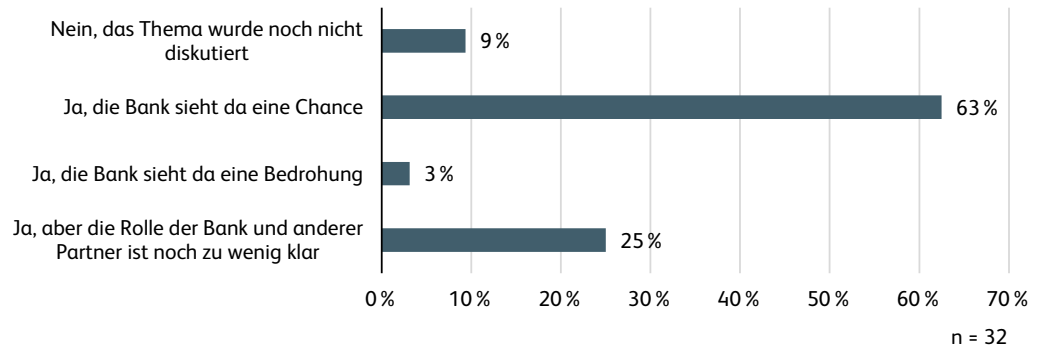


Abbildung 12: Beschäftigung VR/GL mit dem Thema Ökosysteme

Die Rolle, in welcher sich die Banken bei einem Ökosystem-Aufbau sehen, ist unterschiedlich. Während 19 Prozent angeben, gemeinsam mit Partnern selbst ein Ökosystem aufbauen zu wollen, geben 41 Prozent an, sich an Initiativen Dritter zu beteiligen, aber selbst keinen Aufbau planen. Drei Prozent wollen sich weder an Initiativen Dritter beteiligen noch selbst ein Ökosystem aufbauen und sechs Prozent sind noch unschlüssig bezüglich der eigenen Positionierung (vgl. Abbildung 13).

Interessant ist, dass zehn von 32 befragten Banken (31 %) angeben, bereits ein funktionierendes Ökosystem zu haben. Dies scheint uns wenig plausibel und zeigt unseres Erachtens, dass bei den Banken wohl noch kein einheitliches Verständnis darüber vorhanden ist, wie ein funktionierendes Ökosystem konkret zu definieren ist.

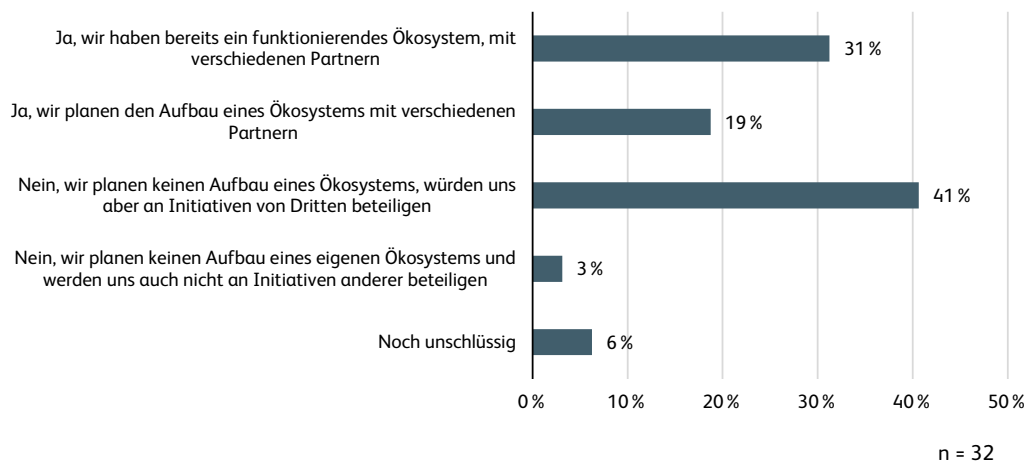


Abbildung 13: Status Aufbau/Entwicklung Ökosysteme

Eine essenzielle Grundlage für die Bildung funktionierender und offener Ökosysteme sind offene Programmierungsschnittstellen (Open APIs). Open APIs ermöglichen Anbietern (z.B. Fintechs) ihre technologischen Lösungen mit geringem Aufwand in ein Ökosystem integrieren zu können.

Gemäss Umfrage haben bereits 18 Prozent der befragten Banken APIs im Einsatz. 42 Prozent planen die Einführung von APIs und lediglich 24 Prozent planen keine Öffnung. Diese hohe Bereitschaft, sich Drittanbietern technologisch zu öffnen, verdeutlicht die Chancen, die Banken in Ökosystemen und Open Banking sehen.

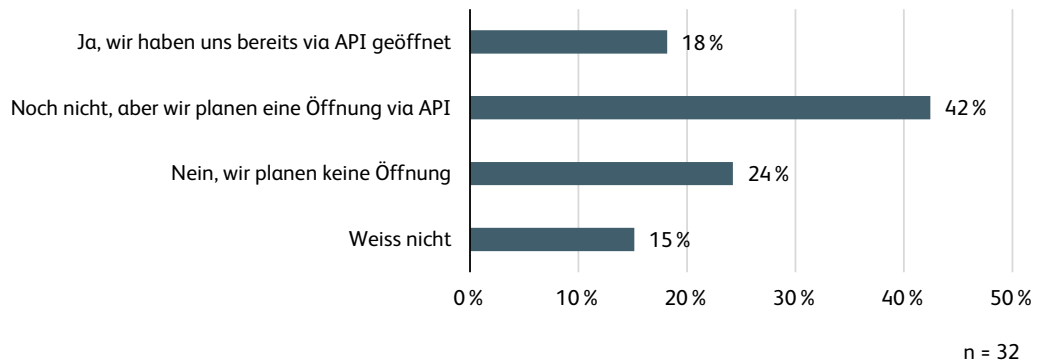


Abbildung 14: Öffnung via APIs

Als Gründe für die geplante oder bereits durchgeführte technologische Öffnung nennen Banken in erster Linie drei Punkte. Erstens die Möglichkeiten zur Angebotserweiterung und eine dadurch verbesserte Customer Experience, zweitens die Vereinfachung einer Integration der Wertschöpfungskette und drittens die Möglichkeit bestehende strategische Partnerschaften mit Drittanbietern weiterzuentwickeln.

Banken, die keine Öffnung planen, nennen als Argumente in erster Linie die zu hohen Kosten sowie eine Fokussierung auf das Kerngeschäft, respektive die Durchführung von Angebotserweiterungen in Eigenregie.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Banken gegenüber Auslagerungen nach wie vor positiv eingestellt sind. Vor allem im IT-Bereich gehen die Banken von weiterhin steigenden Sourcing-Aktivitäten aus. Insbesondere die Themenbereiche «Cyber-Security», «Cloud» und «Digitalisierung» dürften für den Outsourcing-Markt weiter an Bedeutung gewinnen.

Kritisch eingestellt bleiben die Banken bei der Auslagerung von Verarbeitungstätigkeiten. Dies, obwohl die Banken ihre Kernkompetenzen in Zukunft klar in der Kundenberatung und nicht in der Verarbeitung sehen. In Anbetracht des zunehmenden Margendrucks, des Eintritts von Neo- und Challenger-Banken und der zunehmenden Bildung von Ökosystemen, dürfte es spannend sein zu beobachten, wie sich der Markt für die Auslagerung von Verarbeitungstätigkeiten in Zukunft entwickeln wird.

Mit Ökosystemen haben sich fast alle befragten Banken bereits auf der obersten Führungsebene beschäftigt. Eine Mehrheit der Banken sieht die Entwicklung von Ökosystemen als Chance und weniger als Risiko. Die Umfrageergebnisse zeigen aber auch, dass im Markt wohl noch kein einheitliches Verständnis darüber herrscht, was ein Ökosystem konkret beinhaltet. Die Ausführungen in Kapitel 5 sollen dazu beitragen, ein solches Verständnis zu entwickeln.

3 Entwicklung des Sourcing-Marktes aus Anbieteroptik

Um die Entwicklungen innerhalb des Sourcing Markts in der Finanzindustrie in der Schweiz ganzheitlich zu verstehen, ist es unerlässlich auch die Meinungen und Sichtweisen der Anbieter zu berücksichtigen. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der durchgeführten Umfrage bei Sourcing-Anbietern präsentiert.

3.1 Generelle Entwicklung im Sourcing-Markt Schweiz

Wie die Umfrage bei Banken ergeben hat, sind die Banken gegenüber Outsourcing positiver eingestellt als noch vor fünf Jahren.⁶ Auch erwarten die Banken in der Zukunft eine Zunahme des Anteils der Sourcing-Kosten am Gesamtaufwand. Diese Einschätzung deckt sich mit der Ansicht der Anbieter. Wie Abbildung 15 zeigt, gehen mehr als zwei Drittel der befragten Sourcing-Anbieter in den nächsten drei Jahren von einem moderaten Wachstum des Sourcing-Marktes für Banken aus, d.h. einem Wachstum zwischen zwei bis sieben Prozent im Jahr. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Einschätzungen zum Wachstum aber weniger optimistisch. Während im Vorjahr nur sechs Prozent der Umfrageteilnehmer ein stagnierendes Wachstum erwarteten, waren es in diesem Jahr bereits 17 Prozent. Konträr erwartete im Vorjahr noch rund jeder Vierte ein starkes Marktwachstum, während es in der diesjährigen Umfrage nur noch 13 Prozent waren, die an dieser Erwartung festhielten. Auffallend ist aber, dass sowohl in der diesjährigen als auch in der vorjährigen Umfrage, keiner der Sourcing-Anbieter ein rückläufiges Marktwachstum erwartete. Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass die Anbieter das Wachstum des Sourcing-Marktes in der Schweiz in den nächsten drei Jahren überwiegend positiv einschätzen.

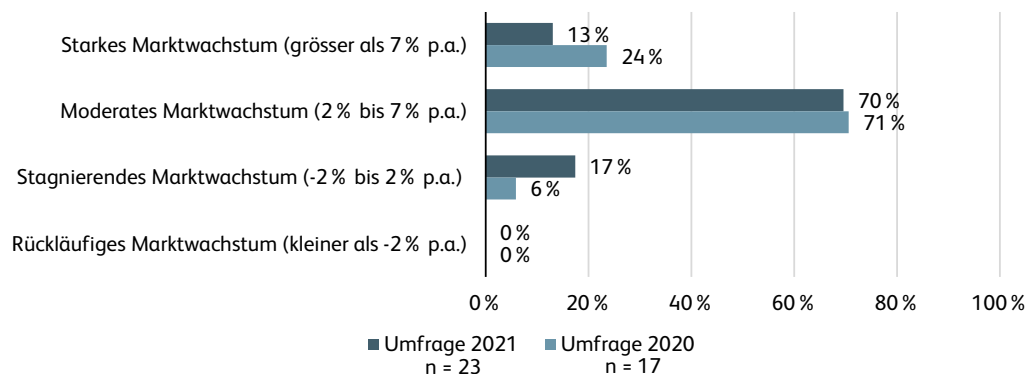


Abbildung 15: Erwartete Marktentwicklung des Schweizer Sourcing-Marktes für Banken in den nächsten drei Jahren

Spannend ist, bei welchen Bankengruppen die Sourcing-Anbieter das grösste Wachstumspotenzial erwarten. In Abbildung 16 wird ersichtlich, dass, wie im Vorjahr, die Anbieter bei den Regionalbanken und Sparkassen das grösste Wachstumspotenzial sehen. Auch bei Privat- und Börsenbanken sowie Kantonalbanken sieht die Mehrheit der Befragten Wachstumsmöglichkeiten. Gegenüber der letztjährigen Umfrage sehen die Befragten aber bei den ausländisch beherrschten Banken deutlich weniger Potenzial für weitere Sourcing Dienstleistungen. Dies überrascht nicht, da sich ausländisch beherrschte Banken immer mehr aus dem Schweizer Bankenmarkt zurückziehen. Auf der anderen Seite sehen die Anbieter neu deutlich mehr Möglichkeiten bei den Raiffeisenbanken, Grossbanken und auch Kantonalbanken zu wachsen. Vor allem die Raiffeisenbanken, mit einem Anstieg von 33 Prozent, scheinen für die Sourcing-Anbieter wesentlich attraktiver als noch im Vorjahr. Diese Entwicklung war, aufgrund der Ausführungen des Verwaltungsratspräsidenten von Raiffeisen, Guy Lachapelle, in der IFZ Sourcing

⁶ vgl. Kapitel 2

Studie vom Vorjahr in der Tendenz zu erwarten, dennoch erstaunt das Ausmass mit einem Anstieg von einem Drittel.⁷

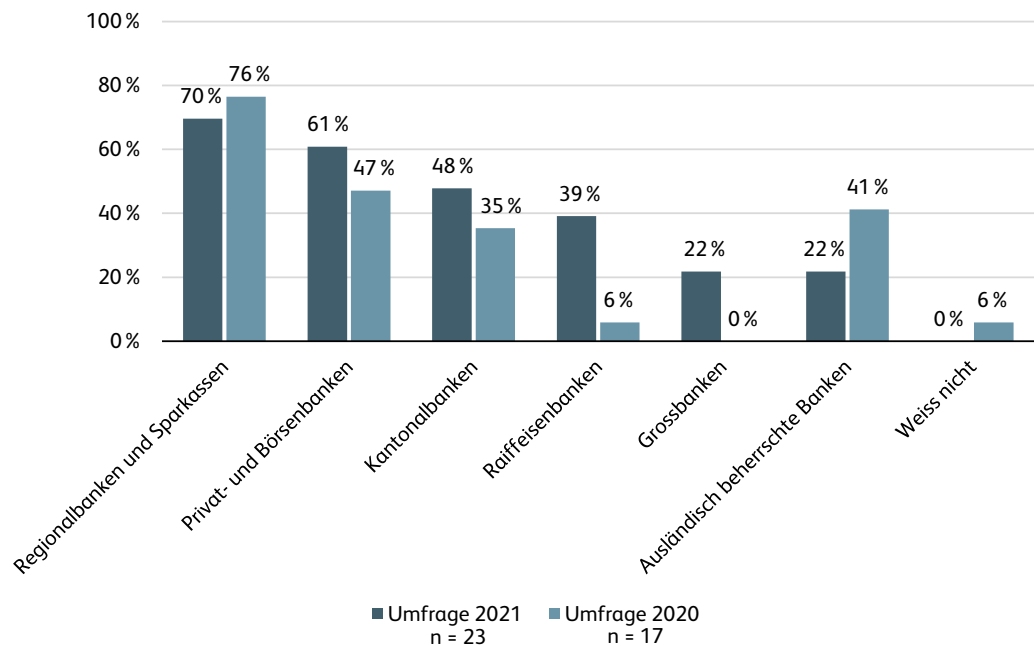


Abbildung 16: Erwartetes Wachstumspotential für das Anbieten von Sourcing Dienstleistungen nach Bankengruppen

3.2 Technologische Entwicklung

Technologische Innovationen haben nicht nur unser alltägliches Leben grundlegend verändert, sondern auch den Finanzsektor. Immer mehr werden Banken und andere Finanzintermediäre auf der strategischen Ebene mit neuen technologischen Entwicklungen konfrontiert. Wie wird mit diesen Innovationen umgegangen? Werden Lösungen innerhalb der Bank gesucht oder werden externe Partner beauftragt? Wie positionieren sich die Sourcing-Anbieter auf dem Markt, um die Banken bei diesen neuartigen Themen zu unterstützen? Um hier mögliche Antworten zu finden wurden die Sourcing-Anbieter, wie bereits in der vorjährigen Studie gefragt, welche IT-Themen, welche Relevanz in den nächsten ein bis drei Jahren im IT-Sourcing erlangen werden. Um die Relevanz der einzelnen Themen quantifizieren zu können, wurden die Antworten mit den Werten null bis vier gewichtet (0 = Weiss nicht, 1 = Keine Relevanz, 2 = Geringe Relevanz, 3 = Hohe Relevanz und 4 = Höchste Relevanz). Abbildung 17 zeigt, dass das Thema «Digitalisierung» in den nächsten ein bis drei Jahren nach Einschätzung der Sourcing-Anbieter die höchste Relevanz aller IT-Themen erlangen wird. Auch den Themen «Cyber Security» und «Open Banking / API» wurden im Schnitt eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beigemessen. Die Antworten bei den Themen «Cloud (-Computing)», «Data Analytics» sowie auch «Artificial Intelligence (AI)» waren eher heterogen. Rund drei Viertel der befragten Sourcing-Anbieter erachten beispielsweise die «Cloud» als bedeutend bis sehr bedeutend, wobei ein Viertel denkt, dass diese Innovation kaum an Relevanz gewinnen wird. Der «Blockchain»-Technologie misst die Mehrheit der Befragten eine geringe bis keine Relevanz bei. Ähnlich sieht es bei der «Personalisierung» aus, wobei hier neun Prozent der Befragten angegeben haben, nicht zu wissen, wie sich die Bedeutung der «Personalisierung» in den nächsten ein bis drei Jahren entwickeln wird. Dem «Internet-of-Things

⁷ Vgl. dazu die IFZ Sourcing Studie 2020 mit dem Zitat von Guy Lachappelle, dem Verwaltungsratspräsidenten von Raiffeisen Schweiz, auf Seite 40 sowie die Ausführungen im Kapitel 6.

(IoT)» wurde mit Abstand die geringste Relevanz zugeschrieben. Über die Hälfte der Befragten gaben bei dieser Technologie an, dass sie lediglich eine geringe Relevanz für Banken erlangen wird und ein Viertel schätzen, dass IoT von keiner Relevanz in den nächsten ein bis drei Jahren sein wird.

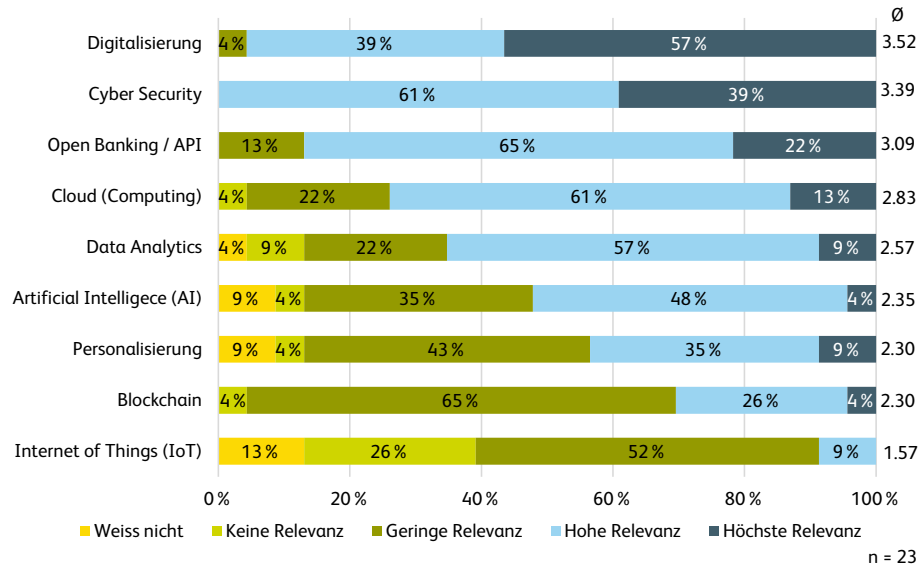


Abbildung 17: Einschätzung Relevanz von Technologien in der diesjährigen Umfrage

Werden die Ergebnisse mit dem Vorjahr verglichen, fällt auf, dass «Cyber Security» gegenüber der «Digitalisierung», etwas an Bedeutung verloren hat, jedoch auf einem sehr hohen Niveau verharrt. Obwohl der Durchschnitt gegenüber dem Vorjahr ein wenig gestiegen ist, wird die «Digitalisierung» von der überwiegenden Mehrheit als bedeutender eingeschätzt. Dieser Trend ist sicherlich zu einem grossen Teil auf die Covid-19 Krise zurückzuführen. Die Corona-Krise sorgte für eine starke Zunahme der Nutzung digitaler Bank-Services. Digitales Banking ist vor allem aus dem Retailbanking nicht mehr wegzudenken. Wie eine Umfrage von Deloitte bei Schweizer Retailbankingkunden zeigt, haben fast 20 Prozent aller Retailbankingkunden während der Krise mindestens einen Bankservice zum ersten Mal digital erledigt.⁸ Ebenfalls planen die überwiegende Mehrheit der Befragten auch nach der Krise einige Bankdienstleistungen digital zu erledigen. Für die Retailbanken bot sich die Krise als Gelegenheit an, ihre digitalen Angebote auszubauen, um so einerseits Kosten zu sparen und andererseits das Kundenerlebnis zu verbessern. Dementsprechend ist es verständlich, dass die Sourcing-Anbieter diesem Thema zurzeit die höchste Relevanz beimessen.

Doch auch das Thema «Cyber-Security» ist nicht nur für die Anbieter von höchster Relevanz, sondern auch für die Regierung und die Finanzmarktaufsicht. Das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) unterstützt nicht nur die Finanzdienstleister und die zuständigen Behörden bei der Prävention, Bewältigung und der Verbesserung der Resilienz, sondern schafft zudem eine Organisation zur Bewältigung von Cyberrisiken.⁹ Jedoch lassen sich diese Risiken nur schwer beaufsichtigen, wie aus dem Bericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) hervorgeht.¹⁰ Die EFK hat bei der FINMA ein wesentliches Verbesserungspotential bei der Überwachung der Cyberrisiken bei Banken festgestellt. Aus dem Bericht geht weiter hervor, dass die Banken ihrer Meldepflicht in Bezug auf Cybervorfälle nur ungenügend nachgekommen sind. Eine Nicht-Meldung hatte aber keine Konsequenzen für die Banken, obwohl die

⁸ vgl. Deloitte (2020)

⁹ vgl. Bundesrat (2020)

¹⁰ vgl. EFK (2020)

FINMA über entsprechende Instrumente verfügen würde. Die Entwicklungen rund um das Thema «Cyber Security» gilt es demnach von Banken und auch Anbieterseite eng zu verfolgen.

Spannend ist zudem, dass sich im Vorjahr noch 18 Prozent nicht sicher waren, wie sich die «Blockchain»-Technologie entwickeln wird. Wie bereits oben erwähnt, sehen die Befragten in dieser Technologie nun grösstenteils eine geringe Relevanz. Auffallend ist auch, dass in der letztjährigen Anbieter-Umfrage noch 41 Prozent angaben, dass «Cloud-Computing» die höchste Relevanz erlangen wird. Dieser Prozentsatz halbierte sich beinahe in der diesjährigen Umfrage. Dies ist etwas überraschend, da, wie im Kapitel 2 bei der Bankenumfrage bereits hervorgehoben, Cloud-Lösungen bei Banken nach wie vor einen hohen Stellenwert haben.

Werden nun die Ergebnisse der Bankenumfrage zum Outsourcing-Anteil mit den Einschätzungen der Sourcing-Anbieter zur Relevanz der jeweiligen Themen im IT-Sourcing verglichen, ist folgendes festzustellen: Die «Digitalisierung», welcher die Anbieter die höchste Relevanz für das IT-Sourcing zuschreiben, wird von den Banken zu einem grossen Teil intern abgedeckt. «Cloud-» und «Cyber Security»-Lösungen hingegen werden gemäss Umfrage primär extern bezogen, was den Erwartungen der Sourcing-Anbieter entspricht.

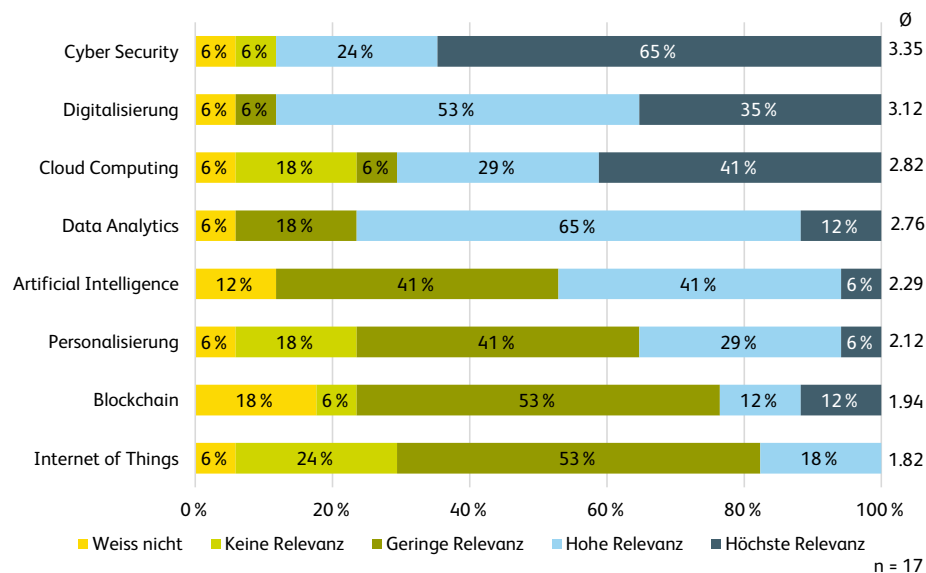


Abbildung 18: Einschätzung Relevanz von Technologien aus der letztjährigen Umfrage

Um die Bankenoptik ebenfalls in der Anbieter-Umfrage abzudecken, wurden die Anbieter gefragt, in welchen IT-Bereichen sie in den nächsten drei Jahren die grössten Herausforderungen auf die Banken zukommen sehen. Die Antworten fielen sehr unterschiedlich aus, wobei vor allem in den Gebieten Digitalisierung, Cyber Security und Open Banking/API die grössten Herausforderungen gesehen werden. Dabei heben die Umfrageteilnehmer hervor, dass aufgrund der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle benötigt werden, um die Bankkunden mit digitalen Dienstleistungen bedienen zu können. Zudem fehlen den Banken aus Sicht der Lieferanten oftmals das technische Fachwissen und schnelle Entscheidungswege im Bereich der Digitalisierung. Die Digitalisierung der internen Prozesse ist jedoch vielfach eine Voraussetzung für Open Banking, so dass es wünschenswert wäre, in der Digitalisierung rasch voranzukommen. Die zunehmende Digitalisierung wird aber auch neue Herausforderungen im Bereich Cyber Security / Datenschutz mit sich bringen.

Im Weiteren wurden die Sourcing-Anbieter gefragt, wie sich die IT-Kosten der Banken vor dem Hintergrund dieser Trends und Herausforderungen entwickeln werden. Rund die Hälfte der Befragten

gehen von einer leichten Erhöhung und rund ein Drittel von einer starken Erhöhung der IT-Kosten für Banken aus. Lediglich vier Prozent der Befragten schätzen, dass die IT-Kosten leicht sinken werden. Diese Einschätzungen der Anbieter decken sich grösstenteils mit denjenigen der Banken.

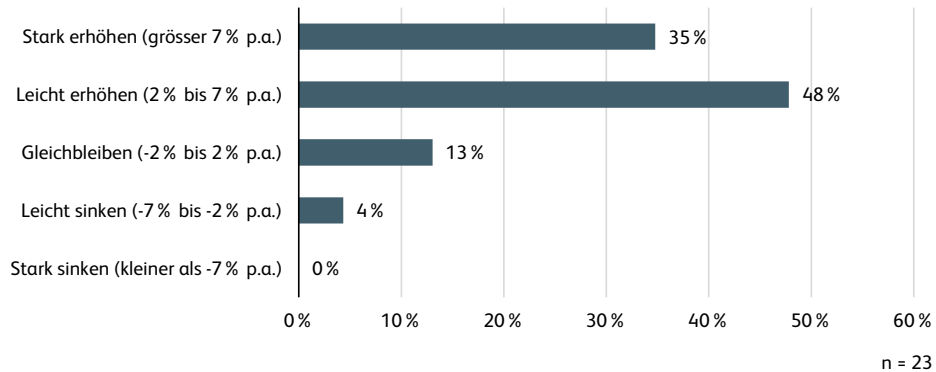


Abbildung 19: Einschätzung Entwicklung IT-Kosten bei Banken

3.3 Innovationen der Sourcing-Anbieter

Um einen Einblick in die aktuellen Entwicklungen auf dem Sourcing-Markt zu erhalten, wurden die Anbieter gefragt, welche Innovationen sie planen in den nächsten ein bis zwei Jahren auf den Markt zu bringen und welchen Mehrwert diese für die Banken generieren sollen.

Vorweg darf festgehalten werden, dass die Sourcing Anbieter planen, in den nächsten zwei Jahren bedeutende Innovationen zu lancieren. Die untenstehende Grafik zeigt die wichtigsten Themenbereiche, aus welchen die Sourcing-Anbieter in naher Zukunft beabsichtigen Innovationen auf den Markt zu bringen. Diese Grafik soll als nicht abschliessend betrachtet werden.

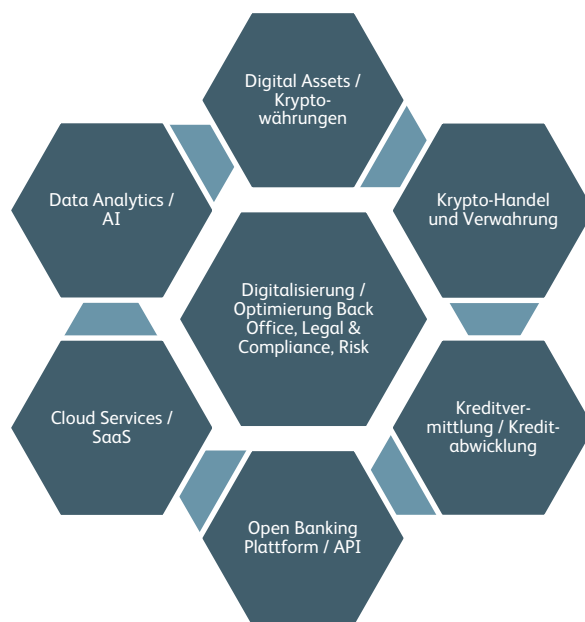


Abbildung 20: Themenbereiche in denen Innovationen der Sourcing-Anbieter auf den Markt kommen werden

In der Mitte dieser Grafik wurde die Digitalisierung dargestellt, die wie oben bereits besprochen, sowohl die Anbieter als auch die Banken stark beschäftigt. Hier gilt es festzuhalten, dass die Sourcing-Anbieter mit ihren Neuerungen im Bereich der Digitalisierung vermehrt eine Verbesserung der internen Prozesse bei Banken anstreben, da sie dort noch viel Potenzial sehen. Banken setzen im Bereich der Digitalisierung jedoch ihren Fokus stärker auf den Frontbereich und die Entwicklung von neuen Kundenangeboten in den digitalen Kanälen. Es wird daher spannend sein zu beobachten, inwieweit die Bedürfnisse der Banken durch die neuen Angebote der Sourcing-Anbieter abgedeckt werden können.

Auffallend ist, dass viele Anbieter ihre Dienstleistungen in Zukunft als SaaS (Software-as-a-Service) anbieten wollen. Sie sehen darin eine Möglichkeit, sowohl den Aufwand der Bank als auch den eigenen Aufwand deutlich zu reduzieren und so die Kosten zu minimieren. Die Angebote können so für Banken attraktiver werden. Spannend ist zudem, dass einige Anbieter Innovationen zum Thema Open Banking / API auf den Markt bringen möchten. Denn offene Architekturen bilden die technologische Grundlage für Ökosysteme. Die Autoren erachten daher die Angebote der Sourcing-Anbieter in diesem Bereich als eine Vorbereitung für die Entwicklung von Ökosystemen. Diese Entwicklung wird sicherlich auch von der Nachfrageseite getrieben, da sich derzeit viele Banken mit Ökosystemen beschäftigen, wie wir in unseren Expertengesprächen erfahren haben.

Auch im Bereich der Kreditvermittlung und der Kreditabwicklung sind einige Innovationen geplant. Im Bereich der Kreditvermittlung entstehen bereits vereinzelt Ökosysteme, weshalb es interessant sein wird zu sehen, wie sich die geplanten Innovationen der Anbieter dort etablieren werden. Eine allfällige Integration von solchen Sourcing-Dienstleistungen in ein Ökosystem wäre ebenfalls denkbar. Im Bereich der Kreditabwicklung möchten wir auf unsere Ergebnisse aus der Studie Best Practice in Hypothekarprozessen 2020 verweisen.¹¹ In dieser Studie konnte u.a. gezeigt werden, dass bei den meisten Banken ein erhebliches Optimierungspotenzial bei der Abwicklung von einfachen Standardgeschäften vorhanden ist. Optimierungen können auf verschiedensten Wegen erzielt werden. Einer dieser Wege wäre sicherlich die Sourcing-Option. Die geplanten Innovationen in der Kreditabwicklung könnten daher den Banken helfen, ihre Abwicklungszeiten zu reduzieren, um sich so auch mehr ihrem Kerngeschäft, der Beratung des Kunden, widmen zu können.

3.4 Entwicklungen im Bereich der Ökosysteme

Da unser Fokus in diesem Jahr auf Ökosystemen liegt, wollten wir mit unserer Umfrage herausfinden, inwieweit der Sourcing-Markt bereits mit der Entwicklung von Ökosystemen in Kontakt kam. Zu unserer Überraschung arbeitet fast die Hälfte der Sourcing-Anbieter bereits mit einem oder mehreren Finanzinstituten an der Umsetzung eines Ökosystems. Die Anwendungsbereiche der Ökosysteme sind dabei sehr unterschiedlich und reichen von Kreditmanagement, zu Legal / Compliance / Risk bis hin zu externen Vermögensverwaltern. Auch sind bereits mehrere Open API-Projekte im Gange. Die weitere Entwicklung von Angeboten von Sourcing-Anbietern im Bereich der Ökosystem ist deshalb aufmerksam zu verfolgen.

¹¹ vgl. Blattmann, Leuenberger, Leutenegger (2020)

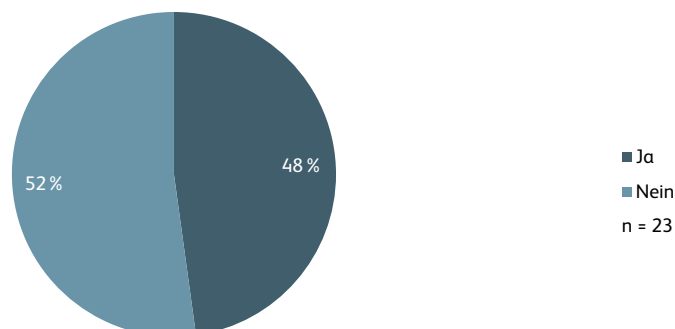


Abbildung 21: Anteil der Sourcing-Anbieter, die bereits mit einer Bank an der Umsetzung eines Ökosystems arbeiten

Um Einschätzungen zu der zukünftigen Relevanz von Ökosystemen für Banken zu erhalten, wurden die Sourcing-Anbieter gefragt, wie gross der Anteil aller Banken in der Schweiz in drei Jahren sein wird, welche Leistungen in einem Ökosystem anbieten. Definiert wurde das Ökosystem als eine Plattform wo neben Banken auch Anbieter, die nicht zwingend in der Finanzbranche tätig sind, ihre Leistungen anbieten. Nach Einschätzungen der Umfrageteilnehmer wird in drei Jahren jede vierte Bank Dienstleistungen in einem Ökosystem anbieten. Auf dieser Basis wurden die Anbieter anschliessend gefragt, wie gross sie den Anteil am Gesamtumsatz schätzen, den die Banken in Ökosystemen langfristig (d.h. in zehn Jahren) erreichen werden. Demnach wird bei Banken der Ertrag, der aus Ökosystemen generiert wird, schätzungsweise 25 Prozent, vom Gesamtertrag ausmachen. Dies ist ein bedeutender Anteil. Deshalb ist es unserer Ansicht nach zentral, dass Banken beginnen, sich mit Ökosystemen auseinanderzusetzen. Diese Ansicht teilen auch die Umfrageteilnehmer. 87 Prozent der Sourcing-Anbieter würden den Banken raten, bereits heute Erfahrungen mit Ökosystemen zu sammeln. Die Anbieter gehen davon aus, dass sich das Banking immer mehr öffnen wird und Banken somit nicht um Ökosysteme herumkommen. Dementsprechend empfehlen sie, Kompetenzen aufzubauen, damit zu einem späteren Zeitpunkt erfahrungsbasierte Entscheidungen getroffen werden können. Mit den gesammelten Erfahrungen können auch die Kundenbedürfnisse besser erkannt und abgedeckt werden.

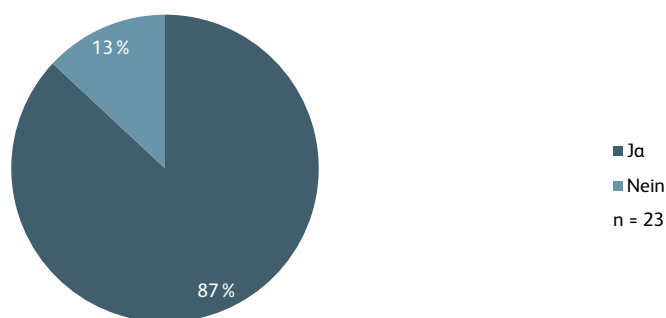


Abbildung 22: Anteil der Anbieter, die Banken empfehlen Erfahrungen zum Thema Ökosystem zu sammeln

Doch in welcher Form sollen Banken Erfahrungen sammeln? 85 Prozent der Befragten Sourcing-Anbieter würden Banken empfehlen bei Initiativen zu neuen Ökosystemen mitzumachen, 70 Prozent raten ein Ökosystem mit anderen Banken und Partnern aufzubauen und rund die Hälfte legen den Banken nahe, sich an bestehende Ökosysteme anzuschliessen. Lediglich zehn Prozent der Befragten würden den Banken raten ihr eigenes Ökosystem aufzubauen. Wie verschiedenste Finanzintermediäre zum Thema Ökosystem stehen und welche Erfahrungen sie bereits sammeln konnten, wird im Kapitel 5 erläutert.

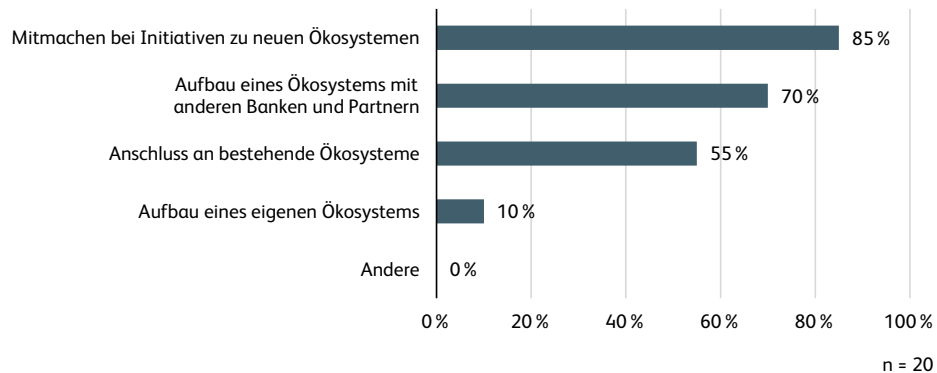


Abbildung 23: Form der Erfahrungssammlung für Ökosysteme

Wie im Kapitel 5 ebenfalls ausführlich erläutert wird, können Banken verschiedenste Rollen in einem Ökosystem einnehmen. Eine wichtige Rolle wäre die des Betreibers, des Orchestrators. Doch ist dies die beste Rolle für eine Bank in einem Ökosystem? Die Sourcing-Anbieter gehen mehrheitlich nicht davon aus, dass Banken langfristig die Betreiber von Ökosystemen sein werden. Die grosse Mehrheit der Befragten gaben an, dass die Banken teilweise die Ökosysteme betreiben. Rund 30 Prozent gaben sogar an, dass Banken nur in Ausnahmefällen die Betreiber sein werden. Die Begründungen sind auch hier unterschiedlich. Einige der Anbieter gehen davon aus, dass die Banken zwar an Ökosystemen teilnehmen und ihre Dienstleistungen über Ökosysteme anbieten werden, das Betreiben aber spezialisierten Firmen überlassen. Viele Anbieter erwähnten zudem, dass das Betreiben eines Ökosystems abhängig von der Grösse, der Strategie, der Mittel und der Innovationskraft der Banken ist. Je nach Themenkomplex des Ökosystems, zum Beispiel im Bereich der Finanzierungen, können sich die Anbieter aber vorstellen, dass Banken aufgrund ihrer Kundenbeziehung den grössten Nutzen als Betreiber generieren könnten. Den Reifegrad der Digitalisierung und die regulatorischen Anforderungen bei Banken sehen einige jedoch als Knackpunkt. Zudem stellt sich die Frage, ob Banken überhaupt ein Ökosystem betreiben sollen, wenn dies nicht zu ihrem Kerngeschäft gehört.

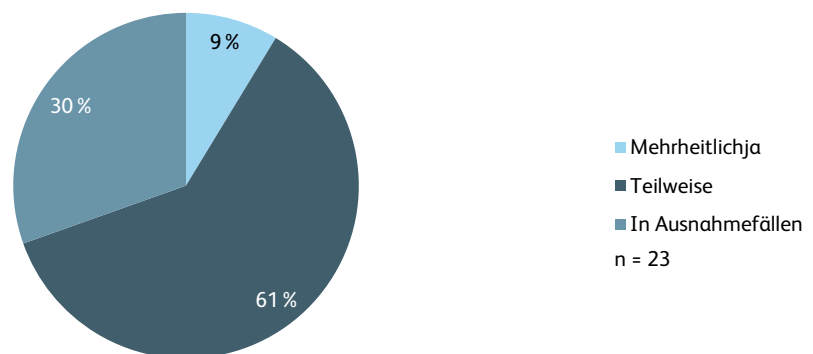


Abbildung 24: Werden Banken langfristig die Betreiber von Ökosystemen sein?

Schlussendlich wollten wir von den Anbietern wissen, wie viele Ökosysteme sich im Bereich «Wohnen» in der Schweiz langfristig etablieren werden. Die Heterogenität der Antworten zeigt, dass die Befragten noch keine eindeutige Vorstellung hinsichtlich der Anzahl der Ökosysteme haben. Die Mehrheit der teilnehmenden Sourcing-Anbieter denken jedoch, dass sich langfristig bis zu fünf Ökosysteme in der Schweiz im Bereich «Wohnen» etablieren könnten. Aber rund 20 Prozent können sich auch vorstellen, dass es langfristig über zehn Ökosysteme geben wird.

Wie die Banken die langfristige Entwicklung der Ökosysteme rund ums «Wohnen» in der Schweiz einschätzen, wird im Kapitel 5 aufgezeigt.

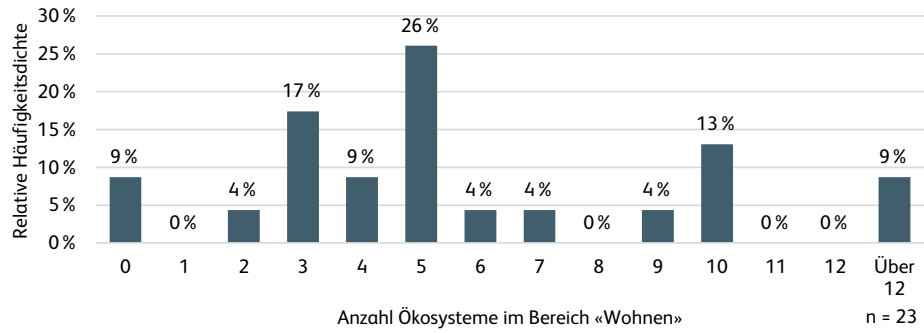


Abbildung 25: Langfristige Anzahl Ökosysteme im Bereich «Wohnen» in der Schweiz

4 Entwicklungen im Sourcing des Zahlungsverkehrs

Der Zahlungsverkehr hat in den strategischen Überlegungen der Banken über viele Jahre ein Mauerblümchendasein gefristet. Ende der Nullerjahre ist mit der Digitalisierung und innovativen Ansätzen von Start-Ups verschiedener Branchen, das Interesse am Zahlungsverkehr neu erwacht. Weltweit sind unzählige alternative Bezahlverfahren auf den Markt gekommen. Dabei handelt es sich zum einen um Lösungen fürs Online Payment im E-Commerce und zum anderen um solche des Mobile Payment, d.h. des Bezahls mit dem Smartphone. Im Sog der Digitalisierung hat aber auch die traditionelle *Banküberweisung* sowohl im Ausland als auch in der Schweiz grosse Aufmerksamkeit und damit verbunden auch Investitionen auf sich gezogen. So wurde in der Schweiz in den letzten Jahren ISO 20022 als Standard für Bank- und Postüberweisungen eingeführt, die Überweisung mittels Files zwischen Banken und Post vereinheitlicht, der E-Rechnungsprozess mit der eBill auf neue Beine gestellt und die Ablösung des Einzahlungsscheins durch den QR-Code eingeläutet.

Damit ist die Rundumerneuerung der klassischen Banküberweisung aber wohl kaum abgeschlossen. Weitere Pläne und Ideen warten auf ihre Umsetzung, wie die Ablösung des Lastschriftverfahrens durch die eBill, Alternativen zur IBAN, um Zahlungsempfänger zu identifizieren, oder die Einführung des Instant Payment. Alternative Identifikation des Zahlungsempfängers kann etwa durch die Mobilnummer oder eine Mail-Adresse erfolgen. Beim Instant Payment erhält der Begünstigte die Zahlung innert Sekunden nach erfolgreicher Validierung.

Die Umwälzungen im Zahlungsverkehr machen auch vor dem Sourcing-Markt nicht halt. In der Folge sollen Entwicklungen in zwei Bereichen aufgezeigt werden: Sourcing beleggebundener Zahlungen sowie Sourcing des Financial Messaging.

4.1 Sourcing beleggebundener Zahlungen

Überweisungen an Banken können auf unterschiedliche Art und Weise übermittelt werden:

- Für Privatkunden mittlerweile die gängige Form der Übermittlung sind die Zahlungen über das E- oder Mobile Banking.
- Für Geschäftskunden beliebt ist die Auslösung von Zahlungen mittels eines File-Transfers.
- Immer noch genutzt, wenn auch mit abnehmender Tendenz, ist die schriftliche Erteilung von Zahlungsaufträgen – der beleggebundene Zahlungsverkehr. In diesem Fall erfolgt die Auftragserteilung entweder strukturiert mit einem Einzahlungsschein, bzw. neu mit einer QR-Rechnung oder unstrukturiert mit einem Freitext.

Für die Massenverarbeitung beleggebundener Zahlungen werden schon seit vielen Jahren spezialisierte Software-Lösungen eingesetzt, die es erlauben strukturierte Aufträge zu scannen, maschinell zu lesen und automatisch zu verarbeiten. Im Schweizer Markt waren dies die ZV-Scanning-Lösungen, EBES-ZV von der Firma Scalaris (ehemals Elsig Solutions AG) sowie das System ZV-DIPS der SPS (Swiss Post Solutions).

Im Jahr 2013 hat die Schweizerische Post mit ihrer Tochtergesellschaft SPS die Firma Scalaris übernommen. Durch die Übernahme konnte die SPS ihr Kundenportfolio nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Deutschland erweitern. Die Idee, die beiden Scanning-Plattformen ZV-DIPS und EBES-ZV in einem Softwareprodukt zusammenzuführen, hat sich jedoch als sehr anspruchsvoll herausgestellt. Deshalb hat die SPS 2017 entschieden, Wartung und Weiterentwicklung von EBES-ZV per Ende 2022 einzustellen. Den bestehenden Kunden wurde angeboten, von EBES-ZV auf ZV-DIPS zu migrieren.

In dieser Übergangsphase, die noch bis Ende 2022 anhält, kann ZV-DIPS noch in zwei unterschiedlichen Betriebsmodellen genutzt werden. ZV-DIPS kann entweder als *Softwarelösung* lizenziert oder als

Teil eines *Business-Service* bezogen werden. Im ersten Fall benutzt die Bank ZV-DIPS, um die Zahlungsbelege selbst, also in-house zu verarbeiten. Im Falle des Business-Service lagert die Bank die komplette Verarbeitung des beleggebundenen Zahlungsverkehrs an die SPS aus. Langjährige Kunden des Business Service «beleggebundener Zahlungsverkehr» sind insbesondere UBS, Credit Suisse, Raiffeisen und diverse Kantonalbanken.

Ebenfalls im Jahr 2017 hat die PostFinance entschieden, die Verarbeitung des beleggebundenen Zahlungsverkehrs an die SPS auszulagern. Dadurch wurde SPS mit dem ZV-Volumen von nun insgesamt fast 20 Banken und dem Volumen der PostFinance klar der Marktleader für Services im beleggebundenen Zahlungsverkehr. Die Schweizerische Post hat damit nach eigener Darstellung mit SPS eine Payment Factory aufgebaut.¹² Im Rahmen der Schärfung ihrer strategischen Positionierung als BPO-Provider hat die SPS im Verlaufe des Jahres 2019 entschieden, für den beleggebundenen Zahlungsverkehr nur noch Business Services anzubieten und die Lizenzierung von ZV-DIPS als eigenständige Softwarelösung nicht mehr zu ermöglichen. In der Folge hat SPS die Bankkunden, die DIPS als Software einsetzen, über diesen Entscheid informiert und ihnen ein Angebot zum Wechsel auf den Business Service unterbreitet.

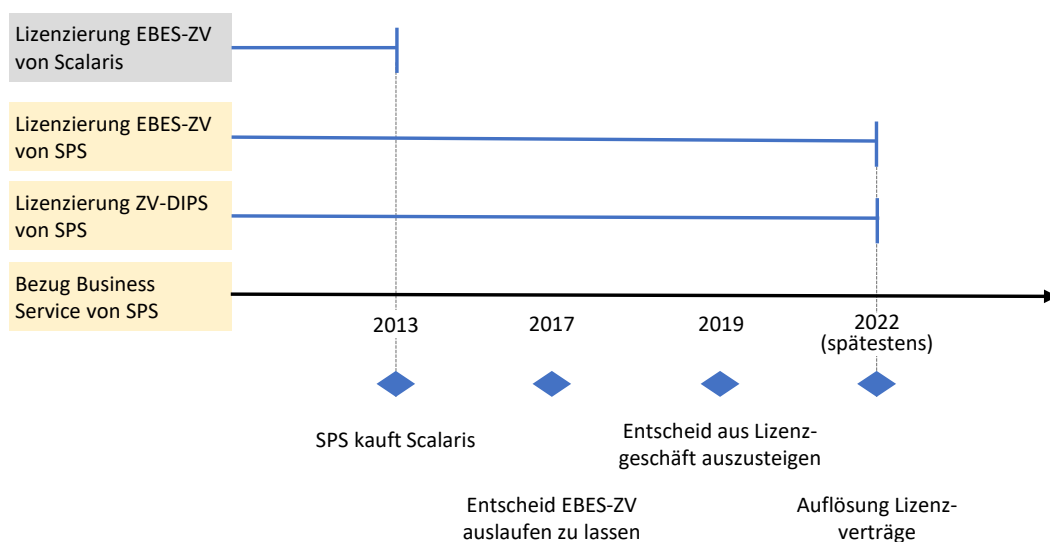


Abbildung 26: Entwicklung des Marktes für beleggebundene Zahlungen

Aufgrund dieser Entwicklungen stellt sich aktuell die Situation für den beleggebundenen Zahlungsverkehr wie folgt dar:

- Die beiden gängigen Softwarelösungen, ZV-DIPS und EBES-ZV gehören der SPS und sind in absehbarer Zeit nicht mehr als eigenständige Softwarelösung lizenzierbar.
- Für Banken sowie Provider fürs Sourcing von Zahlungsverkehrsdienstleistungen schränken sich dadurch die Handlungsoptionen im beleggebundenen Zahlungsverkehr deutlich ein: Entweder wird eine neue ZV Scanning-Lösung entwickelt, oder die Betroffenen lagern den beleggebundenen Zahlungsverkehr an die SPS aus.

Zwar sind die Zahlungsaufträge in Papierform aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung, aber auch aufgrund unattraktiver Gebührenmodelle der Banken, rückläufig. Trotzdem ist nicht auszuschliessen, dass sich einige Banken zusammen mit einem Software-Hersteller, der auf das Dokumentenmanagement spezialisiert ist, gegen die marktbeherrschende Stellung der SPS auflehnen werden.

¹² vgl. SPS (2020)

Die Motivation dafür liegt wohl weniger in ökonomischen Überlegungen, als im Bestreben, Wettbewerb und Eigenständigkeit für Zahlungsverkehrsdienstleistungen zu erhalten. Falls nämlich für den beleggebundenen Zahlungsverkehr keine Alternative zur SPS verfügbar ist, werden kleine und mittlere Banken, die den Zahlungsverkehr intern abwickeln, mit der Frage konfrontiert, ob sie unter diesen Voraussetzungen nicht nur den beleggebundenen Teil, sondern den ganzen Zahlungsverkehr auslagern sollen. Damit würden diese Banken ihre Eigenständigkeit nicht nur für der beleggebundenen, sondern für den gesamten Zahlungsverkehr aufgeben.

Der SPS ist es jedenfalls gelungen, durch den Rückzug aus dem Software-Markt und die Beschränkung auf das Servicegeschäft, die Frage der Auslagerung des Zahlungsverkehrs auf die Traktandenliste der Banken zu setzen. Es dürfte interessant sein zu beobachten, wie die Banken in dieser Situation reagieren werden.

4.2 Sourcing des Financial Messaging

Banküberweisungen können entweder innerhalb der Bank oder bankübergreifend zwischen zwei Banken erfolgen. Im ersten Fall wird von einem Kontoübertrag gesprochen. Im zweiten Fall ist zu unterscheiden, ob die Banken gegenseitig Konti führen oder nicht. Führen die Banken gegenseitig Konti, d.h. sind sie Korrespondenzbanken, dann erfolgt die Überweisung durch Verrechnung auf diesen Konti. Haben die Banken keine gegenseitige Kontobeziehung, dann muss entweder eine gemeinsame Verrechnungsbank oder ein Clearing-System dazwischengeschaltet werden.

Wenn Zahlungen über Korrespondenzbanken, über eine Verrechnungsbank oder über ein Clearing-System abgewickelt werden, erfolgt dies mit Hilfe des *Financial Messaging*. Für Financial Messages gibt es verschiedene inländische und ausländische technische Netzwerke; die Wichtigsten sind: SIC für Zahlungen innerhalb der Schweiz, Euro-SIC für Zahlungen im Euro-Raum und SWIFT für die übrigen Auslandzahlungen. Für Banken gibt es die Möglichkeit, die Anbindung an die Zahlungsverkehrsnetzwerke entweder selbst oder über den Einkauf eines Business Services vorzunehmen. Business Services rund um das Financial Messaging werden im Rahmen von sogenannten Service Bureaus angeboten. In den letzten Jahren wurden Service Bureaus, die in der Schweiz gegründet und betrieben wurden, an ausländische Firmen verkauft. Die wichtigsten Vertreter sind heute deshalb die beiden UK-basierten Unternehmen Bottomline und Finastra. Auch wenn die Service Bureaus nach wie vor durch Standorte in der Schweiz betrieben werden, ist doch festzustellen, dass in diesen Fällen betriebskritische Teile des Zahlungsverkehrs an ausländisch beherrschte Unternehmen ausgelagert werden. Da dies bei einigen Schweizer Banken zu Verunsicherung geführt hat, hat sich Swisscom entschieden, ein «Schweizer Service Bureau» aufzubauen, das seit 2019 mit einem ersten Kunden produktiv ist. Es wird sich in den nächsten Jahren, wenn die Verlängerung der Verträge mit den Service Bureaus ansteht, zeigen, ob sich «Swissness» als Wechselargument durchsetzen kann.

Neben der Erweiterung der Provider im financial messaging gibt es eine zweite, wichtige Entwicklung rund um die Service Bureaus. Diese betrifft den Wandel des Leistungsumfangs:

- Ursprünglich haben die Service Bureaus den Zugang zu den verschiedenen nationalen und internationalen Zahlungsverkehrsnetzwerken sowie die laufende Anpassung an veränderte Standards und Richtlinien garantiert.
- Schon früh wurde die Archivierung der Messages als zusätzliche Leistungskomponente ins Angebot aufgenommen.
- Ebenfalls schon fast Standard ist ein Sanktionen- und Embargo-Filtering, mit dem die Einhaltung entsprechender Vorschriften geprüft werden kann.
- Eine neue Dienstleistung, die in den nächsten Jahren sicherlich noch an Bedeutung zunehmen wird, ist Fraud Detection. Erste Ansätze haben mit der Umsetzung des SWIFT CSP

(Customer Security Programme) bereits in den Leistungsumfang der Service Bureaus Eingang gefunden.

Vermeidung und Erkennung des Payment Frauds wird zunehmend als mögliche Leistung eines Service Bureaus gesehen. Im Zentrum steht der «Massive Payment Fraud», bei dem hochprofessionelle Cyber Kriminelle von einer Bank im Stil des «Bangladesh Bank Robbery»¹³ Millionenbeträge abdisponieren. Vor diesem Hintergrund ist die Idee entstanden, dass Service Bureaus Zahlungen unmittelbar vor der Übergabe an die internationalen, aber auch an die nationalen Zahlungsverkehrsnetzwerke auf mögliche Unregelmässigkeiten überprüfen. Erste Ansätze sind diesbezüglich erkennbar, wobei die Service Bureaus Software-Lösungen einsetzen, die auf Fraud Detection spezialisiert sind. Solche Lösungen kombinieren häufig einen regelbasierten Ansatz mit Methoden der künstlichen Intelligenz:

- Regelbasiert heisst, dass es möglich ist, aufgrund bestimmter Kriterien, wie Betragshöhe oder Tageszeit, Zahlungen vor der Übermittlung an die Empfängerbank abzufangen und zu überprüfen.
- Im Rahmen der künstlichen Intelligenz wird aus Zahlungen der Vergangenheit für jeden Auftraggeber ein typisches Zahlverhalten «gelernt». Neue Zahlungen werden mit diesem Zahlverhalten abgeglichen und im Falle einer relevanten Abweichung kann die Zahlung zurückgehalten und näher abgeklärt werden. Aufgrund dieser Abklärungen wiederum wird das im System vorhandene Zahlverhalten des entsprechenden Auftraggebers angepasst und optimiert.

Die Service Bureaus sind daran, ihr Angebot um entsprechende Lösungen, die in der Regel von Dritten bereitgestellt werden, zu erweitern.¹⁴ Nachdem Fraud Detection für E-Banking Zahlungen mittlerweile zum Standard gehört, haben die Service Bureaus mit ihrem Ansatz die Diskussion um den richtigen Ort und Zeitpunkt der Fraud Detection in der ZV Wertschöpfungskette neu lanciert.

¹³ Im Jahre 2016 wurde die Zentralbank von Bangladesh Opfer eines von langer Hand vorbereiteten, hochprofessionellen Cyber Angriffs, bei dem rund USD 80 Millionen in die Philippinen abdisponiert wurden. Lediglich rund USD 18 Millionen konnten wieder aufgespürt werden.

¹⁴ Die Service Bureaus sowohl von Swisscom als auch von Finastra sind daran, die Fraud Lösung des Schweizer FinTechs NetGuradians einzubinden.

5 Ökosysteme und Sourcing

5.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Herkunft des Begriffs und Diskussion in der Literatur

Der Begriff Ökosystem hat seinen Ursprung in den Naturwissenschaften, in erster Linie der Biologie. Er wurde erstmals 1928 vom deutschen Biologen Richard Woltorek als «ökologisches System» eingeführt, 1935 als «ecosystem» ins Englische übersetzt und später aus der englischsprachigen Literatur als Begriff «Ökosystem» wieder ins Deutsche übernommen. Heute verstehen wir unter Ökosystem einen «dynamischen Komplex von Gemeinschaften aus Pflanzen, Tieren und Mikroorganismen sowie deren nicht lebender Umwelt, die als funktionelle Einheit in Wechselwirkung stehen.»¹⁵

In der Betriebswirtschaftslehre wurde das Konzept des Ökosystems erstmals von Moore 1993 in seiner Arbeit *Predators and Prey: A new Ecology of Competition* vorgestellt.¹⁶ Seine Definition einer ökonomischen Gemeinschaft von interagierenden Organisationen und Individuen war jedoch nur im Kern einfach und wurde aufgrund von zusätzlichen Spezifikationen ziemlich lang und umständlich. Der Kerngedanke wurde jedoch aufgegriffen und weiterentwickelt, und der Begriff in der Literatur noch weiter differenziert. Schon bald wurde von Business-Ecosystems, Innovations-Ecosystems und Plattform-Ecosystems¹⁷ gesprochen und über deren Abgrenzung diskutiert, eine Entwicklung, auf die hier nicht im Detail eingegangen wird.¹⁸

Ein Business-Ecosystem soll man so beispielsweise «als eine grosse Anzahl lose miteinander verbundener Teilnehmer verstehen, die für ihre Wirksamkeit und ihr Überleben gegenseitig voneinander abhängig sind».¹⁹ In der neueren Literatur wurde diese Umschreibung mit zusätzlichen Kriterien ergänzt, um den spezifischen Aspekten eines Ökosystems besser Rechnung zu tragen. So wurde beispielsweise von einzelnen Ökonomen hervorgehoben, dass sich in einem Ökosystem die interagierenden Akteure gegenseitig beeinflussen.²⁰ Andere haben auf das spezielle Koordinationsbedürfnis in Ökosystemen hingewiesen.²¹

Vor wenigen Jahren ist in der Literatur die folgende Definition präsentiert worden, welche vier Kriterien als wesentliche Merkmale eines Ökosystems hervorhebt: «The ecosystem is defined by the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize.»²² Folgende vier Merkmale gelten dabei als Voraussetzung für ein Ökosystem:

Zunächst wird auf eine *Ausrichtungsstruktur* – «alignment structure» – hingewiesen, wobei diese nicht nur eine Kompatibilität der Motive oder Anreize, sondern darüber hinaus auch die Art, wie die Akteure die Zusammensetzung und Abstimmung ihrer Aktivitäten gestalten, umfasst.

¹⁵ Diese Definition wird in der Biodiversitätskonvention, welche 1992 in Rio de Janeiro verabschiedet wurde und der inzwischen 193 Vertragsstaaten beigetreten sind, verwendet. Es dürfte sich deshalb um die weltweit gängigste Definition eines Ökosystems handeln.

¹⁶ vgl. Gomes et al. (2018); Scaringella & Radziwon (2018)

¹⁷ In dieser Studie verwenden wir in der Regel die deutsche Schreibweise «Ökosystem». In der Diskussion der Definitionen wird jedoch davon abgewichen und die Schreibweise der jeweiligen Autoren angewendet.

¹⁸ Eine Einschätzung zur Notwendigkeit der genannten Begriffe findet sich beispielsweise in Auge-Dickhut (2021)

¹⁹ vgl. Iansiti und Levien (2004a), Iansiti und Levien (2004b)

²⁰ Ein Business Ecosystem wird als eine Wirtschaftsgemeinschaft bestehend aus miteinander interagierenden Akteuren verstanden, die sich durch ihre Aktivitäten gegenseitig beeinflussen (vgl. Jacobides et al., 2018).

²¹ vgl. Gawer (2014)

²² Adner (2017)

Als weiteres Element wird mit dem Begriff «*multilateral*» die Vielfalt der Beziehungen zwischen den Akteuren, welche auch ein wechselseitiges Beziehungsgeflecht beinhaltet, hervorgehoben.

Mit «*a set of partners*» wird die Zugehörigkeit zum Ökosystem unterstrichen, die immer dann gegeben sei, wenn die Akteure das Ziel verfolgen, gemeinsam eine Wertschöpfung zu erbringen.

Und schliesslich ist «*a focal value proposition to materialize*», also die Realisierung des zentralen Nutzenversprechens, die schliesslich zum Kundenmehrwert führt, als abschliessendes Element genannt.

Auf diese Weise wird der Begriff des Ökosystems schon recht gut fassbar. Wir werden weiter unten darauf eingehen, welche Kriterien uns gerade in der Finanzindustrie wichtig und zweckmässig erscheinen.

Definition

In der vorliegenden Studie definieren wir den Begriff wie folgt:

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.

Nachfolgend sollen einzelne Elemente der gewählten Definition diskutiert werden, um damit ein breiteres Verständnis des heute vielfach verwendeten Begriffs zu schaffen.

Zunächst ist festzuhalten, dass ein Ökosystem im betriebswirtschaftlichen Sinne immer ein System oder eine Gemeinschaft meint, welche einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Wirtschaftlich wird hier in einem weiten Sinn verstanden und schliesst beispielsweise auch die wirtschaftliche Selbsthilfe in Genossenschaften mit ein. Wenn wir zudem den Begriff Netzwerk verwenden, so in der Absicht, auf die vielfältigen Beziehungen und Wirkungen hinzuweisen, welche unter den Partnern oder Akteuren eines Systems vorhanden sein können.

In der Definition sprechen wir bewusst nicht von unabhängigen Partnern. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, dass beispielsweise auch Tochterfirmen von einzelnen Partnern Teil des Netzwerkes sein können. Erfolgreiche Ökosysteme sind jedoch in der Regel nicht das Resultat eines Machtgefüges, beispielsweise im Rahmen eines Beteiligungskonstruktes. Sie entwickeln sich auf der Grundlage der Überzeugung, den Kundenmehrwert gemeinsam durch eine gezielte Ausrichtung und eine Integration von Produkt- und Dienstleistungsangeboten, welche sich dynamisch weiterentwickeln, signifikant erhöhen zu können. Der Zusammenschluss der Partner erfolgt somit, weil die einzelnen Mitglieder des Netzwerkes darin einen Weg sehen, die eigenen wirtschaftlichen Ziele im Verbund mit Partnern besser erreichen zu können. Sie nehmen dabei in Kauf, sich einer Koordination oder Ausrichtung des Netzwerkes unterzuordnen, welche notwendig ist, um zu bestimmen, wie der angestrebte Mehrwert für die Endkunden geschaffen werden soll.

Die Schaffung eines Kundenmehrwertes ist letztlich das zentrale Element eines Ökosystems. In der Literatur wird oft vom Leistungs- oder Nutzenversprechen und dessen Realisierung durch das Ökosystem gesprochen, was nach unserer Einschätzung in der Konsequenz auf die Erarbeitung eines Kundenmehrwertes hinausläuft. Denn wenn das Leistungsversprechen nicht eingehalten werden kann und somit kein Mehrwert für die Endkunden geschaffen werden kann, schwindet das Vertrauen dieser Kunden und damit auch die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs. Ein solches Ökosystem wird vom Markt verschwinden.

Damit stellt sich die Frage, wie ein solcher Kundenmehrwert geschaffen werden kann. Vielfach werden dazu auf einer Plattform komplementäre Produkte und Dienstleistungen angeboten, was in der

Regel dazu führt, dass die Partner aus unterschiedlichen Branchen stammen. Dies lässt sich namentlich an themenbasierten Ökosystemen etwa im Bereich Mobilität beobachten, wo Anbieter des öffentlichen Verkehrs zusammen mit Autovermietern sowie Anbietern von Mietvelos oder -Trottinets in einem Verbund agieren. Vielfach wird die Schaffung von Kundennutzen durch ein Bundling von Leistungen angestrebt. Es ist jedoch nicht ausreichend verschiedene Leistungen einfach zusammenzunehmen; ein Ökosystem zeichnet sich erst dadurch aus, dass durch die Integration in einem Leistungsbündel ein Wert entsteht, der für den Kunden grösser ist als die Summe der einzelnen Teile. Weiter unten, im Abschnitt Ökosysteme der Internetkonzerne,²³ wird anhand eines Beispiels nochmals im Detail auf die Schaffung von Kundennutzen respektive -mehrwert eingegangen. Bei solchen Plattformen kann sich zudem ein Netzwerkeffekt, d.h. ein positiver Rückkoppelungseffekt zwischen Angebot und Nachfrage²⁴ einstellen, welcher zu einem starken Wachstum sowohl bei den Nutzern als auch den komplementären Anbietern führen kann, wie dies in der Praxis bei den grossen Internetplattformen wiederholt zu beobachten war.

Einen wichtigen Aspekt haben wir in unserer Definition bewusst nicht aufgenommen. Es handelt sich um die Frage, ob ein Ökosystem offen sein muss oder ob es auch geschlossen sein kann. Aufgrund des Umstandes, dass bei der Lancierung eines Ökosystems dieses oft nicht offen ist, sowie der Tatsache, dass auch geschlossene Systeme später geöffnet werden können, betrachten wir die Offenheit des Systems nicht als bestimmendes Element. Wir möchten an dieser Stelle aber darauf hinweisen, dass die grossen und erfolgreichen Ökosysteme in der Regel offen sind. Burkhalter spricht in seiner Definition von einer sich dynamisch entwickelnden Gemeinschaft, was Offenheit impliziert.²⁵ Wir werden bei der Erläuterung der Ökosysteme der Internetkonzerne darauf noch zurückkommen.²⁶

Schliesslich haben wir in unserer Definition keine dahingehende Einschränkung vorgenommen, dass sich ein Ökosystem um einen Themenkomplex herum bilden muss. Dies ist zwar in der Praxis häufig so zu beobachten, wir sehen aber auch die Möglichkeit, dass wenn gewisse Themenkomplexe eng beieinander liegen sich durchaus auch Überschneidungen und Synergien ergeben können. In der Finanzindustrie sind derzeit verschiedene Initiativen im Bereich «Wohnen» im Gang, wobei häufig die Benutzerreise als Basis genommen wird.²⁷ Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass sich die Ökosysteme um die Themenkomplexe «Wohnen» und «KMU» teilweise überschneiden, sich ansatzweise verbinden und sich so mittel- und längerfristig zu einem grösseren Ganzen mit verschiedenen Ausprägungen entwickeln könnten.

Abgrenzung

Die Abgrenzung des Begriffs «Ökosystem» soll hier anhand der wichtigsten Charakteristika eines Ökosystems vorgenommen werden. Wie oben bereits festgehalten, ist der Kundenmehrwert das zentrale Element eines Ökosystems und bildet somit eine Dimension zur Einordnung. Er ergibt sich in der Regel aus integrierten Leistungsbündeln, die oft noch über einen Zusatznutzen verfügen. Für die Kunden erreicht so die Gesamtheit des Leistungsbündels einen höheren Wert als die Summe der einzelnen Teile. Damit ist es für die Kunden attraktiver, sich in einem Ökosystem aufzuhalten, statt sich auf dem Markt die einzelnen Produkte und Komponenten selbst zu beschaffen.

Governance & Struktur erachten wir als zweite wichtige Dimension zur Beurteilung von Ökosystemen. Da sich ein Ökosystem aus unabhängigen Partnern zusammensetzt, scheint es uns unerlässlich, dass die Führung grundsätzlich partnerschaftlich ausgerichtet ist. Das nötige «Alignement» des Ökosys-

²³ vgl. Kapitel 5.2

²⁴ Dies kann auch eine Rückkoppelung von komplementären Leistungen beinhalten, welche das Angebot weiter verstärkt und so indirekt wieder zu einer Rückkoppelung zwischen Angebot und Nachfrage führt.

²⁵ vgl. Burkhalter (2020)

²⁶ vgl. dazu Abschnitt 5.2

²⁷ vgl. dazu den Abschnitt 5.3 Ökosysteme Wohnen in der Schweiz

tems muss deshalb im Sinne einer Orchestrierung erfolgen. Dies geschieht zum einen über die Technologie, welche als Basis der Plattform dient, zum andern über vereinbarte Normen und Regeln. Im Weiteren ist die Struktur multilateral aufgebaut und wie oben bereits diskutiert im Grundsatz offen. Auf diese Weise grenzt sich ein Ökosystem nach unserer Auffassung gegenüber hierarchisch geführten und auf vorwiegend bilateralen und tendenziell geschlossenen Strukturen basierenden Organisationen ab.

Zusammenfassend kann dies die folgende Abbildung veranschaulichen:

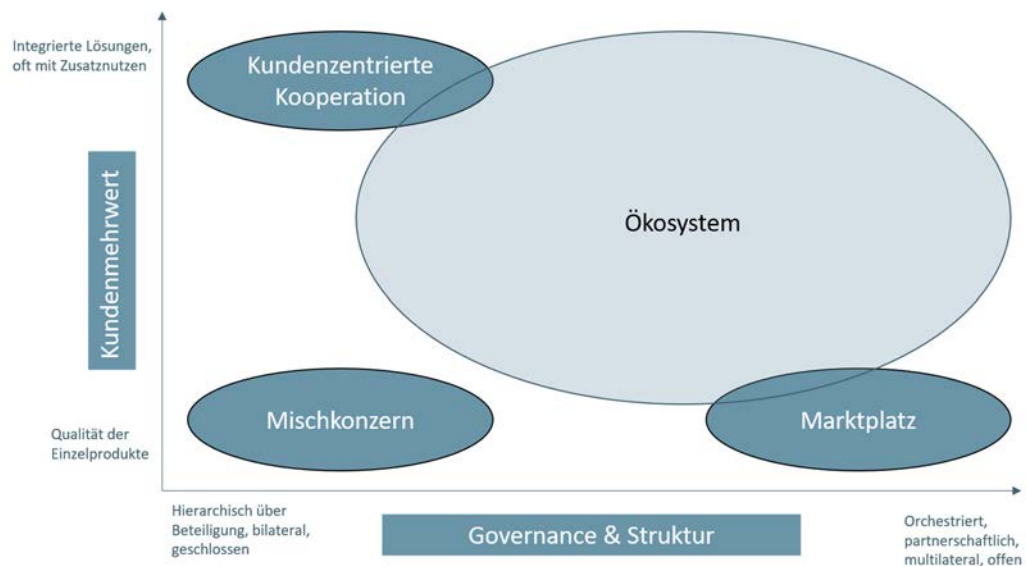


Abbildung 27: Einordnung und Abgrenzung des Begriffs Ökosystem

Mit diesem Bild wird auch deutlich, dass die oben gewählte Definition bewusst breit gefasst wurde und damit ein grosses Spektrum von Partnergemeinschaften mit unterschiedlich ausgeprägten Ausrichtungen und Strukturen beinhaltet.

Anhand der gewählten Dimensionen lässt sich ein Ökosystem gegenüber ähnlichen Begriffen wie folgt abgrenzen:

- Ein Ökosystem unterscheidet sich von einem *Marktplatz*. Zwar werden sowohl auf einem Marktplatz als auch in einem Ökosystem Produkte und Dienstleistungen angeboten. Zudem bietet auch ein Marktplatz dem Kunden einen Mehrwert, indem der Kunde die verschiedenen Angebote an einem Ort bequem vergleichen und durch die Konkurrenzsituation oft auch von guten Preisen profitieren kann. Auf einem Marktplatz versucht jedoch jeder Anbieter allein, die Kunden vom Nutzen seiner Ware zu überzeugen. In einem Ökosystem hingegen wird eine Ausrichtung des Angebots der unterschiedlichen Teilnehmer auf die Bedürfnisse der Kunden mit einem integrierten Leistungsbündel angestrebt, das zudem oft noch über Zusatznutzen für den Kunden verfügt. In der Wahrnehmung des Kunden sorgt somit das Ökosystem dafür, dass er mehr bekommt als die Summe der einzelnen Produkte. Ökosysteme lösen für den Kunden eine Problemstellung, während ein Marktplatz zwar oft eine grössere Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen bietet, die Problemlösung jedoch dem Kunden überlässt.
- Ein Ökosystem kann im weiteren Sinne durchaus als eine *kundenzentrierte Kooperation* verstanden werden. Kundenzentrierte Kooperationen haben - im Gegensatz zu den unternehmenszentrierten Kooperationen, wie etwa Einkaufsgemeinschaften, die primär auf Vorteile für die zusammenarbeitenden Unternehmen ausgerichtet sind - den Anspruch, den Kunden

und Kundinnen einen Mehrwert zu bieten. Oft bieten solche Kooperationen wie Ökosysteme integrierte Leistungsbündel an. Unterschiede sehen wir in erster Linie bei der Governance und der Struktur: Während Kooperationen in der Regel eine bilaterale oder sternförmige Struktur aufweisen, eine geschlossene Gemeinschaft umfassen und zum Teil auch hierarchisch geführt sind, weisen Ökosysteme eine partnerschaftliche und multilaterale Struktur auf und sind in der Regel offen gegenüber der Aufnahme neuer Mitglieder.

- Ein *Mischkonzern* schliesslich unterscheidet sich gegenüber einem Ökosystem sowohl bezüglich der Governance und der Struktur als auch bezüglich des Kundenmehrwerts. Ein Mischkonzern, der durchaus auch aus einem Beziehungsgeflecht bestehen kann, ist hierarchisch organisiert und bietet Produkte und Dienstleistungen an, die in erster Linie über ihre Qualitäten für Kunden einen Mehrwert schaffen sollen und weniger als integrierte Leistungsbündel einen Kundenmehrwert versprechen.

In der Abbildung wird auch deutlich, dass man im Sinne einer pragmatischen Betrachtungsweise auch hierarchisch geführte und in der Tendenz geschlossene Netzwerke als Ökosysteme bezeichnen kann. Dies wie bereits oben ausgeführt, weil sich solche Strukturen und Governance-Elemente über die Zeit auch verändern und so beispielsweise partnerschaftlicher und offener werden können.

Rollen in einem Ökosystem

Um die Schaffung von Kundenmehrwert in einem Netzwerk von unabhängigen Partnern sicherzustellen, sind verschiedene Rollen zu besetzen. In dieser Studie wird von folgenden Rollen ausgegangen: Orchestrator, Schlüsselpartner und Teilnehmer.²⁸ Dabei ist es auch möglich, dass ein Mitglied des Ökosystems mehr als eine Rolle übernehmen kann.²⁹

<i>Orchestrator</i>	Der Orchestrator gestaltet im Sinne eines «Ökosystem-Leaders» die Entstehung und Entwicklung des Ökosystems. Im Wesentlichen lassen sich drei Aufgabenkategorien unterscheiden: <ul style="list-style-type: none"> – Aufbau, Durchsetzung und Überwachung von Governance Strukturen und Prozessen – Gewinnung von Teilnehmern für das Ökosystem – Bereitstellung und Betrieb einer digitalen Plattform, an die sich alle Teilnehmer anschliessen, um damit beispielsweise Produkte oder Dienstleistungen selbständig zu entwickeln und zu vertreiben. Dabei ist es auch möglich, dass der Orchestrator Teile der Entwicklung oder des Betriebs der Plattform an Dritte auslagert.
<i>Schlüsselpartner</i>	Schlüsselpartner bringen die wichtigsten Elemente des integrierten Leistungsbündels ins Ökosystem ein. Sie stellen somit das Gerippe bereit, das den Kern des Kundenmehrwerts darstellt.
<i>Teilnehmer</i>	Teilnehmer eines Ökosystems stellen Leistungen zur Verfügung, die entweder die Leistungen der Schlüsselpartner ergänzen oder welche für das reibungslose Funktionieren des Ökosystems nötig sind. Teilnehmer können insbesondere auch die Rolle eines Sourcing-Partners übernehmen, um dadurch das Angebot der Schlüsselpartner zu komplettieren. Teilnehmer eines Ökosystems sind häufig Nischenplayer, die sich über eine hohe Kompetenz in einem bestimmten Bereich auszeichnen.

²⁸ Dieselben Rollen verwendet beispielsweise auch Accenture. vgl. Accenture (2020)

²⁹ In der Literatur werden für die Rollen verschiedene Begriffe verwendet. Der Begriff des Orchestrators findet sich jedoch bei den meisten Autoren. Burkhalter (2020) verwendet beispielsweise die Begriffe *Orchestrator*, *Provider* und *Kontributor*. Zusätzlich nennt er noch den *Konsumenten*.

Die *Kunden und Konsumenten*, welche vom Ökosystem Produkte und Dienstleistungen beziehen, und so erst die wirtschaftliche Grundlage des Ökosystems schaffen, werden nicht als Mitglieder des Ökosystems betrachtet.

Die Rollen in einem Ökosystem sollen an einem Beispiel veranschaulicht werden. Swiss21.org ist nach eigener Darstellung das digitale Ökosystem aus der Cloud für Schweizer Kleinunternehmen, Startups und KMUs. Es bietet Kleinunternehmen ein einfaches und kostenloses Paket von Softwarelösungen an, welche administrative Prozesse unterstützen.³⁰ Zu diesen Kernleistungen kommen verschiedene ergänzende Leistungen in Form von Anbindungen, beispielsweise einer Bankanbindung. Das Angebot von Swiss21.org wird mittlerweile von rund 30'000 kleinen und mittleren Unternehmen genutzt. In diesem Ökosystem übernimmt das Unternehmen Swiss21.org die Rolle des Orchestrators. Schlüsselpartner sind jene Unternehmen, die ein Software-Paket beisteuern und so letztlich auch das Gerippe des Leistungsbündels liefern, um das sich der Mehrwert des Ökosystems entwickelt. Teilnehmer sind Unternehmen, die eine Anbindung zur Verfügung stellen. Dazu gehören mittlerweile mehr als 70 Banken. Diese sind nicht Teil des Kerns, stellen aber ergänzende Leistungen bereit, welche die Attraktivität der Software-Pakete steigern und so substantiell zum Mehrwert des Ökosystems beitragen.

Das Beispiel zeigt, dass Banken hier die Rolle der Teilnehmer einnehmen. Das Primärbedürfnis der Kleinunternehmen, administrative Prozesse einfach abzuwickeln, wird nicht durch die Banken, sondern die Schlüsselpartner und deren Softwarelösungen für Buchhaltung, CRM und E-Commerce erfüllt. Durch die Anbindung der Bankkonti ihrer Firmenkunden können die Banken diesen einen Zusatznutzen verschaffen und erhöhen damit auch die Attraktivität des Ökosystems. Der Nutzen für die Bank liegt wohl vor allem in der zusätzlichen Kundenbindung, welche auf diese Weise geschaffen werden kann. Mit anderen Worten, auch die Rolle des Teilnehmers kann durchaus interessant sein.

Diese Überlegungen zeigen, dass Banken in vielen Fällen, ja fast natürlicherweise, in einem Ökosystem die Rolle eines Teilnehmers einnehmen. Dies hat zur Konsequenz, dass für viele Banken weniger die Frage «welches Ökosystem baue ich» als die Frage «an welchen Ökosystemen nehme ich in welcher Rolle teil» im Zentrum steht. Andererseits reizt es natürlich auch Banken, sich in der Rolle des Orchestrators zu positionieren. Das Beispiel des mobilen Bezahlvorgangs Twint zeigt, dass dies möglich ist. Nach grösseren Anfangsschwierigkeiten und umfangreichen Marketing-Kampagnen ist es mittlerweile gelungen, ein Ökosystem rund um die Abwicklung von Zahlungen zum Leben zu erwecken, in dem Banken sowohl die Rolle des Orchestrators als auch diejenige der Schlüsselpartner abdecken. Ende 2020 ist Twint in der Schweiz die meistgenutzte Bezahl-App,³¹ deren Attraktivität zum einen auf einem unkomplizierten und schnellen Bezahlvorgang im E-Commerce und zum anderen auf der einfachen Auslösung von Peer-to-Peer-Zahlungen zwischen rund 3 Millionen registrierten Benutzern beruht. Ein weiteres Thema, das sich für einen zukünftigen Aufbau eines Ökosystems durch eine oder mehrere Banken eigenen könnte, wäre beispielsweise der Bereich Vorsorge, respektive die Sicherung des Lebensstandards über alle Lebensphasen des Kunden hinweg. Denn hier liegt das Primärbedürfnis des Kunden im Kompetenzbereich von Finanzdienstleistern. Auf die Frage, ob Banken als Orchestratoren auf Dauer geeignet sind, werden wir später noch zurückkommen.³²

5.2 Ökosysteme der Internetkonzerne

In der Praxis ist die Idee des Ökosystems eng mit dem kometenhaften Aufstieg der Internetkonzerne verbunden. Denn die eindrucksvollen Erfolge dieser Konzerne sind nach Einschätzung der Mehrzahl der Beobachter darauf zurückzuführen, dass es ihnen gelungen ist, für bestimmte Themenkomplexe

³⁰ Siehe Webseite von swiss21.org: Dieses Paket umfasst im Standard eine Buchhaltungslösung von Abacus, eine E-Commerce-Lösung von Galrotech (Peppershop) und eine CRM-Lösung von Smartwe.

³¹ vgl. Dietrich & Wernli (2021)

³² vgl. dazu die Ausführungen Wichtige Aspekte bei den Ökosystemen Wohnen gemäss Einschätzung von Praktikern im Kapitel 5.3

Ökosysteme aufzubauen. Nachfolgend sollen deshalb zwei Beispiele aufzeigen, welche Mechanismen dabei zum Erfolg beigetragen haben.

Apple und die digitale Transformation der Musikindustrie

Die Entwicklung von Apple zu einem der aktuell wertvollsten Unternehmen kann in hohem Mass auf die Einführung des iPods im Jahre 2001 zurückgeführt werden. Auf den iPod konnte zunächst Musik von CDs kopiert werden. 2003 wurde mit iTunes eine komfortable Möglichkeit geschaffen, Musik rein digital zu kaufen und auf den iPod herunterzuladen. Damit schaffte Apple eine digitale Transformation: Zwar stellte die CD eine Digitalisierung der herkömmlichen Tonträger, nämlich Vinylplatte und Musikkassette dar; die Verkaufsprozesse blieben damit aber unverändert. Der Kunde musste sich, wie bis anhin in das Musikgeschäft bemühen, konnte dort die Musik, die ihn interessierte, anhören und schliesslich den nun digitalen Tonträger kaufen.

Mit seiner Innovation hat Apple eine digitale Transformation dieses Prozesses eingeleitet. Der Kunde muss nicht mehr in ein Verkaufsgeschäft gehen, er kann die Musik bequem von zuhause kaufen. Obendrein erhält er noch Vorschläge, welche Musik ihn auch interessieren könnte, weil Apple aufgrund der Daten von Käufen anderer Nutzer weiss, welche Musik diese noch zusätzlich gekauft haben.

Auf diese Weise ist es Apple gelungen, in der Wahrnehmung der Kunden gegenüber den herkömmlichen Musikgeschäften einen signifikanten Mehrwert zu schaffen und so quasi zum attraktivsten Musikverkäufer zu werden. Die Musikindustrie kam nicht umhin, ihre Musik auf iTunes anzubieten. Daraus ist schliesslich das neue Ökosystem von iTunes entstanden, das sich aufgrund des ausserordentlichen Kundenmehrwerts rasant entwickelt hat und für Apple in der Rolle des Orchestrators eine einträgliche Ertragsquelle geworden ist. Die Musikproduzenten nehmen in diesem Ökosystem die Rolle der Teilnehmer ein und haben sich im Gegenzug an die vorgegebenen Regeln zu halten. Sie haben damit zwar einen Teil des Umsatzes abzugeben, profitieren aber auch von der grossen Reichweite des Ökosystems und können so neue Kunden gewinnen.

2008 erweiterte Apple seinen Ökosystem-Ansatz, in dem für das damals neu lancierte iPhone der App Store eingerichtet wurde. Damit wurde einerseits für IT-Entwickler die Möglichkeit geschaffen, ihre Apps auf einfache Art einem Millionenpublikum anzubieten, und andererseits wurde es für iPhone-Nutzer möglich, diese Applikationen zu suchen, zu kaufen und auf ihr iPhone herunterzuladen. Das Geschäftsmodell von iTunes wurde so auf ein weiteres Geschäftsfeld übertragen.

Die Geschäftsmodelle der meisten grossen Internet-Konzerne basieren auf einem Ökosystem vergleichbarer Bauart. Mit anderen Worten, die Geschäftsmodelle von einigen der grössten und am schnellsten wachsenden Unternehmen der Welt, basieren auf einem ähnlichen Geschäftsmodell, was letztlich auch das aktuell grosse Interesse an Ökosystemen erklärt.

Alibaba und die dynamischen Wertschöpfungsketten

Ökosysteme werden auch als Erfolgsrezept für den Online-Handel gesehen. Während Amazon ein riesiger, online-only Einzelhändler mit einer eindrucklichen Logistik- und Lagerinfrastruktur ist und mit den eingebundenen kleineren Händlern einen Marktplatz darstellt, hat sich die Alibaba-Gruppe stärker zu einem echten Ökosystem entwickelt.³³ Alibaba versteht sich als smartes Netzwerk, das sich ständig neu zusammensetzt, um komplizierte Kundenprobleme zu lösen. Mit diesem Verständnis ist insbesondere ein veränderter Blick auf die Positionierungsstrategie eines Unternehmens verbunden. Während in der traditionellen Strategiearbeit die Positionierung und Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern im Vordergrund steht, rückt mit der Idee des Ökosystems die Positionierung innerhalb eines

³³ Die Strategie von Alibaba ist ausführlich und lesenswert beschrieben in Zeng (2018).

Netzwerkes in den Vordergrund. Die Alibaba-Gruppe unterscheidet in Anlehnung an geometrische Figuren für die Positionierung innerhalb eines Netzwerks drei unterschiedliche Strategien: Ebenen-Strategie, Linien-Strategie und Punkt-Strategie.

- Mit der *Ebenen-Strategie* ist der Aufbau einer Plattform verbunden, die das Nervensystem des Ökosystems darstellt. Der Plattform-Betreiber bringt die einzelnen Akteure zusammen, stellt Plattform-Funktionalitäten und -Features bereit und legt als Governance-Instanz auch die Spielregeln und Geschäftsmodelle fest. Die Ebenen-Strategie ist auf das Wirken des Akteurs auf die Plattform als Drehscheibe eines Ökosystems ausgerichtet.
- Mit einer *Linien-Strategie* steht das Erstellen eines Produkts oder eine Dienstleistung für Konsumenten im Vordergrund. Im Zentrum steht das Aufspüren der wahren Kundenbedürfnisse, um diese mit passenden Produkten oder Dienstleistungen zu erfüllen. Für die Leistungserstellung werden oft starke Unternehmen, die eine Punkt-Strategie verfolgen, eingebunden. Um die Aufmerksamkeit möglichst vieler Kunden zu erreichen und deren Zufriedenheit mit den Leistungen zu erfahren, wird auf die Funktionalität der Plattform zurückgegriffen. Akteure mit einer Linien-Strategie fokussieren sich auf Kundennähe und Branding.
- Mit einer *Punkt-Strategie* wird der Verkauf einer Funktion oder eine Kompetenz verfolgt. Die Angebote von Unternehmen mit einer Punkt-Strategie, werden nach Bedarf durch jene mit einer Linien-Strategie bezogen und miteinander verknüpft, um so in einer sich ständig ändernden Wertschöpfungskette Produkte oder Dienstleistungen herzustellen. Die Transparenz über die vorhandenen Expertisen wird durch die Plattform bereitgestellt. Die Punkt-Strategie erfordert vom Akteur, sich auf eine spezifische Expertise in der Leistungserstellung zu fokussieren.

Die Alibaba-Gruppe verfolgt in erster Linie eine *Ebenen-Strategie* und stellt dafür eine Plattform bereit. Mit ihrer Plattform schafft Alibaba eine Grundlage für Unternehmen mit einer Linien- oder einer Punkt-Strategie. Beispielsweise stellt das Alibaba Netzwerk für Influencerinnen einen video-basierten Kanal zur Verfügung, um darüber Modeartikel zu präsentieren und dazu Feedback von Zuschauern einzuholen. Stellt eine Influencerin über ihren Kanal Kleidungsstücke vor und nimmt das Feedback der Zuschauer entgegen, dann ist dies der Startpunkt einer *Linien-Strategie*: Während einer beschränkten Zeit nimmt die Influencerin Anregungen zu den vorgestellten Artikeln entgegen und passt darauf die Modeartikel an, um so gemeinsam mit den Kunden Kleidungsstücke zu designen. Anschließend sind die Artikel möglichst schnell auf den Markt zu bringen. Dabei verknüpft die Influencerin über das Ökosystem von Alibaba Unternehmen, die mit ihrer Expertise einer Punkt-Strategie verpflichtet sind. So wird - getrieben durch die Alibaba-Gruppe - dynamisch eine Wertschöpfungskette aufgebaut, die zeitlich befristet einzig zur Herstellung der spezifischen Kleidungsstücke genutzt wird.³⁴

Das Alibaba Netzwerk weist zudem verschiedene weitere interessante Merkmale auf:

- Die ganze Wertschöpfungs- und Lieferkette wird in Module aufgebrochen. Die einzelnen Teile werden online gestellt und dort immer wieder neu zusammengesetzt. Dadurch werden aus linearen und statischen Wertschöpfungs- und Lieferketten, dynamische Wertschöpfungsnetzwerke.
- Die Grundlage dazu bildet eine datenbasierte Koordination der Einzelteile, bereitgestellt durch den Plattform-Eigner. Der Plattform-Eigner wird dadurch zum «Moderator» des ganzen Produktionsprozesses. Im Falle der Herstellung von Kleidungsstücken erfolgt die Koordination der Produktionsprozesse im Wesentlichen über eine SaaS-Lösung (Software as a Service-Lösung), die den Mitgliedern des Ökosystems zur Verfügung gestellt wird.

³⁴ Das Beispiel stellt stark vereinfacht das Geschäftsmodell der chinesischen Influencerin und Web-Prominenten Zhang Dayi vor, die sich dafür des Influencer-Inkubators Ruhan bedient. Ruhan mit seiner Plattform wiederum ist Teil des Alibaba-Netzwerkes, ausführlich dokumentiert in Zeng (2018).

- Kundenbedürfnisse sind die Triebfeder für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Diese werden aufgrund von Aktivitäten und Reaktionen der Kunden in kurzen Abständen angepasst. Im Ergebnis werden Produkte oder Dienstleistungen on-demand entwickelt, hergestellt und vermarktet.

Ein solches Ökosystem kann nur mit massivem Einsatz von IT-Technologie aufgebaut und betrieben werden: Das Fundament bilden Daten, die in Echtzeit und laufend über alle Aktivitäten im Ökosystem gesammelt werden. Die verfügbaren Daten werden near-realtime mit ausgeklügelten Algorithmen zu Entscheiden verdichtet. Unmengen von Daten, die unmittelbar in Entscheide transformiert werden, sind so das Schmiermittel der Ökosysteme der Alibaba-Gruppe. Exemplarisch lässt sich das am KMU-Kreditgeschäft der Alibaba-Gruppe, das von deren Tochtergesellschaft Ant Financial Services betrieben wird, aufzeigen. Aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten, wie Umsätze, Bestellungen oder Kundenbewertungen, werden innert weniger Sekunden Kredite gesprochen und ausbezahlt, ohne dass der Kreditnehmer irgendwelche Unterlagen einreichen muss. Dazu werden die gesammelten Daten eines Unternehmens vollautomatisch und ohne menschliches Zutun mittels Algorithmen zu einem Kreditentscheid verarbeitet.

Erkenntnisse aus der Analyse der Ökosystem der Internetkonzerne

Die oben gezeigten Beispiele verdeutlichen unter anderem die folgenden vier Aspekte:

- Für den längerfristigen Erfolg eines Ökosystems, ist ein geeignetes *Geschäfts-, bzw. Preismodell* entscheidend. So muss zum einen mit einem beträchtlichen Teil der Einnahmen die Weiterentwicklung der Plattform gewährleistet werden, zum andern möchte natürlich auch der Orchestrator seinen Gewinn abschöpfen, ohne dass er dabei Teilnehmer oder Kunden infolge zu hoher Preise vertreibt und so die Attraktivität des Ökosystems reduziert. Zudem ist festzulegen, ob allenfalls eine Partei des Ökosystems zu Lasten einer anderen Partei subventioniert werden soll. Im Falle des App Stores ist dieser für die iPhone-Nutzer gratis, während die Software-Entwickler bis zu 30 Prozent ihres Umsatzes an Apple abzuliefern haben.
- Eine weitere wesentliche Voraussetzung für ein funktionierendes Ökosystem ist eine gute *Governance*. Diese beinhaltet namentlich die Spielregeln für die Teilnahme und die Zusammenarbeit im Ökosystem. Die Durchsetzung der Governance unter allen Partnern des Ökosystems ist insbesondere wichtig für die Reputation und damit für ein nachhaltiges Vertrauen ins Ökosystem. Um wieder beim Beispiel des App Stores zu bleiben: Die Nutzung des App Stores erfordert ein Apple-Gerät und die Eröffnung einer Apple-ID, mit der man die umfangreichen allgemeinen Geschäftsbedingungen anerkennt. Software-Entwickler auf der anderen Seite haben spezifische Richtlinien einzuhalten, die sich beispielsweise von jenen von Google für ihre Android-Plattform unterscheiden.
- Die Grundlage der erfolgreichen Ökosysteme ist immer auch eine für die Nutzer einfach zu handhabende IT. Dass dabei die rasche Entwicklung der technischen Plattform ebenso wichtig ist wie die Gewinnung von Daten und deren Auswertung, was meist mit Hilfe von künstlicher Intelligenz erfolgt, zeigt das Beispiel von Alibaba auf eindruckliche Weise.
- Ein wesentliches Element für den Erfolg der Internetkonzerne bildete der Netzwerkeffekt. Wie oben bereits beschreiben, führt die positive Rückkoppelung von Angebot und Nachfrage dazu, dass ein starkes, oft exponentielles Wachstum resultiert. Im Beispiel von Apple steigert jeder zusätzliche Entwickler auf dem App Store dessen Nutzen für die iPhone-Nutzer, und jeder iPhone-Käufer macht es für Software-Entwickler interessanter auf dem App Store Applikationen zu entwickeln und zu vertreiben. Bei der Lancierung eines Ökosystems stellt sich das Problem jedoch umgekehrt dar: Keine Partei wird auf die Plattform aufspringen, wenn nicht schon andere Parteien in ausreichender Zahl teilnehmen. Man kann hier auch von einem «Huhn-Ei-Problem» sprechen. Die Überwindung dieses Problems stellt in der Tat eine

der grössten Herausforderungen bei der Gründung eines Ökosystems dar. Im Rahmen unserer Expertengespräche wurde etwa auf das Beispiel des Marktplatzes «siroop», einer Zusammenarbeit zwischen Coop und Swisscom im Detailhandel, hingewiesen. Trotz hohem Werbeaufwand, es wurde von rund CHF 30 Millionen gesprochen, ist offenbar der Funke weder bei den Kunden noch bei den Händlern gesprungen, so dass am Ende die Einstellung aller Aktivitäten im Jahr 2018 nicht verhindert werden konnte.

Zum Schluss dieser Ausführung zu den Ökosystemen der Internetkonzerne soll nochmals auf die Digitalisierung und die digitale Transformation zurückgekommen werden. Wie am Beispiel von Apple gezeigt wurde, ist der für die Kunden wahrnehmbare Mehrwert erst durch die digitale Transformation geschaffen worden. Mit anderen Worten, erst durch Innovation wurde die Bildung eines dynamischen Ökosystems möglich. Der Umstand, dass sich unsere Finanzinstitute derzeit vor allem mit der Digitalisierung beschäftigen, lässt vermuten, dass es noch länger dauert, bis hierzulande in der Finanzindustrie Innovationen im Sinne einer digitalen Transformation zu beobachten sein werden. Entsprechend dürfte auch eine Dynamik, wie wir sie bei Apple erlebt haben, noch auf sich warten lassen. Bei der Lektüre der Informationen zu den Ökosystemen «Wohnen» im nachfolgenden Abschnitt, sollten wir dies im Hinterkopf behalten.

5.3 Ökosysteme Wohnen in der Schweiz

Nach diesem Exkurs in die Welt der international tätigen Konzerne und ihrer Ökosysteme, welche für das Verständnis der Mechanismen in solchen Gebilden unerlässlich ist, wollen wir uns nun aber den Ökosystemen in der Schweiz zuwenden und dabei den Fokus gezielt auf die Ökosysteme rund ums Wohnen richten. Dies deshalb, weil das Zinsdifferenzgeschäft für die Mehrzahl der Schweizer Retailbanken die wichtigste Ertragsquelle darstellt,³⁵ und Veränderungen im Hypothekengeschäft grosse Auswirkungen auf diese Institute haben. Es stellt sich deshalb die Frage, ob und wie der Trend der Bildung von Ökosystemen um den Themenkomplex «Wohnen» für das Hypothekengeschäft zu Veränderungen führt. Mit der vorliegenden Studie möchte das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ dieser Frage nachgehen und dabei auch aufzeigen, wie es zur Entstehung von Ökosystemen im Bereich Wohnen in der Schweiz gekommen ist, welche Erwartungen die Akteure damit verbinden und in welche Richtung die Entwicklung in Zukunft gehen könnte. Dazu haben wir neben eigenen Recherchen mit einer Vielzahl von Experten³⁶ gesprochen und geben in der Folge die daraus gewonnenen Erkenntnisse wieder. Wir sind uns dabei des Umstands bewusst, dass im Rahmen dieser Studie nicht sämtliche Aspekte des Themas abgedeckt werden können, sind aber bemüht ein repräsentatives Bild der aktuellen Situation zu vermitteln.

Mit dem starken Wachstum des Internets nach der Jahrtausendwende und den damit verbundenen Vorteilen insbesondere bezüglich der Suchfunktionen hat sich der Markt für Immobilien von den physischen Anzeigen in den Tageszeitungen zunehmend in die digitale Welt verlagert. Es sind zahlreiche Immobilienportale wie Newhome, Homegate oder Scout24 entstanden auf denen Kunden sich auf bequeme Art über Lage, Ausstattung und Preise von Immobilien informieren können. Vor allem Medienhäuser aber auch Banken haben sich damals mit den Start-Ups zusammengetan und die entsprechenden Plattformen, welche auch heute bei der Vermittlung von Immobilien eine wichtige Rolle spielen, aufgebaut. Später sind dann Vergleichsportale wie etwa Comparis hinzugekommen, welche den Kunden vorteilhafte Konditionen versprechen und sich mit der Vermittlung von Hypotheken an institutionelle Anleger und Banken einen Anteil im Hypothekengeschäft sichern konnten. Diese Marktplätze für Immobilien und Hypotheken weisen nach Einschätzung der Autoren jedoch einige für Ökosysteme typische Merkmale noch nicht auf, wie etwa das Ausrichten der Angebote und die Zusammenfassung zu Leistungsbündeln durch einen Orchestrator. Die Begriffe Plattform oder Marktplatz

³⁵ vgl. dazu etwa Amrein, Dietrich, Lengwiler & Passardi (2020)

³⁶ vgl. auch Seite 120

scheinen hier deshalb zweckmässig. Dennoch sollte man im Hinblick auf die Entwicklung der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz, auf die nun näher eingegangen werden soll, nicht ausser Acht lassen, dass sich hier einige Marktteilnehmer bereits eine wichtige Marktposition im Bereich Wohnen erarbeitet haben und dass diese und deren Aktionäre, namentlich auch die Medienunternehmen, auch in Zukunft eine massgebliche Rolle spielen dürften.

Betrachtet man nun die aktuelle Situation von Ökosystemen im Bereich Wohnen in der Schweiz, so fällt zunächst mal auf, dass hier vor allem Versicherungen stark engagiert sind. Baloise, Helvetia, Mobiliar und auch andere haben vor fünf oder sechs Jahren begonnen, mit Start-ups und Fintechs zusammenzuarbeiten. Dies geschah zu Beginn vor allem aus Neugier und Interesse, oft auch opportunitätsgetrieben und in der Regel ohne grosse Business Cases. In den Anfängen standen deshalb auch oft das Neuartige und das Experimentieren, zuweilen auch die Innovationspreise, die einzelne Institute einheimsen konnten, im Vordergrund und weniger die Frage nach Volumen und Ertrag.

Dies beantwortet aber die Frage noch nicht, weshalb es zu Beginn vor allem die Versicherungen waren, die sich hier engagierten. Die Antwort auf diese Frage dürfte vor allem in der unterschiedlichen Ausgangslage zu suchen sein: Während bei Banken doch regelmässige Kundenkontakte stattfinden, reduzieren sich diese bei Versicherungen vor allem auf den Vertragsabschluss und die Schadenfälle. Mit anderen Worten: Versicherungen haben viel weniger «Touchpoints» mit ihren Kunden und die Wenigen, die sie haben, werden von den Kunden tendenziell noch negativ wahrgenommen. Hinzu kommt, dass diese Touchpoints oft ganz am Ende eines Ereignisses stehen und vom Kunden somit erst am Ende seiner Customer Journey wahrgenommen werden. So wird beispielsweise beim Kauf eines Autos die Frage, welche Versicherung man da abschliessen soll, ganz am Ende des Prozesses beantwortet und das Ausfüllen der erforderlichen Formalien zögern aus Sicht des Kunden die erste Fahrt mit dem neuen Automobil nur unnötig hinaus. Es wundert deshalb nicht, dass Versicherungen Wege gesucht haben, wie sie mit ihren Kunden zu einem früheren Zeitpunkt und vor allem auch öfter in Kontakt treten und dabei auch eine positive Botschaft und Erfahrung vermitteln können. Hinzu kommt, dass die Versicherungen von ihrem Image als Produkteverkäufer loskommen und vom Kunden als Problemlöser wahrgenommen werden möchten.

Überblick über wichtige Ökosysteme rund ums Wohnen in der Schweiz

Seit rund fünf Jahren sind Versicherungen daran, sich im Bereich Wohnen mehr Kundenkontakte zu verschaffen und sich so längerfristig neu zu positionieren. Dabei hat die Dynamik in jüngster Zeit zugenommen, was sich am Beispiel einiger Ankündigungen im vergangenen Jahr veranschaulichen lässt:

- Anfang Sommer 2020 haben Smile, die Schweizer Digitalversicherung von Helvetia, und neon, ein Schweizer Bankenstartup bei dem Helvetia ebenfalls investiert ist, die erste Schweizer Mobile Bancassurance-Lösung vorgestellt.
- Ende Juni 2020 haben Raiffeisen und Mobiliar per Januar 2021 eine strategische Zusammenarbeit angekündigt.
- Mitte Dezember 2020 meldete UBS, dass sie für ihre Hypothekenplattform key4 MoneyPark, deren Mehrheitsaktionärin Helvetia ist, als Partner gewinnen konnte.
- Ende April 2021 wird bekannt, dass Helvetia das deutsche Fintech BauFi24 übernimmt, welches auf Immobilienfinanzierungen spezialisiert ist, und da insbesondere Synergien mit der Tochter Moneypark erwartet.
- Anfang Juli 2021 wird von Baloise und UBS key4 eine Zusammenarbeit ihrer Plattformen rund ums Wohnen bekanntgegeben.

Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Dies umso mehr, als das grösser werdende Angebot, das durch die Weiterentwicklung der bestehenden und neu hinzukommenden

Plattformen sowie der wachsenden Anzahl an den dort angebotenen Services entstehen wird, in vermehrtem Masse auch von den Kunden angenommen werden dürfte.

Ökosystem «Home» von Helvetia

Als Zentrum und Anker im Ökosystem «Home» dient MoneyPark. Helvetia hat 2016 an diesem Unternehmen eine Mehrheitsbeteiligung übernommen. Um diesen Anker bildet sich ein Netzwerk aus ganz verschiedenen Partnern, die gemeinsam entlang der Value Proposition die Kundenbedürfnisse rund ums Wohnen adressieren.

Der Grundgedanke des Ökosystems ist es, eine einfache «Customer Journey» von der Wohnungssuche bis zum Einzug ins neue Heim zu schaffen. Denn Helvetia hat festgestellt, dass für den Kunden die Wohnungssuche (Miete oder Kauf) bis zum Einzug eine durchgehende und stark lebensverändernde Customer Journey ist. Aber der Markt und die Anbieter sind stark siloorientiert. Der Kunde muss von Anbieter zu Anbieter «springen». Neu soll der Kunde entlang all seiner Bedürfnisse und damit seiner individuellen Customer Journey begleitet sein. Die im Ökosystem aufgebauten Elemente nutzt Helvetia dabei auch für den Eigenbedarf: So werden Objekte aus dem eigenen Immobilienportefeuille über die Plattform von Flatfox angeboten oder der Vertrieb von Hypotheken durch MoneyPark wahrgenommen.

Den Mehrwert für den Kunden will das Ökosystem somit zum einen durch Dienstleistungen aus einer Hand, zum andern aber auch durch ein einfaches Handling beim Bezug der aufeinander abgestimmten Leistungskomponenten sicherstellen. Wie dies in der Praxis konkret geschieht, soll ein Beispiel zeigen:³⁷ Flatfox unterstützt mit seiner Immobilienplattform und dem digitalisierten Vermietungsprozess den Kunden bei der Suche einer Wohnung und dem Abwickeln des Mietvertrages. Dadurch dass die Flatfox-Plattform mit einer direkten Integration der Mietkautionsversicherung erweitert wurde, erhält der Kunde im Moment des Mietabschlusses die Möglichkeit, über die Chatfunktion direkt eine Offerte für eine Mietkautionsversicherung auszulösen und damit den Schritt «versichern» in seiner «Customer Journey» selbst vorzuziehen. Er kann so ein Angebot nutzen, das im richtigen Zeitpunkt und ohne Medienbrüche an ihn herangetragen wird und behält dennoch die Entscheidungsfreiheit.

Im Sinne einer Übersicht lässt sich das Ökosystem «Home» von Helvetia wie folgt darstellen:

Eco-System «Home» von Helvetia	
Kundenmehrwert	Unterstützung der Kunden auf ihrer individuellen «Customer Journey» von der Wohnungssuche bis zum Einzug mit aufeinander abgestimmten und integrierten Lösungen aus einer Hand
Partner, Selbstverständnis und Rollenverteilung	<p>Orchestrator <i>Helvetia: Versicherungslösungen</i></p> <p>Co-Orchestrator & Schlüsselpartner <i>MoneyPark (Mehrheitsbeteiligung von Helvetia): Unabhängige Hypotheken- und Vorsorgevermittlung</i></p> <p>Teilnehmer <i>Pricehubble: Immobilienbewertung</i> <i>Flatfox: Digitalisiert den Prozess der Wohnungsvermietung</i> <i>Jarowa (Kooperation): Handwerkerplattform im Schadenfall</i> <i>Weitere: z.B. Immoledo</i></p>

³⁷ Vgl. dazu auch: Huber, Miehé & Lingens (2019)

Governance & Struktur	<ul style="list-style-type: none"> – Das Netzwerk besteht im Kern aus verschiedenen Beteiligungen der Helvetia, bzw. des Helvetia Venture Fund und weist damit eine tendenziell hierarchische Governance auf. – Aufgrund der Beteiligungsverhältnisse dürfte die Struktur primär von bilateralen Interaktionen geprägt sein und vermittelt zudem den Charakter einer geschlossenen Gemeinschaft.
Verbindung zu anderen Ökosystemen	MoneyPark ist auch beim Ökosystem «Key4» von UBS eingebunden
Ziele des Orchestrators	<ul style="list-style-type: none"> – Ertragsdiversifikation und Erschliessung neuer Ertragsquellen aus neuen Geschäftsfeldern, wie beispielsweise das Honorargeschäft bei MoneyPark. – Gleichzeitig sollen das bestehende Kerngeschäft gestärkt und neue Prämiensquellen erschlossen werden. – Zudem soll mit dem Ökosystem die Transformation des Kerngeschäfts unterstützt, die Effizienz im Hypothekengeschäft gesteigert, die Kundenbindung erhöht und das Lernen von Partnern gefördert werden.

Ökosystem Mobiliar – Raiffeisen

Mit der gemeinsamen, digitalen Wohneigentümerplattform Liiva wollen die Mobiliar und Raiffeisen ein Full-Service-Angebot für Wohneigentümer über den ganzen Lebenszyklus schaffen.

Die beiden genossenschaftlich organisierten Anbieter, welche immer wieder ihre lokale Nähe zum Kunden hervorheben, möchten mit der Plattform einen digitalen Kanal entwickeln, der es ihnen erlaubt, ihre Kunden mit einem einzigartigen hybriden Ansatz – digital und lokal – zu bedienen. Entsprechend sollen die vorhandenen Organisationen der beiden Partner vor Ort, d.h. Generalagenturen und Raiffeisenbanken, stark eingebunden werden.

Raiffeisen und Mobiliar setzen bei der Realisierung der Plattform in erster Linie auf die Glaubwürdigkeit und Kundennähe vor Ort. Beide Marken sind in der Schweizer Bevölkerung fest verankert. Die Raiffeisen besitzt als führender Hypothekaranbieter eine hohe Kompetenzwahrnehmung auf dem Immobilien-Thema. In Kombination mit den Versicherungsleistungen der Mobiliar, einem der führenden Anbieter von Haushalt-, Gebäude- und Risikolebensversicherungen, erhält der Kunde ein umfassendes Angebot in sämtlichen bank- und versicherungstechnischen Fragestellungen, welches sorgfältig in die Customer Journey des Wohneigentümers auf der digitalen Plattform eingebettet wird.

Bestehende Angebote aus dem Ökosystem «Mieten, Kaufen, Wohnen» der Mobiliar und dem Ökosystem Wohnen der Raiffeisen werden wo sinnvoll und möglich auf die Plattform eingebunden. So werden beispielsweise die Immobilien-Makler von RaiffeisenCasa ihre Angebote auf der Plattform präsentieren, aber gleichzeitig im Wettbewerb zu anderen Immobilien-Maklern stehen. Oder die Handwerkerplattform buildigo – ein Tochterunternehmen der Mobiliar - die Handwerkern und Privaten einen End-to-End Prozess von der Offerte bis zur Bezahlung anbietet. Durch diese Einbindungen wird auf der Dienstleisterseite ein offenes Ökosystem geschaffen, auf dem lokale Dienstleister ihre Angebote platzieren können.

In einer Übersicht kann das Ökosystem wie folgt beschrieben werden:

Ökosystem «Wohneigentum» von der Mobiliar und Raiffeisen	
Kundenmehrwert	Full-Service-Angebot für (angehende) Wohneigentümer über den ganzen Lebenszyklus
Partner, Selbstverständnis und Rollenverteilung	<p>Orchestrator <i>Strategisch: Mobiliar und Raiffeisen</i> <i>Operativ: Neu gegründetes Joint-Venture Liiva</i></p> <p>Schlüsselpartner <i>Mobiliar: Versicherungslösungen</i> <i>Raiffeisen: Bankdienstleistungen</i></p> <p>Teilnehmer <i>Scout24: (Beteiligung Mobiliar): Immobilien- und andere Plattformen</i> <i>CredEx (Beteiligung Mobiliar): Immobilienfinanzierungs-Börse mit integrierter Kreditadministration</i> <i>FinanceScout24 Hypo AG (Tochter von Scout 24): Zinsvergleichsdienst und Zinsrechner unter der Marke Hypoguide</i> <i>IAZI: Bewertung von Immobilien</i> <i>Buildigo (Tochter Mobiliar): Handwerkerplattform im Schadenfall</i> <i>Partner aus der Branche: Handwerker, Architekten, Makler, etc.</i></p>
Governance & Struktur	<ul style="list-style-type: none"> – Die Basis für das Netzwerk besteht im Kern aus verschiedenen Beteiligungen sowohl von Mobiliar als auch von Raiffeisen; Für den Aufbau und Betrieb der Plattform wurde neu ein eigenes Joint-Venture gegründet, das zu gleichen Teilen im Besitz von Mobiliar und Raiffeisen ist – Aufgrund der Beteiligungsverhältnisse ist die Struktur tendenziell hierarchisch und wird primär von bilateralen Interaktionen geprägt. – Auf Seiten der Finanzdienstleistungen ist das Angebot vorerst auf die Produkte der beiden Mutterhäuser beschränkt und somit noch geschlossen; auf Dienstleisterseite soll das System offen sein.
Verbindung zu anderen Ökosystemen	Die Plattform dient als gemeinsame digitale Verbindung der Ökosysteme von Mobiliar und Raiffeisen. Während die Mobiliar in ihrem Ökosystem «Mieten, Kaufen, Wohnen» neben Wohneigentümern auch einen starken Fokus auf Mieter legt (z.B. mit der Plattform aroov), fokussiert Raiffeisen in ihrem Ökosystem Wohnen v.a. auf das Thema «energetisches Modernisieren». In Zukunft sollen weitere Synergien zwischen den beiden Ökosystemen evaluiert und genutzt werden. Zu Dritten existieren derzeit keine Verbindungen
Ziele des Orchestrators	<ul style="list-style-type: none"> – Begleitung des (angehenden) Wohneigentümers während der gesamten Customer Journey und dadurch wiederkehrende Kontaktpunkte – Ertragsdiversifikation und Kundenbindung – Sicherung resp. Gewinnung von Marktanteilen im Hypothekengeschäft

Ökosystem der Baloise

Mit ihren Beteiligungen will sich die Baloise als Servicedienstleisterin im Netzwerk rund um das Thema «Haus und Wohnen» etablieren und überall dort, wo sich der Kunde informieren will, den Kundenkontaktpunkt besetzen. Neben einer Handwerkerplattform, wie sie auch bei anderen Anbietern anzutreffen ist, engagiert sich Baloise auch stark im Reinigungsbereich. «Der Bereich Cleaning ist ein Eckpfeiler des Home-Ökosystems, den die Baloise mit ihrer Investition in Batmaid festigen möchte» sagte dazu Yannick Hasler, Leiter Privatkunden bei der Baloise, im Mai 2020. Da ergeben sich interessante Synergien zu Bubble Box, ein Start-up im Bereich Online Wäsche- und Textilpflege, an welchem die Baloise bereits früher eine Mehrheitsbeteiligung erworben hat.

Eine weitere Besonderheit dieses Ökosystems besteht darin, dass die Initiatorin Baloise im Konzern Versicherungsgeschäft (Basler Versicherungen) und Bankgeschäft (Baloise Bank SoBa) vereint und so Versicherungs- und Bankdienstleistungen aus einer Hand anbieten kann. Damit sei das Unternehmen, gemäss eigenen Aussagen, als Orchestrator in einer guten Position, weil es im Home-Bereich mit Hypotheken und Versicherungen schon stark positioniert sei. Mit den nun im Ausbau befindlichen Wohn-Services kommt ein weiterer Bereich hinzu. Bei der Haussuche weist das Ökosystem gemäss eigener Einschätzung der Baloise noch nicht die Stärke anderer Anbieter auf. Mittel- und längerfristig sieht man sich zusammen mit zwei bis drei grossen Partnern durchaus in der Rolle des Orchestrators.

In der Übersicht präsentiert sich das Ökosystem wie folgt:

Ökosystem «Home» von Baloise³⁸	
Kundenmehrwert	Im Rahmen der Umsetzung der Strategie «simply safe» will Baloise im Bereich Wohnen mit einfachen und sicheren Services für Kunden wesentlich sein.
Partner, Selbstverständnis und Rollenverteilung	Orchestrator & Schlüsselpartner <i>Baloise</i> : Versicherungslösungen, Bankdienstleistungen und Asset Management (inkl. Immobilien) Teilnehmer <i>Movu</i> (Mehrheitsbeteiligung von Baloise): Umzugs-Plattform <i>Bubble Box</i> (Mehrheitsbeteiligung von Baloise): Online Wäsche- und Textilpflege <i>Devis</i> (Mehrheitsbeteiligung): Handwerkermarktplatz <i>Houzy</i> (Beteiligung von Baloise): digitale Plattform für Haus- und Stockwerkeigentümer <i>Batmaid</i> (Beteiligung von Baloise): digitale Plattform für Hausreinigungsdienstleistungen Weitere wie z.B <i>Insurdata, Bank Cler, BLKB, Möbel Pfister, UPC, Immopass, Keypoint</i>
Governance & Struktur	<ul style="list-style-type: none"> – Das Netzwerk besteht im Kern aus verschiedenen Beteiligungen von Baloise. Zusätzlich wurden jedoch verschiedene Kooperation eingegangen. Somit weist die Struktur sowohl hierarchische als auch partnerschaftliche Elemente auf. – Aufgrund der Beteiligungsverhältnisse und Partnerschaften weist die Struktur sowohl bilaterale als auch multilaterale Elemente auf – Im Kern handelt es sich um eine weitgehend geschlossene Gemeinschaft, die jedoch bei den Teilnehmern Öffnungstendenzen zeigt.
Verbindung zu anderen Ökosystemen	UBS hat sich an Houzy ebenfalls beteiligt. Durch die Partnerschaft mit Key4 von UBS werden u.a. die Hypothekangebote von Key4 in MyHouzy angezeigt.
Ziele des Orchestrators	<ul style="list-style-type: none"> – Ertragsdiversifikation und Optimierung des Images – Schaffung von mehr und positiv wahrgenommenen Touchpoints – Gewinnung von 1.5 Millionen neuer Kunden von 2022 bis 2025 (Ziel Baloise Gruppe insgesamt) – Nutzen der Chancen der Digitalisierung und der sich rasch ändernden Kundenbedürfnisse, um die eigenen Geschäftsmodelle darauf auszurichten

Ökosystem Key4 by UBS

Basierend auf der Plattform «Atrium», welche schon seit 2017 für institutionelle Kunden erfolgreich im Markt tätig ist, hat die UBS Ende Juni 2020 key4 initiiert. «Mit key4 lancieren wir nicht nur eine digitale Finanzierungsplattform für selbstgenutztes Wohneigentum, die auf die Bedürfnisse digital-affiner Hypothekarkunden ausgerichtet ist. Darüber hinaus wird die Plattform als ein offenes Ökosys-

³⁸ Unter Baloise wird hier die Gruppe verstanden, zu der u.a. auch die Baloise Bank SoBa gehört

tem zahlreiche weitere Services anbieten, auch dank Partnerschaften mit ausgewählten Drittparteien», wurde Martha Böckenfeld, Head Digital Platforms & Marketplaces, anlässlich des Launches zitiert.³⁹ Die Kunden würden so wichtige Informationen und Lösungen aus einer Hand zu allen Fragen rund ums Thema Wohnen und Eigenheimfinanzierung erhalten.

Key4 ist somit das jüngste der hier vorgestellten Ökosysteme. Es ist aber beeindruckend, in welcher kurzer Zeit schon wichtige Partnerschaften angekündigt und konkrete Schritte realisiert wurden. So wurde Key4 beispielsweise an die Immobilien-Plattform homegate.ch angebunden. Und weitere Partnerschaften sollen demnächst folgen. Mit der hohen Präsenz im digitalen Markt will die UBS die Kundenbindung stärken und so auch die Kundenschnittstelle sichern.

Als Besonderheit ist hervorzuheben, dass Kunden für jede Hypothekar-Tranche das für sie jeweils attraktivste Angebot von unterschiedlichen Schweizer Kreditgebern auswählen und so ihre Immobilienfinanzierung zusammenstellen können. Dies ist in der Schweiz ein Novum und wird den Wettbewerb zwischen den Finanzierungsanbietern zweifellos noch intensivieren.

In der Übersicht stellt sich das Ökosystem im Moment wie folgt dar:

Ökosystem «Key4» von UBS	
Kundenmehrwert	Vermittlung von Informationen und Lösungen aus einer Hand rund ums Thema Wohnen und Eigenheimfinanzierung.
Partner, Selbstverständnis und Rollenverteilung	<p>Orchestrator <i>UBS</i></p> <p>Schlüsselpartner <i>UBS: Bankdienstleistungen</i> <i>Houzy (Beteiligung UBS): Plattform für Haus- und Stockwerkeigentümer</i> <i>FinanceScout24 (Partnerschaft): Finanzierungsvermittler</i> <i>Homegate (Partnerschaft): Online-Immobilienmarktplatz</i> <i>Moneypark (Partnerschaft): Unabhängige Hypotheken- und Vorsorgevermittlung</i></p> <p>Teilnehmer <i>Verschiedene Finanzierungsanbieter (institutionelle Investoren wie Pensionskassen oder Anlagestiftungen): Hypothekenanbieter</i></p>
Governance & Struktur	<ul style="list-style-type: none"> – Das Netzwerk besteht bisher sowohl aus Kooperationen wie auch Beteiligungen mit Schlüsselpartnern. – Mit dem gemischten Setup weist das Ökosystem eine tendenziell offene Struktur auf.
Verbindung zu anderen Ökosystemen	<p>Mit der Kooperation mit Moneypark besteht eine indirekte Verbindung zum Ökosystem der Helvetia (Helvetia ist Mehrheitsaktionär von Moneypark).</p> <p>Durch die Beteiligung an Houzy besteht zudem eine indirekte Verbindung zum Ökosystem der Baloise, die ebenfalls an Houzy beteiligt ist.</p>
Ziele des Orchestrators	<ul style="list-style-type: none"> – Ertragsdiversifikation und Erweiterung des Produktangebots – Kundenbindung durch eine starke Präsenz in den digitalen Kanälen – Erschliessung neuer Märkte rund um den Themenkomplex «Wohnen» – Erhöhung der Anzahl Touchpoints

Wie Dr. Martha Böckenfeld, Head Digital Platforms & Marketplaces bei UBS und damit verantwortlich für key4, in ihrem Referat anlässlich der letzten IFZ Retailbankenkonferenz im November 2020 ausgeführt hat, will die UBS mit dieser Plattform vor allem Kundenwert generieren. Und weil bekannt ist, dass sich die Kunden an den Erfahrungen mit den Besten orientieren, will sich die UBS mit ihrer Lösung an den Lösungsansätzen von Revolut, GooglePay und anderen messen lassen. Mit der nahtlosen Integration von key4 in die Immobilien-Plattform von homegate zeigt die UBS, dass sie verstan-

³⁹ vgl. UBS (2020)

den hat, dass Kunden einfache und praktische Lösungen schätzen. Die Plattform key4 wird als Konsequenz der Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen nicht nur Services rund ums Wohnen beinhalten, sondern auch digitale Vorsorgelösungen und ganz alltägliche Services wie das mobile Bezahlen.

Einschätzung der aktuellen Situation bezüglich Ökosysteme Wohnen in der Schweiz

Betrachtet man die dargestellten Ökosysteme in der oben bereits vorgestellten Matrix mit den Dimensionen Kundenmehrwert sowie Governance und Struktur, und nimmt dazu noch die ebenfalls besprochenen Ökosysteme von Alibaba und Apple als Referenz dazu, so ergibt sich folgendes Bild:



Abbildung 28: Einordnung der Schweizer Ökosysteme Wohnen im Vergleich zu Ökosystemen von Internet-Giganten

Die Grafik zeigt, dass die Schweizer Ökosysteme sowohl bezüglich Kundenutzen als auch hinsichtlich Governance und Struktur noch deutlich von den weltweit agierenden Ökosystemen entfernt sind. Ein Kundennutzen, wie ihn Apple mit iTunes und später dem App Store geschaffen hat, ist noch nicht erkennbar, auch wenn den Initiatoren, welche die oben genannten Ökosysteme in der Schweiz geschaffen haben, durchaus erste Erfolge gelungen sind. Ob diese und die noch zu realisierenden Erfolge aber ausreichen werden, dass die Kunden sich in Scharen den Ökosystemen zuwenden, scheint derzeit fraglich. Echte Innovationen, die über das vereinfachte Auffinden von Dienstleistern rund ums Wohnen hinausgehen, fehlen gemäss Einschätzung der Autoren noch. Vielleicht wird es in Zukunft einem der Ökosysteme im Bereich Wohnen mit einem innovativen Lösungsansatz tatsächlich gelingen, die Tragbarkeit auch für mittlere und kleinere Einkommen zu gewährleisten und so eine der grössten Hürden für Kunden beim Hauskauf aus dem Weg zu räumen. Solche oder ähnliche Innovationen könnten zu einem signifikanten Mehrwert für Kunden führen, so dass allenfalls auch ein Netzwerkeffekt ausgelöst werden könnte.

Bei der Betrachtung der Governance und Struktur gilt es zu berücksichtigen, dass sich die Ökosysteme rund ums Wohnen in der Schweiz noch in Entwicklung befinden. Beim Aufbau ist es sicherlich hilfreich, vor allem mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, an denen das eigene Unternehmen beteiligt ist. Es besteht dabei aber auch die Gefahr, dass der Kultur der Offenheit zu wenig Rechnung getragen

wird. Und dass Offenheit für Innovationen förderlich ist, ist unbestritten. Aktuell zeigen sich nach Einschätzung der Autoren diesbezüglich bei den verschiedenen Ökosystemen in der Schweiz gewisse Unterschiede. Am offensten scheint uns der Ansatz von key4, gefolgt von demjenigen der Baloise. Sowohl das Ökosystem von Helvetia als auch dasjenige von Mobiliar sind noch weitgehend geschlossene Gemeinschaften und weisen aufgrund der Beteiligungssituation im Kern eine hierarchische Struktur auf. Es ist hier aber festzuhalten, dass die Abbildung oben eine Momentaufnahme darstellt und zukünftige Veränderungen möglich, ja sogar wahrscheinlich sind.

Ziele und Ambitionen mit diesen Ökosystemen

Mit den Ökosystemen streben alle Initiatoren eine Ertragsdiversifikation an. Zum einen sollen Erträge im Bereich der Anlagen von Hypotheken generiert werden, was in erster Linie für Versicherungen eine Diversifikation darstellt, zum andern sollen aber durch Vermittlung von Geschäften Provisionen respektive Vermittlungsgebühren eingenommen werden, welche als zusätzliche Ertragsquelle dabei helfen, den Initiator breiter im Markt zu verankern. Weil Versicherungen auch in Start-ups und FinTechs wie Moneypark oder houzy investiert haben, fallen Erträge zudem auch als Beteiligungserträge an.

Insbesondere Versicherungen streben aber mit den Ökosystemen im Bereich Miete, Kauf und Wohnen auch an, eine breitere Relevanz im Markt zu erlangen und dem Kunden Mehrwert bieten zu können. Mit der digitalen Schnittstelle möchten sie mit den Kunden auch öfter in Kontakt kommen und so den Vorteil einer breiten Produktpalette, wie sie im Versicherungsgeschäft üblich ist und den Kunden in vielen Bereichen mehr Sicherheit vermitteln kann, auch besser nutzen. Diesbezüglich sehen einzelne Versicherungen namentlich bei branchenübergreifenden Ökosystemen Vorteile.

Die Ziele, die mit Ökosystemen erreicht werden sollen, sind aber keineswegs nur vage formuliert, sondern sehr konkret und werden auch gegen aussen kommuniziert. So hat beispielsweise die Baloise Gruppe in ihrer neuen Strategie festgelegt, dass zwischen 2022 und 2025 1.5 Millionen neuer Kunden gewonnen werden sollen. Helvetia möchte mit Moneypark die Nr. 1 beim Abschluss von Hypothekengeschäften in der Schweiz werden und somit Raiffeisen von diesem Platz verdrängen. Im Jahr 2020 betrug das Hypothekarwachstum von Moneypark 3.4 Milliarden Franken,⁴⁰ während die Hypothekarforderungen der Raiffeisen Gruppe um rund 5 Milliarden Franken angestiegen sind.⁴¹

Versicherungen sehen bei den Ökosystemen aber auch Gefahren: Wenn das Beispiel von IKEA, welche nun auch Hausratversicherungen anbietet,⁴² Schule macht, sehen sich die Versicherungen mit der Frage konfrontiert, ob sie in diesen Ökosystemen als Produktlieferant auftreten und damit anderen mit ihren Ökosystemen Gewinnchancen ermöglichen möchten. Insgesamt dürften aus Versicherungsoptik jedoch die Vorteile von Ökosystemen überwiegen, weil die Chance, dem Kunden gegenüber neu als Problemlöser aufzutreten sich so trefflich realisieren lässt.

Viele Banken sind zwar auf Vermittler- und Immobilienplattformen präsent, die Mehrzahl der Banken ist bezüglich Ökosystemen im Bereich Wohnen jedoch noch nicht aktiv im Markt aufgetreten. Ausnahmen sind in erster Linie, wie oben bereits aufgezeigt, UBS mit key4 sowie Valiant.

Die Zielsetzungen von Valiant, welche u.a. mit Agent Selly einen neuen Ansatz im Hypothekervermittlungsgeschäft unterstützt, liegen nebst der Ertragsdiversifikation in erster Linie darin, selbst gut gerüstet zu sein, wenn sich der Hypothekarmarkt so entwickelt wie man das im Ausland beobachten kann, d.h. er sich immer mehr in Richtung eines Vermittlergeschäftes entwickelt. Nebst der Sicherung

⁴⁰ vgl. Moneypark (2021)

⁴¹ vgl. Raiffeisen (2021)

⁴² vgl. IKEA (2021)

der zukünftigen Erträge ist in dieser Sichtweise auch die Schaffung einer guten Ausgangslage für zukünftige Verhandlungen bei einem allfälligen Beitritt zu einem Ökosystem enthalten, weil man dabei noch Start-up-Beteiligungen einbringen kann.

Bei vielen anderen Banken beschäftigt man sich vor allem auf der strategischen Ebene mit Ökosystemen und lotet mit anderen Instituten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit aus. Dabei ist man sich in der Regel bewusst, dass Ökosysteme die Transparenz erhöhen und damit der Margendruck im Hypothekengeschäft weiter zunehmen wird. Darauf lässt etwa ein Preisvergleich von Hypothekarabschlüssen über verschiedene Laufzeiten zwischen dem klassischen Berater-Geschäft und Online-Abschlüssen, bei dem die Online-Geschäfte deutlich tiefere Preise aufgewiesen haben, schliessen.⁴³

Wichtige Aspekte bei den Ökosystemen Wohnen gemäss Einschätzung von Praktikern

Nachdem wir bereits im Rahmen der Diskussion der Definition von Ökosystemen auf wichtige Elemente aus Sicht der Lehre hingewiesen haben, sollen nachfolgend die Einschätzungen von den Interviewpartnern aus den Expertengesprächen⁴⁴ wiedergegeben werden. Damit werden sich gewisse Überschneidungen zum bereits Gesagten nicht vermeiden lassen. Es werden dabei aber auch Aspekte beleuchtet, auf die aus theoretischer Sicht nicht eingegangen wurde.

Es ist heute weitgehend unbestritten, dass sich die Mehrzahl der potenziellen Kunden von Hypotheken, bevor Sie ein Haus erwerben möchten, zunächst im Internet Informationen beschaffen. Klar ist auch, dass die ersten Gedanken nicht bei der Hypothek oder gar einer Versicherung zur Sicherstellung der Tragbarkeit der Hypothek liegen. Vielmehr beschäftigt den potenziellen Kunden, wo er ein geeignetes Objekt finden kann und ob er sich dieses Objekt auch leisten kann.

Für Banken und Versicherungen bedeutet dies, dass der potenzielle Kunde vor der Frage der Finanzierung eine ganze Reihe von Informationen benötigt, die er aber nicht bei seinem Finanzinstitut sucht. Mit anderen Worten, andere Dienstleister wie Immobilien-Plattformen oder Immobilien-Makler haben mit dem Kunden schon Kontakt, lange bevor dieser sich überlegt, wo er wohl seine Hypothek bekommt. Aus diesem Grund versuchen Anbieter von Ökosystemen rund ums Wohnen dem Kunden eine Plattform anzubieten, wo er alle seine Bedürfnisse zu diesem Thema abdecken kann. Dabei steht natürlich nicht nur die Gewinnung von Kunden, die neu ein Haus oder eine Wohnung kaufen möchten, im Vordergrund, sondern auch die Bindung von Wohneigentümern, die allenfalls Bedarf an bestimmten Handwerkern haben. Auf diese Weise möchten die Anbieter von Hypotheken mit dem Kunden zumindest indirekt früher in Kontakt kommen, um so die Wahrscheinlichkeit, bei der Finanzierung schliesslich zum Zug zu kommen, zu erhöhen.

Frühzeitig mit dem Kunden in Kontakt kommen

Der erste wichtige Aspekt eines Ökosystems Wohnen besteht aus der Optik eines Finanzdienstleisters also darin, dem potenziellen Kunden, der sich mit dem Gedanken trägt, Wohneigentum zu erwerben, in einem frühen Stadium die eigene «Visitenkarte» in Form von Informations- und anderen Dienstleistungen abgeben zu können und von diesem als hilfreicher Dienstleister positiv wahrgenommen zu werden.

Auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet / Mehrwert für Kunden schaffen

Ein ganz entscheidendes, wenn nicht gar das wichtigste Kriterium eines Ökosystems ist – wie schon bei der Definition festgehalten – der Mehrwert, den es für die Kunden erzeugen kann. Je grösser der Mehrwert, desto eher werden die Kunden das Ökosystem nutzen. Ein Ökosystem darf deshalb nicht nach innen gerichtet und auf den Vertrieb von Produkten der beteiligten Unternehmen ausgerichtet

⁴³ Referat von Martha Bökenfeld anlässlich der IFZ Retailbankentagung vom 26.11.2020

⁴⁴ vgl. auch S. 120

sein, sondern soll dem Kunden in seiner aktuellen Situation möglichst punktgenau diejenigen Informationen aber auch Produkte anbieten, welche er benötigt. Nur so wird er das Gefühl haben, dass das System ihm einen Mehrwert bietet.

Mehr Touchpoints / Breite & Tiefe / Reichweite

Wenn der Kunde die Erfahrung macht, dass er im Ökosystem einen Mehrwert bekommt, so wird er das Ökosystem wiederholt nutzen, was automatisch zu mehr Touchpoints für die Dienstleistungsanbieter führt. Wie wir bereits oben bei den Zielen gesehen haben, ist dies einer der Gründe, weshalb die Initiatoren in Ökosysteme investieren, denn sie erreichen so die Aufmerksamkeit des Kunden dann, wenn er ein Bedürfnis hat. Deshalb ist es wichtig, dass ein Ökosystem nicht nur ein Thema sehr detailliert abdeckt, sondern in einem ganzen Themenkomplex viele Informationen und Services anbietet. Um diese Breite gewährleisten zu können, sind Start-ups in aller Regel auf starke Partner angewiesen. Dies erklärt, weshalb Start-ups in der Regel nicht die Rolle des Orchestrators einnehmen. Allerdings wurde in unseren Expertengesprächen auch darauf hingewiesen, dass die Kunden das Angebot auch als Einheit wahrnehmen müssen: Eine Breite im Sinne eines «Gemischtwarenladens» würde von den Kunden vermutlich nicht verstanden und deshalb nicht akzeptiert. Schliesslich ist auch noch die Reichweite ein wesentlicher Punkt: In der Schweiz stellt sich da auch immer die Frage der Sprachregionen. Mit anderen Worten, wer schweizweit präsent sein will muss die drei Sprachregionen abdecken können.

Unabhängigkeit, Offenheit und Transparenz

Sowohl von den Initiatoren von Ökosystemen als auch von Banken wird darauf hingewiesen, dass die Offenheit und Unabhängigkeit eines Ökosystems von zentraler Bedeutung sind. Es darf – zumindest längerfristig – keine Dominanz eines einzelnen Players geben. Vermutlich dürfte deshalb auch das Vorhandensein von alternativen Angeboten in einem Ökosystem wichtig sein. Inwiefern diese Einschätzung sich als richtig erweisen wird, muss sich jedoch noch herausstellen. Immerhin zeichnen sich die ganz grossen Ökosysteme, wie etwa Apple, ja gerade dadurch aus, dass sie von einem äusserst starken Player gesteuert werden. Jedoch zeigen die Absatzbewegungen bei Whatsapp im Januar dieses Jahres, dass der Inhaber einer Plattform auch nicht Schalten und Walten kann, wie es ihm beliebt. Insofern scheinen die Kunden gerade auch im Bereich Governance eine gewisse Transparenz zu erwarten. Dies dürfte, so der Input in einem Expertengespräch, auch im Bereich der Rechnungslegung so sein, wo übermässige Gewinne – gerade in der Schweiz – wohl kaum goutiert würden.

Die Rolle des Orchestrators

Banken sehen sich mehrheitlich nicht in der Rolle des Orchestrators. Diese Rolle sehen sie tendenziell eher bei Anbietern, die näher bei den primären Bedürfnissen des Kunden sind. Bei der Suche nach Immobilien seien dies beispielsweise Newhome, Homegate, Scout24 oder Comparis. Ökosysteme, deren Orchestrator eine Bank ist, wie beispielsweise die UBS bei key4, werden deshalb eher kritisch gesehen. Es wird vielerorts erwartet, dass die UBS mittel- oder längerfristig noch einen oder mehrere Partner mit ins Boot holt und die Marke key4 damit eine gewisse Unabhängigkeit von der Grossbank erlangt. Im Weiteren gehen Banken davon aus, dass der Orchestrator wohl auch über die Fähigkeit verfügen muss, eine technische Plattform zu managen. Zum Teil sehen sich Banken auch nicht als genügend unabhängig, um die Rolle des Orchestrators übernehmen zu können.

Versicherungen sehen sich hingegen eher in der Lage, die Rolle des Orchestrators zu übernehmen. So schätzt sich beispielsweise die Baloise mit ihren Leistungen bei der Finanzierung und der Versicherung im Bereich «Home» sowie mit houzy auch im Bereich Wohn-Service als stark genug ein, diese Rolle zu übernehmen, während sie bei der Haussuche u.a. den oben erwähnten Firmen diese Rolle zutraut. Ähnlich ist die Einschätzung bei Helvetia: Mit Moneypark sei man in der Lage, die Rolle des Orchestrators beim Finanzieren zu übernehmen, beim Kauf und Verkauf von Immobilien hingegen nicht. Die

Mobilis sieht die Rolle des Orchestrators vor allem darin, Mehrwert zu schaffen und aktiv zu sein. Während des Aufbaus des Ökosystems können und sollen die Mobilis und Raiffeisen die Rolle des Orchestrators deshalb übernehmen; längerfristig gehen aber beide davon aus, dass eher neue Brands die Steuerung und Weiterentwicklung der Ökosysteme übernehmen werden.

Technische Voraussetzung sowie Datenhaltung und -nutzung

Unabdingbar für das Funktionieren eines Ökosystems sind die technologischen Voraussetzungen: Je einfacher sich neue Partner an eine existierende Plattform andocken können, desto rascher wird sich ein Ökosystem entwickeln können. Auf der anderen Seite müssen aber auch die Partner in der Lage sein, ihre Systeme mit der Plattform zu verbinden. Es wird deshalb darauf hingewiesen, dass Open Banking zwingend ist, dass aber die Schnittstellenkosten vielfach noch deutlich zu hoch sind. Eine Bank, die gerade dabei ist, die technischen Voraussetzungen für Open Banking zu realisieren, hat deshalb auch davon gesprochen, dass die Technologie bei den Ökosystemen das «pièce de résistance» sei. Offenbar ist es noch ein weiter Weg, bis die offene Architektur auch in der Finanzbranche Realität ist und bei den Ökosystemen einfach der Stecker eingesteckt oder wieder entfernt werden kann.

Open Banking ist aber nicht nur aus technischer Sicht eine Voraussetzung für Ökosysteme. Wenn den Kunden ein Mehrwert in Form einer Gesamtsicht ihrer wirtschaftlichen Situation geboten werden soll, erfordert dies den Zugriff auf alle ihre Bankverbindungen sowie allenfalls Informationen von weiteren Partnern des Kunden. Nur so können Ökosysteme dereinst als «Virtual Twin» des Kunden funktionieren. In diesem Zusammenhang ist aber auch die Frage zentral, wie das Ökosystem mit den entsprechenden Daten umgeht. Die Beispiele grosser Ökosysteme wie Whatsapp zeigen, dass die Sensibilität der Kunden diesbezüglich zunimmt. Es dürfte sich deshalb längerfristig der Grundsatz durchsetzen, dass Daten nur mit Einwilligung des Kunden weitergegeben werden. Verschiedene Banken haben darauf hingewiesen, dass bei den Ökosystemen in der Schweiz die Frage der Datennutzung oft noch nicht geklärt sei. Dieser Punkt sei im Hinblick auf das Vertrauen der Kunden aber von zentraler Bedeutung.

Geschäftsmodelle in Ökosystemen

Ob ein Ökosystem längerfristig erfolgreich sein wird, hängt in hohem Mass davon ab, ob alle involvierten Partner davon ausreichend profitieren können. Die Mehrzahl der Geschäftsmodelle funktioniert dabei auf der Basis einer Vermittlungsgebühr. Dies bedeutet, dass derjenige Partner, der die Vermittlungsgebühr bezahlen muss, immer wieder mit der Frage konfrontiert wird, ob die eingesparten anderweitigen Vertriebskosten höher oder tiefer als die bezahlten Vermittlungsgebühren gewesen wären. Hinzu kommt die Frage – und dies erscheint uns gerade im Hinblick der erwarteten sinkenden Margen im Hypothekengeschäft wichtig – wie sich das Verhältnis des eigenen Ertrages zur bezahlten Vermittlungsgebühr entwickelt.

Im Weiteren stellt sich für Banken, welche prüfen, einem Ökosystem beizutreten, die Frage, welche Auswirkungen das Geschäftsmodell des Ökosystems auf das bisherige Geschäftsmodell der Bank haben wird. Wird es einen Einfluss haben? In welcher Art und Weise? Es erstaunt deshalb nicht, dass in unserer Bankenumfrage, viele Institute angegeben haben, dass für sie die Geschäftsmodelle von Ökosystemen und deren Auswirkungen noch nicht geklärt seien und dass sie deshalb gegenüber Ökosystemen noch eher abwartend reagierten (vgl. Kapitel 2).

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt ist zudem, dass die Banken zwar von den Ökosystemen als Partner umworben werden, in Tat und Wahrheit aber tendenziell doch eher in die Rolle des Produktlieferanten gedrängt und damit in Zukunft als Zulieferer des Ökosystems funktionieren werden. Dass eine solche Zukunftsperspektive nicht gerade als verlockend beurteilt wird, liegt auf der Hand.

Aber auch die Versicherungen sind sich im Klaren darüber, dass die «Cash Cow» nach wie vor ihr angestammtes Geschäft ist und dass dies vorerst auch so bleiben wird. Mit anderen Worten, es wird nicht davon ausgegangen, dass schon in wenigen Jahren mit Ökosystemen viel Geld verdient wird. Versicherer beobachten aber, dass sich die Geschäftsmodelle verändern und halten es etwa für möglich, dass schon in naher Zukunft die Mehrzahl der Autoversicherungen innerhalb von zwei Stunden abgeschlossen werden. Ähnliches wäre auch in den Ökosystemen Wohnen denkbar. Die Investition in Ökosysteme wird somit vor allem auch als Investition in zukünftige Geschäftsmodelle betrachtet. Es wird aber noch eine Weile dauern, bis sich innerhalb der Ökosysteme die Geschäftsmodelle gefestigt haben und Ökosysteme als neue Geschäftsmodelle zu stabilen Ertragspfeilern werden.

Entwicklung der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz

Mittelfristig geht beispielsweise Raiffeisen davon aus, dass sich der Hypothekenmarkt in der Schweiz analog zum Ausland⁴⁵ stärker in Richtung Plattformen entwickeln dürfte, wobei auch in diesem Szenario der physischen Beratung eine wichtige Rolle zukommen wird. Diese Einschätzung war auch einer der zentralen Gründe, der zur Zusammenarbeit mit Mobiliar geführt hat. Zudem geht das Institut davon aus, dass der Margendruck anhalten wird, was für Plattformen, insbesondere bei Verlängerungen eine zusätzliche Chance darstelle. Beim Neukauf hingegen seien die Kunden noch vermehrt auf Unterstützung durch Berater angewiesen, wobei diese Unterstützung schon darin bestehen könne, auf die Frage, wo man damit beginnen solle, sich zu informieren, eine praktische Antwort zu erhalten.

Einzelne Banken gehen davon aus, dass sich neue Ökosysteme innert drei bis vier Jahren durchsetzen müssen, um nicht wieder vom Markt zu verschwinden. Andere erwarten, dass sich möglicherweise neben schweizweiten Plattformen auch regionale Ökosysteme durchsetzen könnten.

Versicherungen, die ja zum Teil in Ökosystemen mit verschiedenen Ausrichtungen engagiert sind, werden diese Ökosysteme tendenziell autonom weiterentwickeln, wobei sie aber nicht ausschliessen, dass zwischen dem Ökosystem KMU und demjenigen im Bereich Wohnen beispielsweise beim Aufbau einer Handwerkerplattform Synergien entstehen können.

Längerfristig, d.h. in einem Zeitraum von rund 10 Jahren, gehen die meisten der befragten Expertinnen und Experten davon aus, dass sich eines bis drei Ökosysteme im Bereich Wohnen durchsetzen werden. Einer der Orchestratoren eines bereits bestehenden Ökosystems geht davon aus, dass gemäss dem Motto «the winner takes it all» dem Erfolgreichen besondere Vorteile winken. Bei der Einschätzung der längerfristigen Entwicklung wurde seitens der Banken auch auf entsprechende Studien verwiesen.⁴⁶ Als Themenkomplexe werden neben dem Wohnen Gesundheit/Ernährung, Mobilität und KMU gesehen.

Vereinzelt sehen Banken auch eine gewisse Möglichkeit, dass sich neben den zwei, bis drei dominierenden Plattformen auch vier bis fünf Nischenplayer etablieren könnten. Als Ergänzung zum Thema Wohnen oder auch als Nische wurde etwa «sicheres Leben» genannt, das neben der Absicherung im Alter auch die Absicherung in allen Lebenslagen und somit beispielsweise auch einen Inflationsschutz beinhalten würde.

⁴⁵ Gemäss Comparis-Finanzexperte Frédéric Papp beträgt in Deutschland und Frankreich beispielsweise der Marktanteil der Makler am Hypothekengeschäft zwischen 30 und 40 Prozent, während er in der Schweiz bei drei bis vier Prozent liege. Vgl. Handelszeitung (2020)

⁴⁶ vgl. dazu beispielsweise die Aussage von McKinsey, dass im Jahr 2025 die zwölf grössten Ökosysteme rund 30 Prozent des weltweiten Umsatzes erwirtschaften werden. In McKinsey (2018)

5.4 Einschätzung der Entwicklung der Ökosysteme für Schweizer Retailinstitute

Nachdem die verschiedenen Aspekte der Ökosysteme rund ums Wohnen in der Schweiz ausführlich erörtert wurden, gilt es nun, sich ein Bild darüber zu machen, welche Bedeutung diese Ökosysteme erlangen und welche Konsequenzen sich daraus für die Geschäftsmodelle von Schweizer Retailinstituten ergeben werden. Zum einen sollen dazu zunächst die Aussagen der befragten Experten wiedergegeben werden, zum andern werden die Autoren anschliessend ihre Einschätzung darlegen.

Einschätzung durch Schweizer Retailinstitute

Im Moment schätzt die Mehrzahl der Schweizer Banken die Lage rund um die Ökosysteme Wohnen so ein, dass sie noch über eine intakte Kundenschnittstelle verfügen und insofern noch eine bessere Ausgangslage als die Versicherungen aufweisen. Man habe den Eindruck, denselben Hype zu beobachten, wie vor einigen Jahren bei den FinTechs. Die Entwicklung brauche jedoch Zeit. Wenn es den Banken gelänge, eine ganzheitliche Beratung anzubieten und so die Kundenschnittstelle zu festigen, würden sie auch in Zukunft erfolgreich sein, so der Grundtenor bei diesen Instituten. Hinzu komme, dass insbesondere auf dem Land die Kundschaft noch nicht so weit sei, diese Ökosysteme anzunehmen. Selbst Ökosystem-Betreiber räumen ein, dass Schweizer Kunden diesbezüglich langsamer reagieren als solche im Ausland. Entsprechend würden sich den Banken im klassischen Vertrieb noch Wachstumsmöglichkeiten bieten. Einzelne Institute haben aber auch darauf hingewiesen, dass der Hypothekemarkt früher sehr stabil war und sich jetzt aufgrund der wachsenden Margenerosion eine unsichere Zukunft abzeichne.

In unseren Expertengesprächen wurde aber gerade auch von etwas kleineren Instituten darauf hingewiesen, dass diese Ökosysteme im Moment nichts weiteres als «erweiterte Internetplattformen einzelner Anbieter seien». Diese seien zum einen deshalb nicht interessant, weil sie keine Schnittstellen anbieten würden, zum andern aber auch deshalb, weil so die eigene Marge ruiniert werde. Deshalb wurde denn von diesen Experten auch gefragt, wo der Mehrwert für die Regionalbanken liege. Beklagt wurde im Weiteren der Umstand, dass die Gratis-Angebote den kleineren Instituten das Leben schwer machten. Sie müssten sich deshalb anders positionieren, etwa durch die Nähe zum Kunden oder als Beraterbank. Dies sei jedoch auch nicht einfach und scheitere oft am Denken und Handeln der Mitarbeiter, die in den überlieferten Verhaltensmustern verhaftet blieben.

Auch Initiatoren von Ökosystemen kommen zum Schluss, dass an Hypotheken in Zukunft weniger verdient werden wird. Sie heben aus Ihrer Optik hervor, dass Ökosysteme für Regionalbanken die Möglichkeit von Zusatzerträgen bieten. Dies mag so stimmen, setzt aber voraus, dass im entsprechenden Ökosystem das Geschäftsmodell stimmt, so dass es für eine Bank in der Rolle des Teilnehmers wirtschaftlich Sinn macht. Einzelne unserer Gesprächspartner haben in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit auch darauf hingewiesen, dass die meisten Banken nicht über eine Vertriebskostenrechnung verfügen. Die neuen Entwicklungen würden dazu führen, dass man sich über die Kosten des Vertriebs vermehrt Gedanken machen müsse und so einen Anreiz schafft, eine Vertriebskostenrechnung aufzubauen.

Der Mangel an Innovation bei aktuellen Plattformen wurde etwa mit der Aussage hervorgehoben, dass wir in der Schweizer Finanzindustrie im Grunde auf der Suche nach dem Pendant des neuen Schweizer Turnschuhs «On» seien. Auf einen neuen Turnschuh-Hersteller habe die Welt auch nicht gewartet. Trotzdem sei es dieser Firma mittels Innovation gelungen, sich im Markt zu etablieren und sich erfolgreich weiterzuentwickeln. Ein anderes Institut hat in diesem Zusammenhang auch davon gesprochen, dass die Schweiz ein «Revolüt» mit Finanzierungsprodukten brauche.

Bezüglich der eigenen Aktivitäten stehen offenbar viele Banken noch am Anfang. Hier und dort seien zwar in der Strategie Ökosysteme als Weg definiert. Man sehe da die Möglichkeit, Kunden in verschiedenen Lebensphasen respektive Phasen im Zusammenhang mit dem Erwerb oder der Veräusserung von Liegenschaften besser zu erreichen. Die Vielzahl der möglichen Partner mache die Sache aber nicht einfach. Fragen wie, wo machen wir mit oder passen wir auch kulturell zu den Partnern im Ökosystem, müssten zunächst gründlich geprüft werden. Zudem seien auch die technischen Vorbereitungen an die Hand zu nehmen, schliesslich sei Technologie eine Voraussetzung für eine Partizipation in einem Ökosystem.

Eine der Banken, welche sich relativ früh im Thema Ökosysteme engagierte, ist Valiant. Im Rahmen des Strategieprozesses kam Valiant bereits im Jahr 2016 zum Schluss, dass sich die Bank weiterentwickeln muss, wenn sie im sich verschärfenden Wettbewerb bestehen will. Es wurde beschlossen die Wertschöpfungskette nach vorne zu verlängern. Zu diesem Zweck hat Valiant bei AgentSelly investiert, um früher mit Immobilienkäufern in Kontakt zu treten. Gleichzeitig hat Valiant die Fähigkeiten aufgebaut, im B2B-Geschäft der Hypothekenvermittlung dabei zu sein, obschon dieses Engagement auch die Gefahr birgt, sich selbst – insbesondere bei Verlängerungen von Hypotheken – zu kannibalisieren. Dem wird Rechnung getragen, indem die neuen Angebote in spezifischen Gebieten und dafür speziell geschaffenen Kanälen angeboten werden. Vor kurzem hat Valiant zudem eine Zusammenarbeit mit Vaudoise bekanntgegeben.⁴⁷ Im Hinblick auf die Zukunft möchte Valiant die Kundenbindung erhöhen und neue Kundinnen und Kunden dazu gewinnen, als Vermittlerin die Erträge weiter diversifizieren und zudem in ausgewählten Ökosystemen als Produktlieferantin dabei sein. Auf diese Weise möchte sich die Bank alle Optionen offen halten. Andere Institute vertreten dagegen die Ansicht, dass ihr eigenes Angebot in bestimmten Plattformen so tief sein müsste, dass sie sich damit ihre eigene Marge kaputt machen würden und verzichten deshalb auf eine Partizipation.

Die Einschätzungen der Banken zeigen, dass derzeit bezüglich Ökosystemen noch vieles zu wenig klar und deshalb noch nicht reif für Entscheidungen ist. Das Beschaffen der nötigen Informationen ist derzeit noch sehr heterogen. Einzelne Institute bereiten Informationen auf Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung auf, andere sind bereits daran, selbst erste Erfahrungen mit Ökosystemen zu sammeln. Die Entwicklung wird wohl erst dann in eine neue Phase treten, wenn sich auch innerhalb der Ökosysteme klare Geschäftsmodelle herauskristallisieren und sich damit auch für die einzelnen Rollen abzeichnet, wie sich Aufwand und Ertrag da die Waage halten.

Im Moment kann die Einschätzung der Banken im grossen Ganzen wie folgt zusammengefasst werden: Grundsätzlich ist man daran interessiert im Thema Wohnen in der eigenen Region auch auf den digitalen Kanälen präsent zu sein. Im Grunde sei das «Asset» der Bank aber nach wie vor die Beratung. Entsprechend müssten Banken versuchen, mit den neuen Möglichkeiten auch ihren Beratungskatalog zu verbreitern. Nur so werde es gelingen, sich auch in Zukunft mit Beratung und regionaler Nähe differenzieren zu können. Insofern komme es den Instituten entgegen, dass bei Neuhypotheken die Abschlüsse in der Regel über die Beratung erfolgen.

⁴⁷ vgl. Finews (2021)

Bedeutung von Ökosystemen Wohnen für die Geschäftsmodelle von Schweizer Retailinstituten aus Sicht der Autoren

Auch wenn die Autoren den aktuellen Stand der in der Schweiz bereits bestehenden Ökosysteme rund ums Wohnen als am Anfang der Entwicklung stehend beurteilen,⁴⁸ so erachten sie es im hohen Mass als wahrscheinlich, dass diese zu einer Veränderung der Abwicklung des Hypothekengeschäftes führen werden. Bereits heute informiert sich die Mehrzahl der Kunden vor dem ersten Gespräch mit der Bank oder Versicherung im Internet. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Informationssuche durch die Suchmaschinen zunehmend in die Richtung der erwähnten Ökosysteme gelenkt werden.

Ob und wie viele Kunden dann beim Abschluss der Hypothek auch gleich bei diesen Ökosystemen im digitalen oder dem entsprechenden physischen Kanal hängen bleiben, kann derzeit nur schwer abgeschätzt werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass zumindest ein Teil der Kunden von diesem Angebot Gebrauch machen wird und dass es so den Anbietern von Ökosystemen gelingen wird, sich einen gewissen Marktanteil zu sichern.

Eine weitere Veränderung des Marktes wird die wachsende Transparenz sein: Die Vielzahl der Informationen im Internet sowie die einfacher werdende Auffindbarkeit derselben werden dazu führen, dass die Kunden noch besser Bescheid wissen und insbesondere über die Marktpreise genau informiert sind. Damit wird sich der Margendruck nochmals verstärken. Dies dürfte dazu führen, dass diejenigen Banken, die mit den tiefsten Preisen im Markt nicht mithalten können oder wollen, ihren Kunden den Mehrwert einer für den Kunden teureren Hypothek noch wesentlich besser als heute erklären müssen. Denn die Kunden werden sich vermehrt überlegen, ob der gebotene Mehrwert den höheren Preis rechtfertigt.

Und damit sind wir auch bei der Kernfrage angelangt, die sich allen Instituten stellt, die im Hypothekengeschäft nicht die Preisführerschaft anstreben: Macht es Sinn, in einem Ökosystem als Produktlieferant dabei zu sein oder soll in einem solchen System eine andere Rolle gesucht werden? Und mit dieser Kernfrage sind natürlich auch eine ganze Reihe weiterer Fragen verbunden wie etwa: Ist die Bank als Produktlieferant nicht beliebig austauschbar? Wird es dem eigenen Institut gelingen, die als Produktlieferant gewonnenen Kunden langfristig zu überdurchschnittlich ertragsgenerierenden Kunden zu entwickeln? Mit welchem Geschäftsmodell?

Nach Einschätzung der Autoren dieser Studie wird die Entwicklung rund um die Ökosysteme zu einer Schärfung der Geschäftsmodelle führen. Denn diejenigen Institute, welche sich an Ökosystemen beteiligen wollen, müssen zum einen ihre Rolle genau definieren und zum andern einen exakten Plan entwickeln, wie sie trotz sinkender Margen im Markt erfolgreich bestehen wollen. Und damit kommt dann wieder die Kostenseite und die Frage ins Spiel, ob die Bank selbst noch in der Lage ist, ausreichend kostengünstig zu produzieren und ob sich die erforderlichen Investitionen beispielsweise in die Digitalisierung der Verarbeitung des Hypothekengeschäftes noch rechnen.

Auf der anderen Seite müssen Institute, welche erkennen, dass Sie mit den auf den Vergleichsdiensten angebotenen Preisen nicht mithalten können, ebenfalls ihre Geschäftsstrategie überprüfen. Denn entweder gelingt es Ihnen, Ihren Kunden Zusatzdienstleistungen anzubieten, welche die Kunden davon überzeugen, dass der höhere Hypothekarzins gerechtfertigt ist, oder sie müssen sich nach günstigeren Produktionsmethoden umschauen, die es ihnen wieder erlauben, im Preis-Wettbewerb mit den besten mithalten. Dass es beim Thema zusätzliche Dienstleistungen in Zukunft nicht mehr ausreichen dürfte, «nah beim Kunden» zu sein oder «Beratung» anzubieten, scheint dabei offensichtlich, denn dies bieten inzwischen praktisch alle Institute an. Vielmehr dürften vermehrt spezifische Leistungen, wie etwa die Kontaktherstellung zu einem Liegenschaftsbesitzer, der ein entsprechendes Objekt veräussern möchte, erforderlich sein. Gelingt diesen Banken, welche preislich nicht mit den

⁴⁸ vgl. dazu Abbildung 28

Günstigsten mithalten können, weder eine Anpassung in die eine oder andere Richtung, dürften die entsprechenden Institute nach einer Übergangsfrist aus dem Markt ausscheiden.

Die Autoren gehen davon aus, dass im Rahmen der Schärfung der Geschäftsmodelle vermehrt auch wieder die Frage erörtert werden wird, welche Tätigkeiten in Zukunft noch zu den Kernkompetenzen einer Bank gehören werden. Wie bereits in Kapitel 2 gezeigt, werden sich da in Zukunft wohl vermehrt Banken sowohl von der Verarbeitung im Zahlungsverkehrs- und im Wertschriftengeschäft als auch von der Kreditverarbeitung verabschieden, respektive diese im Sinne eines Outsourcings an Dritte auslagern.

Die Veränderungen im Markt durch die Ökosysteme im Wohnbereich dürften nach unserer Einschätzung aber auch dazu führen, dass sich Banken vermehrt darüber Gedanken machen, welche Themen-Cluster sich bilden lassen und welche Partner für den Aufbau eines Ökosystems dazu genommen werden müssten. Mit anderen Worten ist davon auszugehen, dass neben den Themen Wohnen, Gesundheit und Mobilität noch weitere Ökosysteme entstehen werden und dass sich einzelne Finanzdienstleister da allenfalls eine interessante Nische aufbauen könnten. Denn eines ist klar: Ökosysteme bieten neue Chancen der Differenzierung. Und so ist es durchaus denkbar, dass sich einzelne Banken beispielsweise auf Finanzdienstleistungen im Alter fokussieren könnten.

An dieser Stelle sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Banken bei Ökosystemen erfreulicherweise vor allem Chancen sehen. Und eine Chance für Kantonal- und Regionalbanken besteht natürlich auch darin, dass sie plötzlich schweizweit – technisch gesehen gar weltweit – erreichbar sein werden. Eine Herausforderung, der sich im Zuge der technologischen Entwicklung vor kurzem auch die Lokalradios gegenübergestellt sahen und darauf entsprechend reagieren mussten.

Schliesslich bleibt die Frage zu klären, wie wohl die Kunden auf die Ökosysteme reagieren werden. Dass derzeit vor allem in ländlichen Gegenden noch eine verbreitete Skepsis vorherrscht – unsere Gesprächspartner in den Interviews haben darauf hingewiesen – überrascht nicht. Der Umstand, dass aber auch in der Schweiz das Volumen der Online-Abschlüsse von Hypothekengeschäften, das zwar derzeit nur einen Anteil von etwas mehr als drei Prozent erreicht, überproportional steigt⁴⁹, zeigt, dass sich Veränderungen in der Schweiz zwar langsam, aber stetig beobachten lassen. Es ist deshalb auch bei den Ökosystemen davon auszugehen, dass die Veränderungen nicht von heute auf Morgen stattfinden werden. Die Autoren sind jedoch aufgrund der folgenden drei Gründe der Auffassung, dass die Geschwindigkeit der Anpassung rascher als bei den Online-Hypothekengeschäften erfolgen dürfte:

1. Die positive Entwicklungstendenz bei den Online-Hypotheken wird die positive Wahrnehmung von Ökosystemen verstärken.
2. Das gleichzeitige Vorantreiben des Themas Ökosysteme durch starke Player im Schweizer Finanzdienstleistungsmarkt beschleunigt, verstärkt durch die zunehmenden Medienberichte, die Entwicklung, weil jedes Ökosystem in immer rascherer Folge bessere Leistungen anbieten möchte.
3. Die von Kunden in Ökosystemen realisierten Mehrwerte führen zu Empfehlungen bei Freunden und Bekannten, was sich in der Tendenz ebenfalls in einer rasch wachsenden Akzeptanz auswirken dürfte.

Gerade beim letztgenannten Punkt wird es entscheidend, ob und wie es den Orchestratoren der Schweizer Wohnen Ökosysteme gelingen wird, echten Kundenmehrwert zu generieren. Dass aufgrund der Erfahrungen, welche die Kunden diesbezüglich bei den internationalen Internetfirmen gemacht haben, die Messlatte hoch hängt, macht die Aufgabe zu einer echten Herausforderung.

Bei all diesen positiven Einschätzungen von Ökosystemen soll jedoch nicht vergessen werden, dass diese nicht automatisch zu Selbstläufern werden und stets zum Erfolg führen. Wir haben oben bereits

⁴⁹ Vgl. dazu Dietrich & Bayley (2020)

auf das Scheitern des Marktplatzes «siroop» hingewiesen, ein Case, der sich durchaus auch bei den Ökosystemen ereignen könnte. Im Hinblick auf die oben erwähnte längerfristige Konsolidierung der Ökosysteme im Bereich Wohnen gehen wir jedoch nicht davon aus, dass bestehende Ökosystem einfach aufgegeben werden, vielmehr ist zu erwarten, dass einzelne, weniger erfolgreiche Plattformen in grösseren Ökosystemen aufgehen werden.

5.5 Ökosysteme und Sourcing

Arten der Zusammenarbeit

Was bei Ökosystemen besonders auffällt ist der Umstand, dass hier ganz vielfältige Formen der der Zusammenarbeit existieren. Dies kontrastiert in auffälliger Weise zur Bankenwelt, wo derzeit immer noch vieles im eigenen Haus produziert wird. Ausgehend von den Beispielen der Tech-Giganten wie Amazon oder Apple hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass dem Kunden ein Mehrwert geboten werden kann, wenn mehrere Partner ihre Kernkompetenzen einbringen. Mit anderen Worten, sich für ein Ökosystem zu entscheiden und sich da zu engagieren setzt ja bereits voraus, dass man erkannt hat, dass man die Wünsche des Kunden nicht allein erfüllen kann. Und diese Voraussetzung ist unabdingbar dafür, dass man sich mit Partnern zusammensetzt und darüber nachdenkt, wie zum einen die Kundenwünsche bestmöglich erfüllt werden können und wie zum andern jeder Partner dabei auf seine Rechnung kommt.

Die Erfahrung von Mobiliar zeigt, dass die Art der Zusammenarbeit deshalb in Abhängigkeit vom Ziel zu erfolgen hat. So lag es beispielsweise auf der Hand mit Raiffeisen ein Joint Venture einzugehen, bei dem jeder Partner die eigenen Stärken einbringen kann. Bei Bexio, wo man im KMU-Bereich vermehrt Präsenz markieren wollte, war hingegen der Kauf das Mittel der Wahl. Bei CredEx hingegen kommt eine Mischform zum Zug: Zum einen hat man sich am Unternehmen beteiligt, zum andern lagert man im Sinne eines Outsourcings aber auch bestimmte Funktionen im Kreditgeschäft an dieses Unternehmen aus.

Es lohnt sich, an dieser Stelle, das Beispiel von CredEx noch etwas näher zu betrachten. Das Selbstverständnis dieses Unternehmens besteht darin, eine Verbindung zwischen Hypothekarkunden und institutionellen Kreditgebern herzustellen. Zudem sei das Unternehmen dabei in der Lage, den Hypothekarkunden in Echtzeit den besten Zinssatz gewährleisten zu können.⁵⁰ Hierfür hat CredEx eine digitale Börsenplattform entwickelt, über die Vertriebspartner Hypotheken an Kreditgeber vermitteln können. Vertriebspartner sind in der Regel Banken oder Versicherungen, die über die Kundenschnittstelle verfügen. Kreditgeber sind vor allem Institutionelle Anleger. CredEx möchte mit seinem Ökosystem die Wertschöpfungskette vom Vertrieb, über die Vergabe bis hin zur Verarbeitung von Hypothekarprodukten aufbrechen, um so die Effizienz im Schweizer Hypothekarmarkt zu verbessern. Wie Hanspeter Ackermann, CEO von CredEx, dazu im Expertengespräch bemerkte, verfügen Banken in der Regel nicht über einen Innovationsprozess. Banken tun sich generell schwer mit Innovationen und die Etablierung eines funktionierenden Innovationsprozesses ist sicherlich nicht einfach. Ein solcher Prozess ist aber zwingend nötig, um für die vielen Veränderungen und digitalen Entwicklungen der Zukunft gut gerüstet zu sein.

Mit ihrer digitalen Plattform für das Hypothekargeschäft, der Governance und den entsprechenden Verträgen bietet CredEx Banken, die sich auf den Vertrieb von Hypotheken konzentrieren wollen, eine vollständige Outsourcing-Lösung an. Da das Unternehmen aber nicht in allen Bereichen über eigene Kompetenzen verfügt, hat es etwa die Kreditadministration wiederum an die Glarner Kantonalbank mit ihrer Kreditfabrik ausgelagert. Davon profitieren sowohl CredEx als auch die Glarner Kantonalbank: CredEx war so innert kurzer Zeit in der Lage die gesamte Wertschöpfungskette anzubieten und

⁵⁰ Siehe Webseite der CredEx

die Glarner Kantonalbank kann durch ihre Teilnahme im Ökosystem von CredEx ihren Wirkungskreis als Provider von Leistungen der Kreditadministration erweitern und so ihr Sourcing-Geschäft skalieren.

Interessant ist auch die Zusammenarbeit zwischen Neon und der Hypothekbank Lenzburg. Neon, die am Markt als Neo-Bank auftritt, verfügt selbst über keine Banklizenz und hat die Kontoführung deshalb an die Hypothekbank Lenzburg ausgelagert. Neon ist daran selbst ein Ökosystem zu etablieren, dessen technischer Betrieb ebenfalls von der Hypothekbank Lenzburg erbracht wird, während die Hypothekbank Lenzburg mit Sonect und Barzahlen selbst ein kleines Ökosystem betreibt. Das Ökosystem von Neon ist zwar mit demjenigen der Hypothekbank verbunden, wird jedoch von Neon eigenständig vorangetrieben. Auch hier können beide Partner von dieser Zusammenarbeit resp. diesem Sourcing profitieren: Neon kann sich um die Innovationen und die Erweiterungen des eigenen Netzwerkes kümmern, während die Hypothekbank Lenzburg Erfahrungen darin sammelt, in kürzester Zeit 50'000 Kunden zu eröffnen und so der Onboarding-Prozess im eigenen Institut hinterfragt und verbessert wird.

Bei Ökosystemen ist natürlich die Frage der Exklusivität ein wichtiges Element bei den Formen der Zusammenarbeit. Raiffeisen und Mobiliar werden auf ihrer Plattform rund ums Wohnen zumindest in einer ersten Phase im Bereich Finanzieren eine Exklusivität für Raiffeisen und CredEx sicherstellen. Offen ist die Plattform somit nur für Handwerker, Architekten und andere Anbieter von Services im Bereich Wohnen.

Offener geht die UBS mit key4 die Sache an. Martha Böckenfeld, Head Digital Platforms & Marketplaces, wird in der Pressemitteilung vom 14. Dezember 2020, in der die Kooperation mit Moneypark bekannt gegeben wurde, wie folgt zitiert: «Es freut mich sehr, dass ab sofort auch Kunden von Moneypark die Vorteile unserer innovativen Plattform nutzen können. Diese Kooperation mit einem weiteren Finanzierungsvermittler ist integraler Bestandteil der Partnerschaftsstrategie von key4. Damit machen wir den nächsten Schritt im Ausbau unseres offenen Ökosystems rund um Home und Living.»

Vor diesem Hintergrund darf man gespannt sein, wie sich die Ökosysteme entwickeln werden und in welcher Art und Weise insbesondere Kantonal- und Regionalbanken reagieren werden, respektive welche Partner und welche Formen der Zusammenarbeit diese für ihre Zukunft als zweckmässig erachten werden.

Entwicklungsperspektiven für's Sourcing rund um Ökosysteme

Wie oben sowie im Abschnitt 5.4 bereits aufgezeigt, sind in Ökosystemen eine Reihe von Faktoren zu identifizieren, welche für ein Wachstum im Sourcing-Markt sorgen könnten. Konkret erachten die Autoren folgende Aspekte als tendenziell förderlich für Sourcing-Lösungen:

- Der Margendruck, welcher durch die zunehmende Transparenz aufgrund von Ökosystemen weiter anwachsen wird, wird zumindest längerfristig dazu führen, dass sich für einzelne Banken die Investitionen in die Digitalisierung von Hypothekarprozessen nicht mehr rechnen und diese Institute sich nach kompetitiven Lösungen für die Kreditadministration im Markt umsehen werden.
- Generell ist durch den wachsenden Margendruck auch eine höhere Kostensensitivität bei Banken zu erwarten, so dass bei der kritischen Überprüfung der eigenen Vertriebs- und Abwicklungskosten weitere Institute zum Schluss kommen dürften, dass man sich mit neuen Geschäftsmodellen im Markt besser behaupten könne.
- Die Schärfung der Geschäftsmodelle gerade auch im Zusammenhang mit Ökosystemen dürfte zudem zu einer Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen führen und Banken deshalb veranlassen, die Produktion von Leistungen, die heute intern erfolgt, an Dritte zu vergeben.
- «Time to market» verlangt gerade auch beim Aufbau von Ökosystemen ein rasches Bereitstellen von verschiedenartigen Leistungen und Produkten. Da dürfte es in vielen Fällen hilfreich sein, wenn sich ein Orchestrator oder ein Schlüsselpartner auf das Know-how von Anbietern abstützen kann, welche in ihrer Nische schon über längere Zeit erfolgreich wirtschaften.
- Und schliesslich wird es auch bei den Ökosystemen so sein, dass sich nur die besten langfristig durchsetzen werden. Dies bedeutet, dass wenn aufgrund von günstigeren Produktionskosten den Kunden noch günstigere Lösungen angeboten werden können, dies natürlich den Kundenmehrwert erhöht und so das Ökosystem tendenziell erfolgreicher macht.

All diese Faktoren begünstigen den Einsatz von Sourcing-Lösungen. Somit wird sich eine positive Entwicklung der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz zweifellos auch günstig auf die Entwicklung des Sourcing-Marktes in der Schweiz auswirken.

6 Fazit

Im Sinne einer Zusammenfassung werden nachfolgend die wichtigsten zehn Erkenntnisse der Studie dargestellt und anschliessend drei Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Sourcing formuliert.

Sowohl Banken als auch Anbieter erwarten mindestens ein moderates Sourcing-Wachstum

Rund drei Viertel der Banken erwarten in Zukunft, d.h. für die nächsten fünf Jahre, ein moderates Wachstum im Sourcing. Dies deckt sich praktisch vollständig mit der Einschätzung der Anbieter, bei denen 70 Prozent von einem moderaten Wachstum ausgehen. Die grösste Zunahme der Auslagerungen werden von den Banken insbesondere bei der IT, der Wertschriftenadministration sowie beim Zahlungsverkehr erwartet. Auch die Anbieter gehen davon aus, dass insbesondere im IT-Bereich die Umsätze steigen werden: 83 Prozent der Anbieter erwarten bei den Banken steigende IT-Kosten, ein Drittel geht sogar davon aus, dass diese stärker, d.h. über 7 Prozent per annum steigen werden.

Trotz klarem Fokus auf Vertriebsbank – weiterhin Zurückhaltung beim Sourcing des Backoffice

Kritisch eingestellt bleiben die Banken bei der Auslagerung von Verarbeitungstätigkeiten. Dies, obwohl die Banken ihre Kernkompetenzen in Zukunft klar in der Kundenberatung und nicht in der Verarbeitung sehen. So gehen nur 3 Prozent der Banken heute davon aus, dass Wertschriftenverarbeitung in fünf Jahren noch eine Kernkompetenz von Banken sei. Beim Zahlungsverkehr sind es 6 Prozent und bei der Kreditverarbeitung 39 Prozent, wobei der Rückgang zwischen der Einschätzung von heute und in fünf Jahren sowohl bei der Kredit- wie auch bei der Wertschriftenverarbeitung je 15 Prozent, bei der Verarbeitung des Zahlungsverkehrs gar 18 Prozent beträgt.

Trotz dieser deutlich als abnehmend eingeschätzten Bedeutung der Verarbeitungstätigkeiten für Banken, geht nur ein Drittel der Banken davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren in der Kreditverarbeitung mehr ausgelagert wird. Im Zahlungsverkehr (36 Prozent) und in der Wertschriftenadministration (42 Prozent) liegen die Verhältnisse ähnlich. In Anbetracht der Markteintritte von Neo- und Challengerbanken sowie der oben aufgezeigten Veränderungen aufgrund der Bildung von Ökosystemen und der damit einhergehenden Zunahme des Margendrucks, dürfte es spannend sein, die Entwicklung der Auslagerung von Verarbeitungstätigkeiten in Zukunft zu beobachten.

Veränderungen auch bei etablierten Sourcing-Leistungen

Wohl fast jede Bank bezieht schon seit vielen Jahren Leistungen von Dritten rund um die Verarbeitung von Zahlungen. Leistungsangebot und Anbieterlandschaft im Zahlungsverkehr waren über Jahre stabil. In den letzten rund zwei Jahren jedoch haben verschiedene Entwicklungen zu Veränderungen geführt: Das Bedürfnis der Banken nach *Swissness* hat dazu geführt, dass Swisscom ein Service Bureau aufgebaut hat. Die Möglichkeiten, aber auch die Gefahren der *Digitalisierung* zwingen gerade Anbieter im Zahlungsverkehr ihr Angebot, allenfalls in Zusammenarbeit mit Start-Ups zu erweitern. Das veränderte *Kundenverhalten* und die damit verbundenen rückläufigen Volumina im beleggebundenen Zahlungsverkehr haben bei der SPS dazu geführt, ihr Leistungsangebot zu straffen. Einige dieser Entwicklungen sind als innovativ und positiv zu beurteilen, andere hingegen führen zu einem unerwarteten und unliebsamen Anpassungsdruck. Mit dem Sourcing von Leistungen gibt man im Guten wie im Schlechten sein Schicksal bis zu einem gewissen Grad in die Hände eines Dritten.

Anbieter sehen Banken bei Digitalisierung, Cyber Security und Open Banking/API gefordert

Die Anbieter von Sourcing Dienstleistungen sehen die grössten Herausforderungen für Banken für die nächsten Jahre in den Bereichen Digitalisierung, Cyber Security und Open Banking / API. Damit ergibt

sich mit den Banken eine Übereinstimmung in den Bereichen Digitalisierung und Cyber Security während bei Banken das Thema Cloud an dritter Stelle steht. Die Banken haben dabei exakt das Rating der Anbieter vom Vorjahr bezüglich der wichtigsten IT-Trends übernommen.⁵¹

Banken legen Fokus der Digitalisierung stärker auf Kundenschnittstelle als auf Automation

Die Banken sehen ihre Kernkompetenzen sowohl heute als auch in fünf Jahren vor allem in der Kundenberatung. Bei der Finanzierung, dem Anlegen sowie bei den Basisdienstleistungen sind jeweils über 80 Prozent der Institute der Ansicht, dass dies heute und in Zukunft die Kernkompetenzen der Bank sein werden. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass in den Expertengesprächen die meisten Institute im Rahmen der Digitalisierung vor allem auf Projekte hingewiesen haben, welche zu einer Verbesserung im Frontbereich, namentlich an der Kundenschnittstelle führen sollen. Projekte zur Optimierung der internen Prozesse wurden deutlich weniger oft erwähnt. Mit dieser Priorisierung verbinden die Banken die Erwartung, Chancen an der Front besser nutzen zu können. Sie laufen damit aber auch Gefahr, die Effizienz der internen Prozesse zu wenig zu verbessern. Bei der erwarteten Zunahme des Margendrucks könnte dies mittel- und längerfristig dazu führen, dass diese Prozesse vermehrt ausgelagert werden, um mit kompetitiven Produktionskosten den eigenen Gewinn sicherstellen zu können.

Digitale Trends fördern Sourcing im IT-Bereich

Banken sind gegenüber Auslagerungen nach wie vor positiv eingestellt. Vor allem im IT-Bereich gehen beinahe 60 Prozent der Banken von weiterhin steigenden Sourcing-Aktivitäten aus. Als die wichtigsten Themenbereiche in der IT schätzen die Banken derzeit Cyber-Security, Digitalisierung und Cloud ein. Interessant ist, dass die Banken bei den Themen Cyber-Security und Cloud zu 85 Prozent davon ausgehen, dass sie in diesen Bereichen mehr als die Hälfte der Aufgaben auslagern werden, während bei der Digitalisierung⁵² je die Hälfte der Banken den grösseren Teil inhouse erledigen respektive auslagern will. Dies bedeutet, dass sich für Sourcing-Anbieter in den erstgenannten Bereichen grosse Chancen eröffnen, dass aber auch mit Services im Bereich der Digitalisierung nach wie vor noch Geld verdient werden kann. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass 57 Prozent der Anbieter die Relevanz der Digitalisierung für's Banking in den nächsten drei Jahren als sehr hoch einschätzen, während es bei der Cyber-Security 39 Prozent sind und die Einschätzung bei der Cloud mit lediglich 13 Prozent noch hinter dem Thema Open Banking rangiert.

Auch mit Sourcing wird von steigenden IT-Kosten ausgegangen

Aufgrund der wachsenden technologischen Herausforderungen wollen 58 Prozent der Banken im Bereich IT mehr auslagern. Dass diese Institute dabei auch davon ausgehen, dass damit auch die IT-Sourcingkosten steigen werden, erstaunt nicht. Offenbar gehen aber auch viele Institute, welche die Auslagerung im IT-Bereich unverändert belassen wollen, davon aus, dass ihre IT-Kosten steigen werden. Auf die entsprechende Frage haben nämlich 85 Prozent der Banken angegeben, dass sie steigende Kosten erwarten. Davon nehmen sogar 12 Prozent der Institute an, dass der Anstieg in den nächsten Jahren mehr als 10 Prozent per annum betragen wird.

⁵¹ Vgl. dazu IFZ Sourcing Studie 2020, S. 48

⁵² Unter «Digitalisierung» verstehen wir sowohl kundenseitige Digitalisierungsprojekte (z.B. Ausbau Self-Service-Angebot) wie auch bankinterne Digitalisierungsprojekte mit dem Ziel, die Prozesseffizienz zu verbessern (z.B. Digitalisierung von Verarbeitungsprozessen).

Anbieter raten Banken bereits heute Erfahrungen mit Ökosystemen zu sammeln

Beinahe 9 von zehn Anbietern empfehlen Banken bereits heute Erfahrungen mit Ökosystemen zu sammeln und beinahe die Hälfte der Anbieter geben an, dass sie bereits mit Banken in Projekten an der Umsetzung von Ökosystemen arbeiten würden. Konkret empfehlen die Anbieter den Banken vor allem bei Initiativen zu neuen Ökosystemen mitzumachen, aber auch über zwei Drittel der Anbieter raten Banken ein Ökosystem mit zusammen mit anderen Banken und Partnern aufzubauen. Etwa die Hälfte legen den Banken nahe, sich an bestehende Ökosysteme anzuschliessen und nur zehn Prozent würden den Banken empfehlen ihr eigenes Ökosystem aufzubauen.

Ökosysteme bringen Dynamik in den Online-Hypothekarmarkt

Die Veränderungen, welche durch die Bildung von Ökosystemen im Bereich Wohnen im Schweizer Hypothekarmarkt verursacht werden, sind bereits voll im Gang: Neue Anbieter sind in den Markt eingetreten und haben sich erfolgreich etabliert⁵³, das Online-Geschäft hat, wenn auch noch auf geringem Niveau, getrieben insbesondere von neuen Anbietern, stark zugenommen und laufend werden neue Kooperationen angekündigt. Dabei ist zu beobachten, dass insbesondere in der jüngsten Vergangenheit die Intensität der Aktivitäten im Markt zugenommen haben, so dass davon auszugehen ist, dass sich diese Entwicklung auch in der Zukunft fortsetzen dürfte. Dass die Veränderungen mit den neuen Playern, der zunehmenden Transparenz und der wachsenden Akzeptanz dieser Ökosysteme durch die Kunden zu einer beschleunigten Margenerosion bei den Banken führen, zeigen Vergleiche von Preisen klassischer und Online-Hypotheken. Damit ist der stabile Markt, wie ihn die Banken über Jahrzehnte gekannt und geschätzt haben, wohl definitiv passé.

Neue, aber auch geschärfte Geschäftsmodelle von Banken aufgrund von Ökosystemen

Die sich bildenden Ökosysteme erfordern neue Geschäftsmodelle. Verschiedene Orchestratoren von Ökosystemen versuchen, solche Modelle entlang der Customer Journey aufzubauen. Dabei sollen die Leistungsbeiträge der einzelnen Teilnehmer als Ganzes auf einen möglichst grossen Kundenmehrwert auf dieser Reise hinwirken. Für Banken bedeutet dies, dass sie in ihrer Strategie die eigene Rolle, die Wahl der Ökosysteme, die Fokussierung auf den eigenen Beitrag zum Kundennutzen und die dafür zu erwartenden Entgelte optimieren müssen. Aber auch Institute, welche sich nicht an Ökosystemen beteiligen möchten, sind aufgrund der Veränderungen des Umfelds, insbesondere der sinkenden Margen, gezwungen ihre Strategie zu überprüfen und festzulegen, wie sie sich in Zukunft im Markt behaupten wollen und können. Denn nur mit einer präzisen Ausrichtung, einer stärkeren Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen und somit einem generell geschärften Geschäftsmodell werden diese Institute im Wandel bestehen können.

Im Sinne eines Ausblicks sollen nun, basierend auf diesen Erkenntnissen, nachfolgend drei Thesen für die Zukunft im Schweizer Retailbanking formuliert werden.

These 1: Sourcing als wichtiger werdende strategische Option

Wie oben aufgezeigt führt die technologische Entwicklung dazu, dass Banken vermehrt IT-Leistungen von Dritten beziehen werden. Zudem wird auch die Einschätzung der Banken, dass in Zukunft verarbeitende Tätigkeiten deutlich weniger als Kernkompetenzen von Banken gesehen werden als heute, mittelfristig dazu führen, dass auch in diesen Bereichen vermehrt ausgelagert wird. Dies, obschon die Banken hier derzeit noch eher zögerlich unterwegs sind. Die zunehmende Margenerosion, welche

⁵³ So ist beispielsweise das rasche Wachstum und die erfolgreiche Positionierung im Markt von MoneyPark gemäss Einschätzung der Autoren zu einem guten Teil der Zusammenarbeit mit Helvetia und deren Absicht, im Bereich Wohnen ein Ökosystem zu initiieren, zu verdanken.

durch die neuen Ökosysteme rund ums Wohnen im Schweizer Hypothekarmarkt noch beschleunigt wird, dürfte dem Sourcing zudem zusätzlichen Auftrieb geben. Die Vielfalt der technologischen Entwicklung und der intensiver werdende Wettbewerb zwingen die Banken letztlich zu einer Besinnung auf die eigenen Stärken. Um einer Verzettlung der eigenen Kräfte entgegenzuwirken, wird damit Sourcing als strategische Option vermehrt als präferierte Wahlmöglichkeit erscheinen. Denn wer vieles tut, wird nicht alles gut tun können. Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen, Auslagerung von Services, welche andere effizienter und besser erbringen können, Nutzen von Skaleneffekten und spezifischem Know-how dürften deshalb in Zukunft im Rahmen von strategischen Diskussionen in Banken wieder vermehrt zum Thema werden.

These 2: Erfolgreiche Ökosysteme setzen Offenheit und Innovation voraus

Auf der obersten Führungsebene haben sich fast alle der befragten Banken schon mit Ökosystemen beschäftigt. Eine Mehrheit der Banken sieht die Entwicklung von Ökosystemen als Chance und weniger als Risiko. Die Erkenntnisse aus der Umfrage sowie der Expertengespräche zeigen aber, dass derzeit bei Schweizer Banken noch kein einheitliches Verständnis darüber herrscht, was ein Ökosystem konkret beinhaltet und welche Faktoren dabei wichtig sind. Mit der vorliegenden Studie ist nun zumindest eine Diskussionsgrundlage geschaffen. Wie ausführlich aufgezeigt wurde, basiert der Erfolg von Ökosystemen insbesondere auf Offenheit und Innovation. Diese beiden Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen sind nun nicht gerade die charakteristischen Stärken von Schweizer Banken. Es scheint den Autoren der Studie vor diesem Hintergrund denn auch nicht damit getan, dass eine Reihe von FinTechs oder ähnlichen Start-Ups⁵⁴ gekauft wird und deren Angebote auf einer Plattform präsentiert werden.

Die grosse Herausforderung liegt darin, ob es dem Orchestrator eines Ökosystems mit einer offenen, innovationsfördernden Kultur gelingt, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen neue, innovative Ideen zur Entwicklung eines einzigartigen Kundenmehrwerts entstehen können? Nur so wird ein nachhaltiges Ökosystem entstehen, das sich dynamisch weiterentwickelt und so die Kunden davon abhält, sich schon bald nach besseren Alternativen umzuschauen. Nach Einschätzung der Autoren dürften diese kulturellen Aspekte den grössten Einfluss auf den Erfolg von Ökosystemen haben. Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Schweizer Finanzindustrie dazu schon bereit ist, respektive wie viel hier zunächst in die Entwicklung einer entsprechenden Unternehmens- respektive Ökosystemkultur investiert werden muss.

These 3: Sourcing wächst mit den Ökosystemen

Wie die Entwicklung der Ökosysteme Wohnen in der Schweiz zeigt, spielen Aspekte wie «Time to market», Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen oder auch den besten Service zu den günstigsten Konditionen in ein Ökosystem integrieren zu können, eine zentrale Rolle. Somit sorgen die Ökosysteme selbst bereits für eine dynamische Entwicklung im Sourcing und schaffen, wie am Beispiel CredEx aufgezeigt, neue und interessante Strukturen. Ökosysteme sorgen aber vor allem auch indirekt, d.h. über die Veränderungen im Markt für zusätzliches Wachstum. Wenn sich die im Rahmen von Ökosystemen verbreitete Erkenntnis durchsetzt, dass man nicht alles selbst zu machen braucht, wächst automatisch die Bereitschaft, gewisse Aufgaben an Dritte auszulagern. Auch die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und den eigenen Kernkompetenzen, führt zu einer zunehmenden Bereitschaft, gewisse Aufgaben abzugeben. Und schliesslich wird auch der Kostendruck dazu führen, dass Banken realisieren, dass die Digitalisierung mit einer Auslagerung gewisser Prozesse günstiger zu haben ist. Ökosysteme sorgen somit sowohl direkt als auch indirekt dafür, dass auch der Sourcing-Markt wachsen wird.

⁵⁴ Gemeint sind damit etwa PropTechs, also Start-Ups im Immobilienbereich

7 Marktübersicht

In diesem Kapitel wird eine Marktübersicht über den Sourcing-Markt Schweiz dargestellt, mit dem Ziel, die angebotsseitige Markttransparenz zu erhöhen. Anhand dieser Marktübersicht sollen sich die Leserinnen und Leser der Sourcing Studie 2021 auf einfache Art einen möglichst umfassenden Überblick über die angebotenen Dienstleistungen machen können. Der Fokus liegt dabei auf den Sourcing-Anbietern und deren Angeboten.

7.1 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 stellen⁵⁵, 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 36 Unternehmen berücksichtigt werden, welche Sourcing Dienstleistungen für Banken anbieten.

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

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

Abbildung 29: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen

⁵⁵ Die Gründe dazu waren sehr unterschiedlich; unter anderem wurde darauf verzichtet, weil exklusiv für eine Bank Leistungen angeboten werden.

7.2 Zusammenfassung der Anbieter

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

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	IT		
		Bereitstellung Infrastruktur	Application Operation	Application Management
Achermann ict-services	66			
Arcplace	67			
Atpoint	68			
Avaloq	69			
Avobis	70			
Azqore	71			
Business Solution Group	72			
Clientis	73			
ConX	74			
Crealogix	75			
DXC Technology Switzerland	76			
Econis	77			
Equilas	79			
Esprit Netzwerk	80			
Finastra Switzerland	82			
Finnova Bankware	84			
Glarner Kantonalbank	85			
Hypothekarbank Lenzburg	86			
InCore Bank	87			
Inventx	88			
Microsoft	91			
MoneyPark	92			
NSM Engineering	93			
RSN Risk Solution Network	95			
SOBACO Holding	96			
Swisscom	98			
T&N	99			
ti&m	100			
Trendcommerce (Schweiz)	101			

Abbildung 30: Sourcing-Anbieter im Bereich IT

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	BPO / Verarbeitung			
		ZV-Transaktionen	Valorenstamm	Wertschriften Transaktionen	Kredit Transaktionen
Avaloq	69				
Avobis	70				
Azqore	71				
Clientis	73				
DXC Technology Switzerland	76				
Entris	78				
Esprit Netzwerk	80				
Finanz-Logistik	81				
Finastra Switzerland	82				
Glarner Kantonalbank	85				
Hypothekarbank Lenzburg	86				
InCore Bank	87				
Inventx	88				
Kreditfabrik	89				
MoneyPark	92				
PPA Ges. für Finanzanalyse	94				
SOBACO Holding	96				
Swiss Post Solutions	97				
Swisscom	98				

Abbildung 31: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO / Verarbeitung

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Banking		
		Brokerage	Custody	Korrespondenz DL
Avaloq	69			
Azqore	71			
Entris	78			
Esprit Netzwerk	80			
Glarner Kantonalbank	85			
Hypothekarbank Lenzburg	86			
InCore Bank	87			
MoneyPark	92			

Abbildung 32: Sourcing-Anbieter im Bereich Banking

Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Weitere Bereiche			
		Compliance	Rechnungswesen	Versand Scanning	Andere
Arcplace	67				
Avalog	69				
Avobis	70				
Azqore	71				
Business Solution Group	72				
Clientis	73				
DXC Technology Switzerland	76				
Entris	78				
Equilas	79				
Esprit Netzwerk	80				
Finanz-Logistik	81				
Finastra Switzerland	82				
Finform	83				
Glarner Kantonalbank	85				
Hypothekarbank Lenzburg	86				
InCore Bank	87				
Inventx	88				
Kwaxx	90				
MoneyPark	92				
Swiss Post Solutions	97				
Swisscom	98				
Trendcommerce (Schweiz)	101				

Abbildung 33: Sourcing-Anbieter weitere Bereiche

7.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge

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



achermann ict-services ag

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Rolf Borkowetz
Telefon	041 417 11 04
E-Mail	rolf.borkowetz@achermann.swiss

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware MS Office

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Gregor R. Naef	1967	CEO		2004
Rolf Borkowetz	1965	Leiter Verkauf & Marketing		2017
Nicola Lardieri	1982	Leiter ICT		2021
Sven Stillhardt	1974	Projektmanagement		2012

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Nidwaldner Kantonalbank



Arcplace AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2006
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2006
Bankenstatus	-
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	> 75
Davon mit Banklizenz	> 40
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	> 20
Anzahl Vollzeitäquivalente im 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	Eliel Malgo
Telefon	076 584 59 70
E-Mail	e.malgo@arcplace.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware 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
Spiersings, Robbert	N/A	CEO	N/A	2006
Aschoff, Joachim	N/A	Head of Operations	N/A	2018
Wullschlegler, Dominic	N/A	Head of Sales & Marketing	N/A	2012

Verwaltungsräte respektive 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

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2008
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	6
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	12
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	10
Umsatz im Sourcingbereich	

Kontakt

WEB-Page Sourcing	atpoint.ch
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Neuhofstrasse 1 6340 Baar

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

Bereitstellung Infrastruktur	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 / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

 Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

 Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

 Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

 Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

 Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

<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)

 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
Martin Schilling	1974	CEO		2008

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Philip Langtwing	1955	VRP		2008
Martin Schilling	1974	VR		

Referenzkunden

Aargauische Kantonalbank
Berner Kantonalbank
Migros Bank
Swisscard
Urner Kantonalbank
Valiant Bank

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 im 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

SaaS

Bereitstellung Infrastruktur	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 / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Leistungserbringung grösstenteils selbständig, insbesondere Hosting in eigenen CH-Datencentern, unter Beizug von Software und einzelnen Services von Drittanbietern.

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

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

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:
FL, UK, IE, JE, LU, DE, BE, MC, PT, ES, HK, SG, PH, SA, AE

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz für CH Kunden

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

Betreiben von Standardsoftware

Diverse

Betreiben von eigenentwickelter Software

Avaloq Banking System,
Frontlösungen,
Wealthlösungen, Digital
Channels

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 respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
keine Angabe				

Referenzkunden

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

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1997
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1997
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	20
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	35
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	30
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Liechtenstein

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

UniQuare, Finstar

Betreiben von eigenentwickelter Software

Immocockpit
Hypoplacé

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Andreas Granella	1970	Geschäftsführer		2000
Thomas Carrier	1977	Mitglied GL		2020

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Marcel Scherrer	1968	P		2020
Kurt Brändle	1949	M		2020
Richard Hunziker	1951	M		2020

Referenzkunden

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

AZQOREPARTNERS FOR TOMORROW'S
WEALTH MANAGERS**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 im Sourcingbereich	670
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.azqore.com
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Azqore SA Chemin de Béré 38 1010 Lausanne

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name
Telefon
E-Mail

Sourcing-Leistungen**IT**

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Volles Core Banking Back Office Outsourcing Angebot.

Banking

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

Funds Execution.

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte: Singapur

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Fire, GTX, Pythagoras

Betreiben von eigenentwickelter Software S2i Core Banking System

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

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

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Crédit Agricole Suisse
Banque Héritage
UBP
Compagnie Monégasque de Banque

Unternehmen

Facts & Figures

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

Anzahl Sourcing-Kunden	5
Davon mit Banklizenz	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	15
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	14
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Adresse Firma (Hauptsitz)	BS Group Buckhauserstrasse 24 8048 Zürich
---------------------------	---

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Andreas Straubinger
Telefon	079 419 65 25
E-Mail	andreas.straubinger@bsgroup.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Credit Suisse
Magazine zum Globus
IGS

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2003
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	23
Davon mit Banklizenz	23
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	29
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	25.9
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 40.6 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.clientis.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Clientis AG Gurtengasse 6 3001 Bern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Roger Auderset
Telefon	+41 31 660 46 44
E-Mail	roger.auderset@clientis.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

Umfassende und nachhaltige Entlastung der Banken in allen 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 / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	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
Andreas Burt	1957	CEO, Leiter Gesamtbank	BWL	2014
Roger Auderset	1967	CFO	BWL	2003
Matthias Lecht	1976	COO	BWL	2018

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1999
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2002
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH

Anzahl Sourcing-Kunden	18
Davon mit Banklizenz	5
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	7
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	6
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.conx.ch
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	ConX GmbH Neustadtstrasse 3 6003 Luzern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Yves Hohl
Telefon	041 211 32 32
E-Mail	yves.hohl@conx.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

 Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

 Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

 Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

 Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

 Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

CMS

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

 Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

 Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Keine Angabe				

Referenzkunden

Thurgauer Kantonalbank
St. Galler Kantonalbank
Appenzeller Kantonalbank
Obwaldner Kantonalbank



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	global 550
Davon mit Banklizenz	Schweizer Banklizenz: 15
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	rund 700
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	660
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.crealogix.com
WEB-Page Firma	www.crealogix.com
Adresse Sourcing-Bereich	CREALOGIX AG Badenerstrasse 694 8048 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	Postfach Badenerstrasse 694 8048 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Almir Marghella
Telefon	058 404 80 35
E-Mail	almir.marghella@crealogix.com

Sourcing-Leistungen

IT

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

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 / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten: Hosting nach Wahl möglich bei Swiss	
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Standorte: Deutschland (Hosting), Spanien (Entwicklung)	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder: Deutschland, Österreich, UK, Singapur, Saudi Arabie	

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	Digital Hub, Conversational

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
Michael Radic		Customer Implementation Services	diplom in Computer Scier	2020
Thomas Roth		Head of Technology and Innovation (CTO)	MSc: Banking & Finance	2021

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Richard Dratva	1964	VP	Ph.D. Economics & Finan	1996

Referenzkunden

Aargauische Kantonalbank; St. Galler Kantonalbank, BKB, Bank Cler, Raiffeisen



DXC Technology Switzerland

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Druck und Versand in Zusammenarbeit mit Avaloq Outline.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware IBIS4D

Betreiben von eigenentwickelter Software IBIS4D

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
keine Angabe				

Referenzkunden

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



Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

Das Schweizer Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Econis AG ist spezialisiert auf ICT-Infrastruktur und Services sowie Security Services. Mittels IT Outsourcing, Private Cloud Computing und Security Operations Center stellt Econis für ihre Kunden Infrastruktur, Plattformen und Software dynamisch bereit und sorgt für deren Sicherheit.

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Per Trifunovic	1964	CEO		2018
Markus Rieder	1966	CIO		2020
Peter Steiner	1957	Verkauf		1998
Steve Smith	1968	CFO		2018
Roger Bruder	1981	Letter Pre-Sales und Backoffice		2018
Thomas Burkhard	1960	Letter Personal		2006
Beat Rascher	1969	Letter Sales und Service Management		2020

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Robert Borntäger	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.



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 im Sourcingbereich	38
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.entris-banking.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Entris Banking AG Mattenstrasse 8 3073 Gümligen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Anlegen & Bankprodukte, Correspondent Banking wie oben aufgeführt.

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Clientis Banken
Verschiedene Esprit Banken
Bank Vontobel AG

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

Firmengründung	2015
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2015
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft

Anzahl Sourcing-Kunden	Auf Anfrage
Davon mit Banklizenz	Auf Anfrage
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	>20
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	<20
Umsatz im Sourcingbereich	Auf Anfrage

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT**

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

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

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

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

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.



ESPRIT Netzwerk AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.esprit-netzwerk.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	ESPRIT Netzwerk AG Poststrasse 2 4500 Solothurn

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Swisscom, Finnova

 Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

 Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

 Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

 Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

 Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

 Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

 Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

-



Finanz-Logistik AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Anzahl Sourcing-Kunden	37
Davon mit Banklizenz	36
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	77
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	66
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Adresse Firma (Hauptsitz)	Finanz-Logistik AG Rosenbergstrasse 16 9004 St.Gallen
---------------------------	---

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

Wir sorgen für die professionelle Abwicklung verschiedenster Backoffice-Bereiche auf Basis des Kernbanksystems Finnova:
Wertschriftenverwaltung, Valorenzentrale, Zahlungsverkehr, Modulverantwortung finnova, Testing finnova

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

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: Fürstentum Lichtenstein	

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	-	2004
Patrik Eberle	1973	Organisation & IT	-	2015
Nikolas Schmidt	1964	Rechnungswesen	-	2004
Hansjürg Loher	1975	Verarbeitung	-	2015

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Michael Steiner	-	P	-	2018
Ursula Gomez	-	VP	-	2013
Reto Monsch	-	M	-	2020
Andreas Reis	-	M	-	2017
Christian Gentsch	-	M	-	2017

Referenzkunden

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



Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Adresse Firma (Hauptsitz)

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

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

Weitere Standorte:

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

IT-Services

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

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

Betreiben von Standardsoftware	SWIFT Alliance Gateway
--------------------------------	------------------------

Betreiben von eigenentwickelter Software	Fusion Total Messaging Fusion Total Screening
--	---

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
Adrian Gilmore Blog		Country Manager		2017
Mike Häußl		CRO		2015
Ralf Schlosser		Head of Service		2015
Christoph Stiefel		Head of Sales		2018
Amit Agarwal		Head of Development		2015
Gareth Johnson		Head of Product Management		2017

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
-				

Referenzkunden

-



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	4
Davon mit Banklizenz	4
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	36
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	31
Umsatz im Sourcingbereich	n.a.

Kontakt

WEB-Page Firma www.finform.ch

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		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Swisscom IT Services, AXON IVY, Intrum, Klippa, CRIF, Post CH

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

-

Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja 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 3000-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	GL seit
Stephan Käser	1973	CFO	2016
Michael Rumpf	1968	CDO	2016
Ronny Fuchs	1983	CTO	2019
Silke Ragg	1970	CPO	2020

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

PostFinance AG



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	61
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	57
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

Einführung und Betrieb der Bankenapplikation Finnova und ergänzende Applikationen. Betrieb von Portallösungen und von DWH Lösungen

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Liechtenstein Ja Nein

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Finnova und weitere

Betreiben von eigenentwickelter Software Finnova, DHW, etc.

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Keine Angabe				1997

Referenzkunden

Schwyzer Kantonalbank
Neue Bank AG
Bank F. von Lanschot



Glarner Kantonalbank AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1884
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Spez. Ges. AG

Anzahl Sourcing-Kunden	-
Davon mit Banklizenz	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	46
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	36
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Michaela Ernst
Telefon	055 646 73 50
E-Mail	michaela.ernst@glkb.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

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

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software

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
Michaela Ernst	1968	GLKB Kreditfabrik		2020

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Martin Leutenegger	1966	P		2008
Urs P. Gnos	1967	VP		2009

Referenzkunden

Migros Pensionskasse
Pax Versicherungen
Vaudoise Versicherungen



Hypothekbank Lenzburg AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1868
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	13
Davon mit Banklizenz	11
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	87
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	75.2
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	André Renfer
Telefon	062 885 11 11
E-Mail	andre.renfer@hbl.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Swiss Post Solutions AG

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

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

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: auf Anfrage

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Finstar

Betreiben von eigenentwickelter Software

Finstar

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

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

incore

InCore Bank AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	37
Davon mit Banklizenz	18
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	86
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	78.6
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 25 Mio.

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Full Outsourcing auch für Liechtenstein,
Transaction Banking (Street Side Services) weltweit

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Finnova

Betreiben von eigenentwickelter Software

MIS

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Peter R. Haist	1963	P	n.a.	2020
Hans G. Szy-Witmer	1957	VP	n.a.	2007
Sonja Stimmann	1975	M	n.a.	2017
Amadeo C. Vaccani	1955	M	n.a.	2017
Prof. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	n.a.	2019
Dr. Daniel Diemers	1972	M	n.a.	2020

Referenzkunden

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



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	287
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	270
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 7000 Chur

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordantent: Ja Nein

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

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Ja Nein
Finnova, Avaloq, Syrius

Betreiben von eigenentwickelter Software Ja Nein

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Graubündner Kantonalbank
Migros Bank
St. Galler Kantonalbank
Bank Avera
EY Schweiz AG



Kreditfabrik AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2016
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2017
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	2
Davon mit Banklizenzen	0
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	6
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	6
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.kreditfabrik.ch
WEB-Page Firma	Kreditfabrik AG
Adresse Sourcing-Bereich	Bergstrasse 66 8810 Horgen
Adresse Firma (Hauptsitz)	Kreditfabrik AG Löwenstrasse 66 8001 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<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 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	WinCredit
Betreiben von eigenentwickelter Software	-

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<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
Emil Meier	1954	CEO	Banking	2019
Gerhard Gfeller	1959	COO	Banking	2017

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Suva, Luzern
Liberty Anlagestiftung, Schwyz



Kwaxx AG - Digital Payroll

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	107
Davon mit Banklizenz	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	35
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	29
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	Christian Fässler
Telefon	044 747 50 81
E-Mail	cfa@kwaxx.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

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

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 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
Dr. Reinhard Merz	1961	CEO	BWL, IT, Soz.Vers.	2019
Christian Fässler	1979	CMO	HF	2012
Dejan Krasojevic	1968	CFO	HWV SG, Treuhand	2014

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1975
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2008
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH (in der Schweiz)
Anzahl Sourcing-Kunden	Millionen
Davon mit Banklizenz	Tausende
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Zehntausende
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	Zehntausende
Umsatz im Sourcingbereich	Q4 2019: 11.9 Mia \$ für den Bereich "Intelligent Cloud"

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.azure.com / www.office365.com
WEB-Page Firma	www.microsoft.com
Adresse Sourcing-Bereich	Microsoft Schweiz GmbH Richtstrasse 3 8304 Wallisellen
Adresse Firma (Hauptsitz)	Microsoft Schweiz GmbH Richtstrasse 3 8304 Wallisellen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Allfällige Unterakkordanten: Siehe www.microsoft.com/en-us/trust-center	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte: überall global vertreten	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder: Weltweite Abdeckung, am meisten Rechenzentren global	

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	Microsoft Lösungen
Betreiben von eigenentwickelter Software	Azure, Office 365, Dynamics 365

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Jährliche ISAE 3402 / SOC 2-Berichterstattung an die Kunden	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
---	--	---	--

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

UBS, Swiss Re, die Mobiliar, Zürich, AXA Winterthur, Vaudoise, Bitcoin Suisse, Bank Avera, EY, Laux Lawyers, WealthArc, Quartal Financial Solutions



MoneyPark AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2017
Bankenstatus	nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	12
Davon mit Banklizenzen	0
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	46
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	38
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

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

Die MoneyPark Gruppe mit seiner Servicing-Tochter finovo stellt die gesamte Infrastruktur für das Hypothekenservicing institutionellen Investoren zur Verfügung. Komplementär zur eigenen Abwicklung inhouse, als auch zum vollständigen Outsourcing/Aufbau der Kreditinheit.

BPO / Verarbeitung

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

Zahlungsverkehr und Inkasso im Zusammenhang mit Hypothekentransaktionen. Gesamte Abwicklung vom Finanzierungsgesuch über die Kreditprüfung, Vertragserstellung, Zinsinkasso und Mahnwesen/Recovery. Schuldbriefmanagement und Sicherheitenverwahrung wird ebenfalls bereitgestellt.

Banking

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

Vermittlung von Hypotheken mit Fokus auf selbst- und fremgenutzten Wohneigentum an über 20 lokalen Beratungsstandorten schweizweit.

Weitere Bereiche

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

Compliance im Bereich Hypotheken.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	nein
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
Lukas Vogt		CEO		2019

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Dr. Stefan A. Heitmann		P		2017
Michael Roggenmoser		M		2019

Referenzkunden

Helvetia Schweizerische Lebensversicherung AG
Zuger Pensionskasse
Caisse de pensions de la fonction publique du canton de Neuchâtel
Pensionskasse Post
ALSA Pensionskasse

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 im 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 Grafeastrasse 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

Bereitstellung Infrastruktur	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 / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<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: Serbien, Rumänien	
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Weitere Länder: UK, D, NL, IT, THA	

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		CCO		2010
Roger Studer		VRP		2020

Verwaltungsräte respektive 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



PPA Gesellschaft für Finanzanalyse
und Benchmarks mbH

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2000
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	28
Davon mit Banklizenz	
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	130
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 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		
Bereitstellung Infrastruktur	Application & Operation	Application-Management

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

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

Banking		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Weitere Bereiche			
Compliance	Rechnungswesen	Versand & Scanning	Andere

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Deutschland Ja Nein

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Ja

Betreiben von eigenentwickelter Software Ja

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Schweiz: UBS, CS, Basler KB, AKB, SGKB, LUKB, TKB
Ca. 20 Kunden in Deutschland



RSN Risk Solution Network AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

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

Bereitstellung Infrastruktur	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 / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Allfällige Unterakkordanten: Swisscom (Schweiz) AG	
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	Bereich	Ausbildung	GL seit
Dr. Markus Heusler	1959	CEO	Dr. Phil II, Dipl. Phys. ETH	2004
Dr. Jochen Maurer	1969	Stv. CEO	Dr. Phil II, Dipl. Math. ETH	2009

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR seit
Dr. Christian Schmid	1969	VRP	Liz. Oek. HSG	2008

Referenzkunden

St. Galler Kantonalbank
Basler Kantonalbank
Luzerner Kantonalbank
Valiant Bank AG
Raiffeisen Schweiz

SOBACO

SOBACO Holding AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.sobaco-incore.com
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	SOBACO Holding AG Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Peter Haist
Telefon	+41 44 496 16 00
E-Mail	peter.haist@sobaco.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordantent:

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

SOBACO

Betreiben von eigenentwickelter Software

SOBACO

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden

Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA)

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Pete Haist	1963	P	MAS BC	2006
Amedeo Vaccani	1955	P	BWL/VWL	2006
Hans G. Syz-Witmer	1957	VP	BWL/VWL	1995
Sanja Stimmann	1975	M	Recht	2017
Prof. Dr. Dr. Christian Wunderlin	1968	M	MBA	2018
Dr. Daniel Diemers	1976	M	MBA	2020

Referenzkunden



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1852
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1998
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	800
Davon mit Banklizenz	80
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	820
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	730
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 2650 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.swisscom.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Swisscom Pfingsweidstrasse 51 8005 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Thomas Keel
Telefon	058 221 67 66
E-Mail	thomas.keel@swisscom.com

Sourcing-Leistungen

IT

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

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

BPO / Verarbeitung

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

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

Banking

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

Punktuelles Angebot von Banking-Leistungen über Partner.

Weitere Bereiche

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

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder: Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Avaloq, Finnova etc.

Betreiben von eigenentwickelter Software eVoja, CLM Suite

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

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



Swiss Post Solutions AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Spez. Gesetzliche AG
Anzahl Sourcing-Kunden	>100
Davon mit Banklizenz	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Keine Angabe
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	7500
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 599 Mio

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.swisspostsolutions.com
Adresse Sourcing-Bereich	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Swiss Post Solutions AG Pfungstweidstrasse 60b 8005 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Urs Knecht
Telefon	058 341 29 49
E-Mail	urs.knecht@swisspost.com

Sourcing-Leistungen

IT

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

BPO / Verarbeitung

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

SPS bietet umfassende Services im Dokumenten-Management für Banken und anderen Firmen an und verbindet die physische und die digitale Welt. Zum Service-Angebot gehören: Mailroom-Services, Lösungen im Multi-Channel-Input, BPO-Services (z.B. Zahlungsverkehr) und Lösungen im Multi-Channel-Output

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Allfällige Unterakkordanten:	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Weitere Standorte: 15 Länder	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Weitere Länder:	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein
Betreiben von Standardsoftware	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 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
Damian Bär		CEO		2007

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
VR Post				

Referenzkunden

UBS
Credit Suisse
Raiffeisen
PostFinance
Diverse Kantonal- und Regionalbanken

Unternehmen

Facts & Figures

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

Anzahl Sourcing-Kunden	7
Davon mit Banklizenz	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente im 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

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

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

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

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 Avaya Unified
Communication und
Contact Center Lösungen

Betreiben von eigenentwickelter Software

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden

Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	VR 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



Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2005
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	37
Davon mit Banklizenz	15
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	45
Anzahl Vollzeitäquivalente im Sourcingbereich	40
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 11 Mio.

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.ti8m.ch
WEB-Page Firma	www.ti8m.ch
Adresse Sourcing-Bereich	ti&m AG Buckhauerstrasse 24 8048 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	ti&m AG Buckhauerstrasse 24 8048 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Karsten Burger
Telefon	044 497 75 13
E-Mail	karsten.burger@ti8m.ch

Sourcing-Leistungen

IT

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

Innovation Hosting: Wir stellen den Betrieb innovativer Lösungen sicher – on premise, in einer hybriden Multi-Cloud oder einer public Cloud.
Application Management: Betrieb und Wartung von Applikationen über ihren gesamten Lifecycle.

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte: Deutschland und Singapur

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von eigenentwickelter Software ti&m channel suite
ti&m security suite

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1965	P	Ingenieur	2005
Markus Nigg	1968	VP	Wirtschaft	2011
Urs Buner	1952	M	Wirtschaft	2014
Markus Jordi	1961	M	Recht	2018
Luisa Sartori	1965	M	Sprachen	2019

Referenzkunden

UBS, Bundesamt für Gesundheit, Bank Julius Bär
CIC (Schweiz), Luzerner Kantonalbank, Bank Vontobel
Swiss Fund Data, Eidgenössische Steuerverwaltung, Credit Suisse
Stiftung Antidoping Schweiz



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 im 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

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

Bereitstellung Outputmanagement Systeme (OMS) zur Aufbereitung und Verarbeitung von Transaktionsdruckdaten, sowie Mergen von elektronischen Beilagen. Aufbereitung und Produktion von Mailings.

BPO / Verarbeitung

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

Banking

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

Weitere Bereiche

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

Druck, Verpackung und Versand von Bankauszügen, Mailings und Lettershop-Produkte.

Leistungserbringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte: Aarau Ja Nein

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Ja Nein
Quadiant, Domtrac

Betreiben von eigenentwickelter Software Ja Nein

BPO-, Banking- & weitere Services

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden Ja Nein

Erbringung der Leistung auf eigener IT-Umgebung Ja Nein

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehinderter Zugang der FINMA) Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3000-Berichtes an die Kunden Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thoams Grossen	1967	CEO		2015
Stefan Schmid	1980	COO		2016

Verwaltungsräte respektive Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Frank Marthaler	1964			2016
Oliver P. Kündler	1971			2001

Referenzkunden

Auf Anfrage

8 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.

8.1 atpoint – All inclusive Lösungspaket in der Cloud

Lange war die klassische Rollenverteilung zwischen einem Fintech-Unternehmen und einem Finanzinstitut klar definiert: Das Fintech verantwortet lediglich die Lösungsentwicklung und die Bank, respektive deren Betriebspartner, kommt für den Unterhalt der Lösung auf. Die Publikation des Cloud-Leitfadens im März 2019 der Schweizerischen Bankiervereinigung gab den Startschuss für die atpoint, die klassische Rollenverteilung auf den Kopf zu stellen.

Nach einer eingehenden Analyse des Leitfadens und der Möglichkeiten stand fest, dass auch wir mit einer Firmengrösse von rund elf Mitarbeitern einen sicheren Cloud-Service offerieren können. Da Finanzinstitute einen immer grösseren Konkurrenzdruck durch bspw. Neobanken verspüren, suchen auch diese aktiv mit unserer Unterstützung nach Wege mit innovativen und schnell einföhrbaren Lösungen den Markt zu penetrieren.

Umsetzungsphase des Cloud-Leitfadens

Zusammenfassend lassen sich die Massnahmen für ein sicheres Cloud-Banking nach dem Leitfaden in nachfolgende Kategorien einordnen:

1. Anpassung der Organisation
2. Technische und vertragliche Massnahmen

Da wir bereits zahlreiche, produktive Installation bei Banken verzeichnen, mussten wir im Bereich der technischen Massnahmen keinen erheblichen Aufwand für die Zielerreichung betreiben.

Auf Grund notwendiger organisatorischer Massnahmen mussten interne Prozesse erweitert und verschiedenste Prüfpunkte eingeföhrt werden. Ein interner Informationsaustausch, Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden war ebenfalls unabdinglich.

Die letzte Hürde war das Erstellen eines standardisierten Cloud-Vertragswerks in Kooperation mit unseren Vertragspartner.

Die Wahl des Cloud-Anbieters erfolgte nach Abstimmung mit potentiellen Bank-Kunden. Die Mehrheit der befragten Kunden wollte den Schritt in die Cloud präferiert mit Microsoft Azure wagen. Grundsätzlich unterstützen wir jedoch unsere Kunden bei dem Vorhaben unabhängig des gewünschten Cloud-Providers.

Erste Kundenprojekte auf der Cloud

Die Umsetzung der Massnahmen durch atpoint begann im September 2019 und bereits wenige Monate später zählten wir unseren ersten Cloud Kunden. Mit der digitalen Terminvereinbarung betrieben auf der Cloud durch atpoint ist die Urner Kantonbank seit Sommer 2020 bereits produktiv. Eine komplette Integration an diverse bankinterne Umsysteme ermöglicht einen optimalen Datenaustausch und birgt somit keinerlei Nachteile zu einer on-premise Lösung. Im Gegenteil: Die Projektlaufzeit konnte signifikant verringert werden. Vorteile, welche dies unter anderem ermöglichten sind unter den technischen Details zu finden.

Eine Vorsorge-Fondslösung Säule 3a mit einem Schnellrechner, Onboarding und gültigen Vertragsabschluss folgte dem Weg auf die Cloud. Die umfassende Lösung wurde durch die Migros Bank in Auftrag gegeben und binnen weniger Monaten durch uns umgesetzt. Eine Anbindung an Umsysteme der Bank ermöglicht jeglichen benötigten Datenaustausch zwischen dem Kernbanken-/Umsystemen und der Vorsorgelösung.

Technische Details

Komfort

Die Virtual Private Cloud ist direkt an das Active Directory der Bank angebunden und ermöglicht dadurch einen Single-Sign-On. Dies erhöht den Komfort des Bankmitarbeitenden bei der Nutzung unserer Dienste signifikant, da hierfür kein zusätzliches Login mit Passwort notwendig wird. Der Zugriff auf unsere Applikation kann so zentral verwaltet werden.

Anbindungen

Über einen sicheren VPN-Gateway lassen sich verschiedenste bankinterne On-Premise Services anbinden. Lagern Banken zusätzlich weitere Dienste wie bspw. Microsoft Teams, das Active Directory oder auch Microsoft Office in die Cloud aus, wird eine Anbindung an diese als logische Konsequenz auch deutlich vereinfacht.

Virtual private cloud

Die Virtual Private Cloud stellt sicher, dass die technischen Anforderungen gemäss den Richtlinien der Schweizerische Bankiervereinigung erfüllt werden. Die umfassenden Logging-Funktionalitäten und das Monitoring schaffen grosses Vertrauen in unsere Cloud-Lösungen. Der Schutz der Virtual Private Cloud wird durch eine Firewall und einer zusätzlichen Web Application Firewall sichergestellt.

Skalierbarkeit

Rasch und unkompliziert kann während dem laufenden Betrieb Systemressourcen hinzugefügt werden oder auch Lösungen beliebig erweitert oder angepasst werden.

Vorteile und Ausblick

Die Cloud-Umgebungen bringt bereits in der Projektphase einen grossen Mehrwert mit sich. Allfällige Anpassungen werden flexibel in der Dockerumgebung und im Kubernetes-Cluster gebildet und automatisch auf der Testumgebung deployed. Kurze Release-Zyklen ohne Abhängigkeiten zu dem On-Premise Betreiber unterstützen ein agiles und innovatives Entwickeln eng in Zusammenarbeit mit dem Kunden.

atpoint konzentriert sich dieses Jahr auf den Ausbau der Produkt-Konfiguration. Die Möglichkeit der selbstständigen Konfiguration dient dazu, dass der Bankkunde selbstständig Produktattribute in der atpoint.CLOUD konfigurieren und anschliessend in Echtzeit Tests durchführen kann. Dies wiederum bietet dem Kunden vollständige Flexibilität, Unabhängigkeit und innovatives Vorgehen kombiniert mit einer Reduktion von Kosten.

8.2 Crealogix – Datengetriebenes digitales Banking der Zukunft dank dem Integrationslayer

Eine wichtige Erkenntnis in der Finanzindustrie nach einem Jahr in einer aussergewöhnlichen Situation ist das grosse Bedürfnis nach schnellen Markteinführungen von zeitgemässen digitalen Angeboten. Finanzinstitute rüsten im Bereich Mobile und Digital Banking auf, kreieren Ökosysteme und lancieren digitale Zweitmarken. Eine Grundbedingung für schnelle und moderne Dienstleistungen ist die Verfügbarkeit der Daten. Der einheitliche Zugang zu Daten und die sichere Nutzung gelingt durch Integrationslayer, die unabhängig von Release-Zyklen und Change Anträgen im Backend agieren. Dies sorgt für Flexibilität und Geschwindigkeit.

Der Trend vom einfachen E-Banking hin zu ausgereiften Ökosystemen, die verschiedene Lebensbereiche der Kunden verbinden, hat sich bei Schweizer Banken bereits in verschiedenen Ausprägungen durchgesetzt. Ziel ist es, mit schnellen Einführungen im Markt an Relevanz zu gewinnen, Lösungen vom Erstkontakt bis zum Abschluss vollständig digital anzubieten und somit einfach, verständlich und vertrauensvoll mit den Bankkunden zu kommunizieren.

Mobile und Digital Banking werden damit immer mehr in den Kundenalltag integriert. Mit zunehmender Nutzung steigen auch die Anforderungen. Entsprechend wichtig ist es, dass Erkenntnisse zur Nutzung rasch in die Entwicklung zurückfliessen, um Funktionen zu testen und einzuführen. Fehlt eine Empfehlungsfunktion? Sollte ein rasches Cross-Selling Angebot durch die Analyse von vorgängigen Benutzeraktionen getestet werden? Wie ist die Performance unter hoher Last?

Verfügbare Daten und unabhängiges Frontend

Antworten auf diese Fragen kennt nur, wer die Daten zu den digitalen Diensten in robuster Form und transparent verfügbar sowie zeitnah ausgewertet hat. So können neue UX/UI- und digitale Banking-Funktionen unmittelbar implementiert werden.

Neben der Verfügbarkeit der Daten ist es zudem wichtig, die Abhängigkeit des Frontend vom Kernbankensystem auf ein Minimum zu reduzieren. Denn um den heutigen Erwartungen der digitalen Kunden gerecht zu werden müssen die Reaktionszeiten und Anpassungszyklen beim Frontend viel höher sein.

Entkoppelung für rasche Markteinführung

Losgelöst von der teils veralteten Back-End Architektur lassen sich neue Dienste gleichzeitig lancieren und unabhängig voneinander weiterentwickeln. Sie werden damit jederzeit und überall zugänglich. Und mit «jederzeit» ist nicht zuletzt eine Echtzeitverfügbarkeit gemeint. So sind schnelle Entwicklungs- und Release-Zyklen möglich, die für erfolgreiche digital Banking-Anbieter entscheidend sind. Sie können omni-channel Strategien umsetzen, Produkte dynamischer gestalten und Abläufe automatisieren. Wie kann dies technisch umgesetzt werden?

«Unified Data Language»

In einem ersten Schritt müssen die Daten vereinheitlicht werden. Integrationslayer übernehmen diesen Schritt und ermöglichen Frontends, in der gleichen «Unified Data Language» zu kommunizieren. Unabhängig davon, ob die Daten von Kernbankensystemen, CRM oder anderen Analyse-Tools stammen, werden sie im Integrationslayer vereinheitlicht und so nutzbar gemacht. Um die Sicherheit jederzeit zu garantieren, ist es möglich sensible Daten zu identifizieren und zu schützen.

Zuverlässige Schnittstellen: sicher, standardisiert und durch Kernbankenanbieter zertifiziert

Mit diesen vereinheitlichten Daten kann das UI nun optimal konfiguriert, sowie Daten zwischengespeichert und so an die Leistung der Kernbankensysteme angepasst werden. Die Datenkonversion ist somit ein integraler Bestandteil des Interaktionslayers und ermöglicht schnelle Markteinführungen. Neue Funktionen können jederzeit durch zusätzliche initiale Datenmigrationen ergänzt werden. Von Vorteil ist es, wenn der Integrationslayer auch vom Kernbankenhersteller zertifiziert wird, so werden allfällige Kompatibilitätsprobleme vorgebeugt.

Die Schnittstellen sind das A und O eines Integrationslayers und lassen sich in drei wichtige Komponenten unterteilen:

<p><i>Online Interfaces</i> werden für Echtzeitanfragen benutzt. Dies ist gerade im Bereich Vertragsmanagement unabdingbar. Online Schnittstellen beinhalten alle REST-APIs sowie token-basierten Zugänge für APIs.</p>	<p><i>Message Interfaces</i> sind bi-direktional aufgebaute, asynchrone Schnittstellen, die sich insbesondere für hohe Lasten und beispielsweise bei Vermittlungsgeschäften eignen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass gerade Alerts, Businessberechnungen oder andere vom Frontend benötigte Angaben hierüber ausgetauscht werden sollten.</p>	<p><i>File Interfaces</i> tauschen schliesslich alle Arten von Datentypen wie Stammdatenabrufe, Asset-Daten, Währungsdaten und ähnliches aus.</p>
---	--	---

Rasches Go-to-market und mehr Dienstleistungen für die Kunden

Am offenen Datenlayer können nun freie Anbindungen, neben dem eigentlichen Frontend erfolgen. ES entsteht ein offenes System, das rasch integriert werden kann. Der Zugang ist für das Finanzinstitut selbst oder Partner möglich. Was bedeutet die neue Datennutzung? In diesen Bereichen lassen sich datengetriebene Bankdienstleistungen einsetzen:

- Einbindung in Partner Ökosysteme
- Neue Formen der Benutzerinteraktion, z.B. Conversational Banking
- Microservices
- Moderne Dienstleistungen in den Bereichen Transaktionen, Advisor, Self-Service, Payments, Accounts
- Einbindung von CRM Daten

Ist das Frontend vom Kernbankensystem entkoppelt, sind bessere Kundeninteraktionen erreichbar. Integrationslayer befreien Daten aus dem Kernbankenzwang: Data-Driven Banking, personalisierte Angebote, datengetriebene Dienstleistungen für den Kunden und automatisierte Prozesse mit weniger manuell notwendigen, aber nicht wertschöpfenden Aktionen modernisieren das Digital Banking Angebot. Im Falle von monolithisch aufgestellten IT-Backend-Architekturen bietet der Integrationslayer riesige Möglichkeiten, die im umkämpften Digital Banking Markt notwendige Flexibilität und Geschwindigkeit zu erreichen. Dadurch sichert sich eine Bank wichtige Wettbewerbsvorteile und digitale Handlungsfähigkeit.

8.3 Econis – Digitales Arbeiten – Collaboration der Zukunft

Fortschrittliche Unternehmen kombinieren bestehende Kern- und Fach-Applikationen mit SaaS (Software as a Service) Standard-Anwendungen aus der Cloud. Sie bieten ihren Mitarbeitenden umfassende Kollaborationsdienste mit Sprache, Daten, Video, Chat, E-Mail und Web an. Der IT-Arbeitsplatz ist dabei Integrationspunkt und zugleich Bedingung für die meisten Digitalisierungsvorhaben im Unternehmen. Er prägt das entscheidende Benutzererlebnis und trägt erheblich zur Effizienz der Arbeit und zur Sicherheit der Daten bei. Mitarbeitende können auf diese Weise sicher in virtuellen Arbeitsräumen mit Kunden oder Lieferanten sowie in Arbeitsgruppen zusammenarbeiten. Die Sicherheit von Daten und Identitäten ist gemäss den Regeln jederzeit gewährleistet. Für die Integration von Daten- und Telefonie-Systemen haben die IT-Anbieter umfassende Kollaborations-Lösungen auf den Markt gebracht – in neuen, erprobten Dimensionen. Damit haben sie die traditionellen Telefonanlagen-Hersteller übertroffen. Heute decken die modernen IT-Systeme die gewohnten Telefonie-Funktionen komplett ab – von der einfachen Telefonzentrale bis hin zum umfassenden Kundenkontakt-Center.

VDI Client ein möglicher Ansatz aus zwei unterschiedlichen Welten

Heute existieren zwei Lösungs- und Serviceansätze für Arbeitsplatz Architekturen: Der VDI Client (Virtual Desktop Infrastructure) und der Fat Client (auch Thick-/Rich-Client genannt). In der nachfolgenden Beschreibung ist nur die VDI Architektur weiter vertieft. Beim VDI Arbeitsplatz handelt es sich um einen server-based Computing Ansatz, der die Applikationen virtualisiert über alle heute bekannten Endgeräte bereitstellt. Je nach geforderter Compliance der Branche muss der VDI Service aus einem Schweizer Datacenter erfolgen oder er kann aus der Cloud bezogen werden. Oft wird ein hybrider Ansatz gewählt, mit Datenhaltung in einem Schweizer Datacenter und der Nutzung von Standard SaaS Applikationen aus der Cloud. Der virtualisierte Arbeitsplatz mit VDI Client ist ebenso die Grundlage für eine «Bring Your Own Device» (BYOD) Strategie im Unternehmen. Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter arbeitet von seinem persönlichen Endgerät aus und muss das Gerät auch bewirtschaften. Ein ganzheitlicher BYOD-Ansatz ist heute erst bei wenigen Unternehmen konsequent umgesetzt. Dieser erfordert ein Umdenken auf Führungsstufe sowie IT affine Mitarbeitende. BYOD bringt erhebliche Vorteile, speziell in der Zeit einer Pandemie, da er die schnelle Umlagerung des Büros ins Homeoffice fördert.

Die Intelligenz des VDI Endgerätes stellt eine sichere Computing Plattform aus einem Datacenter bereit. Dieser zentralisierte Dienst erlaubt eine einfache, sichere Verwaltung der Endgeräte sowie einen schlanken und sehr schnellen Rollout der Applikationen zu den Benutzern. Das ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der die Digitalisierungs-Initiative einer Unternehmung stark beschleunigt. Denn oft war früher der Rollout auf die Arbeitsplätze ein Engpass. Die zentrale Kontrolle der VDI Endgeräte gewährleistet am Endpunkt maximale Sicherheit und der Betriebsaufwand für die IT-Abteilung verringert sich erheblich.

Jedem Benutzer wird entsprechend den Leistungsanforderungen seiner Anwendungen die optimale Rechenleistung zur Verfügung gestellt. Dazu Beispiele aus der Praxis: der Händlerarbeitsplatz bei Banken oder der industrielle CAD-Arbeitsplatz mit höchstem Leistungsbedarf oder der einfache Task-Worker-Arbeitsplatz mit minimaler Anforderung. Durch die Intelligenz der zentralen Dienste kann beim VDI Ansatz die Bedienung von komplexen Geschäftsanwendungen mit «Micro App Intelligenz» umfassend unterstützt werden. Sie ermöglicht einem Task-Worker gezielte Eingaben oder Abfragen mit wenigen Mausklicks. Dies, ohne dass er die Geschäftsanwendung öffnen oder gar kennen muss. Das minimiert Prozesskosten und steigert die Effizienz der Mitarbeitenden. Der VDI Client ist immer auf eine Verbindung zu den Backend Systemen angewiesen. Um die Verfügbarkeit sicherzustellen sind die Backend Systeme bei einem professionellen Service stets über zwei Datacenter verteilt und werden in einem Aktiv/Aktiv-Verfahren betrieben. Das Netzwerk ist im Dreieck geschlossen, das gesamte System ist vollumfänglich ausfallsicher angelegt, damit auch keine Wartungsfenster mehr benötigt

werden, bei denen der Service gestoppt werden muss. Die VDI Architektur stellt auch die Absicherung eines Disaster Falls (Ausfall eines Datacenters) sicher, wie es die Finma von den Finanzinstituten verlangt. In Bezug auf die IT-Sicherheit sind VDI Arbeitsplätze noch eine Stufe höher absicherungsfähig, indem man die Intel Systeme (Laptops / Desktops) mit IGEL Software bestückt oder kostengünstige Thin Client Hardware einsetzt, bei welchen kein Windows Betriebssystem auf dem Endgerät bewirtschaftet werden muss. Dieser Ansatz erleichtert die Einhaltung der Sicherheit und der Bewirtschaftung für die IT-Abteilung nochmals massiv, da kein Patchen der Endgeräte mehr notwendig ist. Mit der technologisch richtigen Kombination von Hardware und Virtualisierungs-Software können heute nahezu alle verfügbaren Applikationen virtualisiert angeboten werden. Das ist erst seit einigen Jahren der Fall, früher musste man für Spezialapplikationen zusätzlich Fat Clients einsetzen. Jedoch ist der IT-Betrieb einer gemischten Umgebung aus VDI Clients und Fat Clients aufwendig, da das Wissen und die Prozesse für beide Technologien vorhanden sein müssen.

8.4 Glarner Kantonalbank – Optimierungsmöglichkeiten in der Kreditverarbeitung

Das tiefe Zinsumfeld drängt immer mehr Privatversicherungen und Pensionskassen dazu, neue und lukrativere Geschäftsfelder zu erschliessen. Dazu zählt – wie die IFZ Retail Banking-Studie 2020 aufzeigt – unter anderem auch das Hypothekengeschäft. Mit dem B2B-Angebot der Glarner Kantonalbank wird der Einstieg in den Hypothekemarkt für Nicht-Banken besonders attraktiv gemacht. Dank umfassender Dienstleistungen und Produkte ist der Marktzugang jederzeit möglich, ohne dass die Unternehmen eigene Ressourcen und Know-how aufbauen müssen.

Der zunehmende Wettbewerb im Hypothekemarkt hat aber auch Herausforderungen. Aufgrund der steigenden Konkurrenz wird es anspruchsvoller, nachhaltig attraktive Margen zu erzielen. Gefordert sind deshalb alternative Lösungen. Auch hier bietet die Glarner Kantonalbank ihren B2B-Kunden Unterstützung. Sie hat folgende drei Erfolgsfaktoren identifiziert, um beim Kreditabschluss und der anschliessenden Abwicklung effizienter und im hart umkämpften Hypothekemarkt erfolgreich zu sein:

a) Standardisierung erhöhen

Das Ziel der Glarner Kantonalbank ist es, möglichst viele Kreditanfragen als Standardfälle abzuwickeln – vom Kreditantrag bis hin zur Abwicklung. Dafür hat die Bank gemeinsam mit der Finnova Bankware AG eine Software entwickelt, die bereits seit zwei Jahren produktiv im Einsatz ist. Der Kreditentscheidungsprozess ist ablaufforientiert und führt auch wenig routinierte Kundenberater problemlos durch die notwendigen Prozessschritte. Das System stellt dabei sicher, dass alle erforderlichen Angaben erfasst und bewertet werden und die Offerte sämtliche Qualitätsstandards der Bank erfüllt.

Seit Einführung der Software konnte die Anzahl der Ausnahmefälle (Exception to Policy) deutlich reduziert und die Antragsqualität merklich gesteigert werden. Die Kreditexperten können sich somit ganz auf komplexe Finanzierungsfragen konzentrieren. Die Software-Lösung der Glarner Kantonalbank steht allen Finnova-Banken als Finnova Loan Advisory zur Verfügung.

b) Automatisierung und Digitalisierung

Weitere Erfolgsfaktoren sind die Automatisierung und Digitalisierung des Kreditabwicklungsprozesses. Auch dafür hat die Glarner Kantonalbank mit «Softlink» eine eigene Software entwickelt, die seit mehreren Jahren zum Einsatz kommt. Unternehmen, die die Hypothekarbewirtschaftung an die Glarner Kantonalbank auslagern, profitieren von den Erkenntnissen und Erfahrungen, die damit gewonnen werden konnten. Der hohe Automatisierungsgrad reduziert die Kosten massiv. Zudem entwickelt die Glarner Kantonalbank ihre Software laufend weiter und es wird auch an der Integration von neueren Methoden wie Robotics, Data Science und der optischen Zeichenerkennung (OCR) gearbeitet. Aber auch für Unternehmen, die die Kreditabwicklung intern erbringen, ist die Lösung von Interesse. Sie können die Software als Lizenznehmer bei sich einsetzen.

c) Online-Kanal anbieten

Als dritter Erfolgsfaktor für eine effizientere Kreditabwicklung hat die Glarner Kantonalbank das Angebot eines Online-Kanals identifiziert. Damit richten sich Unternehmen gezielt an online-affine Kundinnen und Kunden im Hypothekengeschäft und unterstreichen gleichzeitig ihr digitales Angebot beziehungsweise ihr Know-how in diesem Bereich.

Die Glarner Kantonalbank gilt als Pionierin auf diesem Gebiet. Sie hat bereits vor rund zehn Jahren den hypomat.ch lanciert, die erste Online-Hypothek der Schweiz. Damit können Privatkundinnen und -kunden eine Hypothek komplett digital abschliessen oder auch ablösen.

Für das laufende Jahr sind verschiedene Weiterentwicklungen und Erweiterungen von hypomat.ch vorgesehen. So sollen künftig auch Hypothekenverlängerungen über das Online Tool möglich sein. Bereits in der IFZ Retail Banking-Studie 2018 wurde aufgezeigt, dass eine Online-Verlängerung den Prozess weiter vereinfachen und die Prozesskosten um rund 80 Prozent senken könnte. Die Glarner Kantonalbank bietet ihren B2B-Kunden hypomat.ch als White-Label-Produkt im Lizenzmodell an. Der Online-Kanal kann individualisiert auf den Auftritt des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

Fazit

Im immer stärker umkämpften Hypothekarmarkt ist es wichtig, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und zu nutzen, um weiterhin attraktive Margen zu erwirtschaften. Die gezielte Effizienzsteigerung durch Prozessverbesserungen und Automatisierungen steht dabei im Zentrum des gesamten Kreditprozesses. Ob man die Kreditabwicklung eigenständig erbringt oder lieber an ein spezialisiertes Unternehmen wie die Glarner Kantonalbank auslagert, ist eine strategische Entscheidung, die jedes Unternehmen für sich treffen muss.

8.5 InCore – Sourcing als Resultat der Transformation

Aus einer Privatbank hervorgegangen und Inhaberin einer Banklizenz, bietet InCore Bank als einer der wenigen Schweizer Akteure eine vollständige Palette an Outsourcing-Services. Nach Ansicht der reinen Transaktionsbank gewinnt Outsourcing weiter an Bedeutung. Auch erste Full Outsourcings in Richtung «Bank as a Service» zeichnen sich bereits am Horizont ab – auf die Unterschiede wird in den nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen.

Immer mehr Bankprozesse laufen dank der Digitalisierung IT-gestützt – dass 80 % des Outsourcing-Marktes laut Studie des IFZ auf die IT entfallen, vermag vor diesem Hintergrund nicht zu erstaunen. Dennoch ist zu bedenken, dass die Wertschöpfung auch bei volldigitalisierten Prozessen nicht in der IT, sondern in möglichst effizienten und effektiven Prozessen liegt. Deshalb arbeiten die Experten von InCore Bank nicht nur sehr eng mit IT-Spezialisten zusammen. Sie verfügen neben ihrem Banking- auch über ein breites IT-Know-how, etwa im Zusammenhang mit Kryptowährungen, Digital Assets und Blockchain-Technologien. Ergänzend zu diesem Kompetenzzentrum bietet InCore Bank ihren Outsourcing-Partnern weitere Dienstleistungen an.

Investitionen und Risiken minimieren

Neben der Technik und der Gesetzgebung unterliegt primär der Markt einer rasanten Veränderung. Mit Blick auf die kleineren und die mittelgrossen Privat- und Universalbanken in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein beobachtet InCore Bank eine zunehmende Nachfrage nach integrierten Lösungen «as a Service». Banken wollen die ganze oder den grössten Teil ihrer Hard- und Software auslagern und mit spezifischen BPO- und TB-Services ergänzen. Aktuelle Beispiele sind Krypto-, Blockchain- und Digital Assets Angebote: Hier verschmilzt InCore Bank bankfachliche mit technischen Anforderungen zu einer integrierten Lösung. So können Banken ihren Kunden einen einfachen Zugang zu neuen Anlagekassen eröffnen, ohne grosse Investitionen und Risiken eingehen zu müssen. Beim Outsourcing der gesamten ITC ist auf ein modulares, stufenweises Konzept zu achten, das allen Sourcing-, Lizenz-, Miet- und anderen Verträgen Rechnung trägt. Denn nach wie vor werden Full-Outsourcing-Projekte oft noch schrittweise und selten als Big Bang umgesetzt.

Nächste Stufe: Bank as a Service

Die logische Weiterentwicklung des Full-Outsourcings ist das «Bank as a Service». Dahinter steckt das Konzept, die technischen Bereiche ASP und ITO/IDV und die bankfachlichen Bereiche BPO und TB nicht mehr getrennt, sondern im Sinne eines One Stop Shops anzubieten. Dabei verschmelzen, wie im Beispiel Digital Assets erwähnt, Handel, Custody, Backoffice und IT zu einer integralen Wertschöpfungskette. Diese wird primär bei kleineren bis mittleren Volumen idealerweise «as a Service» bezogen. Da sich die Finanzindustrie, Kernbanklösungen, Produkte und Dienstleistungen rasant entwickeln, beschreibt «Bank as a Service» keinen abschliessend definierten Umfang; es handelt sich aus Sicht InCore Bank um eine Zielorientierung. Als Konsequenz müssen Outsourcings flexibel an die aktuellsten Anforderungen der Kunden und des Marktes, der Technik und der Regulatorien angepasst werden können – diesem Aspekt schenkt InCore Bank mit ihrem Bank- as-a-Service-Konzept besondere Aufmerksamkeit.

Gemeinsames Ziel und Vorgehen

Für den nachhaltigen Erfolg von «Bank as a Service» oder «Plug & Bank» stehen nicht technologische Fragen im Vordergrund. Nach der Erfahrung von InCore Bank müssen Outsourcer und Insourcer zunächst ein gemeinsames Ziel und Vorgehen entwickeln. Die Banken müssen herausfinden, wo sie

Mehrwert für ihre Kunden bieten, welche Innovationen sie wie lancieren, was digitalisiert und virtualisiert wird, welche Rolle Home Office und Kollaboration spielen, welche Fertigungstiefe avisiert wird etc. Auf diesen Erkenntnissen erfolgt die organisatorische, fachliche und technische Konkretisierung. Diese erlaubt es den Outsourcern, auf strategische Projekte zu fokussieren, ihre Leistungen agiler und flexibler zugunsten der Kunden zu erbringen, und dabei von Skaleneffekten zu profitieren. Von einer höheren Auslagerung von Systemen und Prozessen profitieren auch die Insourcer. Diese können die einzelnen technischen und prozessualen Komponenten optimal aufeinander abstimmen und so die gewünschten Skaleneffekte erzielen. Basis für eine Standardisierung ist allerdings, dass die Anbieter ein möglichst homogenes Kundensegment mit weitestgehend einheitlichen Anforderungen bedienen.

Kein Verlust, ein Gewinn

Im Zusammenhang mit Outsourcing-Optionen geht immer eine Angst vor Know-how- und Kontrollverlust einher. Die Tatsache, dass InCore Bank selber eine Bank ist, und durch die Einbettung in eine Community, profitieren die Outsourcer von einer hoch spezialisierten Economy of Skills. Gleichzeitig verfügen sie in Form von Service Level Agreements und Key Performance Indices über eine höhere Qualitätskontrolle als gegenüber internen Anbietern, wo entsprechende Aspekte oft nicht oder unzureichend definiert sind. Auch die Risiken ortet InCore Bank nicht in der vermeintlichen Abhängigkeit von den Outsourcing-Anbietern: Insgesamt gibt es für Schweizer Universal- und Privatbanken verschiedene erfahrene Insourcer und somit valable Alternativen – dabei garantiert der Wettbewerb eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Angebots bei einem laufend optimierten Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Gefahren bestehen heute vielmehr hinsichtlich der Verfügbarkeit von Internet, Netzwerkinfrastruktur, Strom sowie in den Cyber Risks.

Schnell reagieren und skalieren

Kosten können dann optimiert werden, wenn möglichst viele Kunden dieselben Produkte, die gleichen Services, identische Prozesse beanspruchen und so die Stückkosten minimiert werden. Dennoch muss ein Angebot so flexibel gestaltet sein, dass es spezifische Lösungen zulässt, etwa punkto Prozesse. Eine offene IT-Plattform, profundes technisches und bankfachliches Wissen sowie der intensive Austausch mit den Kunden sind ideale Voraussetzungen, um Veränderungen zu antizipieren, idealerweise zu initiieren und Outsourcing-Angebote agil sowie flexibel zu gestalten. Ein wichtiger Aspekt im Outsourcing ist im Weiteren die «Resilienz» der Organisation. Im März 2020, bei Ausbruch der Pandemie, verzeichneten die Börsen sehr hohe Transaktionsvolumina. Trotz teilweisem Homeoffice und anderen Erschwernissen gelang es InCore Bank, die Ressourcen zu skalieren und die extremen Volumina zu bewältigen.

Vom Produzenten zum Berater

Wie in anderen Branchen gewinnt Outsourcing auch bei Banken weiter an Akzeptanz und Bedeutung. Neben der Auslagerung einzelner Services erwartet InCore Bank bereits für das Jahr 2021 den ersten Kunden für «Bank as a Service», der das ganze Angebotsspektrum IT/Technologie (ASP, ITO/IDV) wie auch Bankdienstleistungen (BPO/TB) «as a Service» aus einer Hand bezieht. Gerade Privatbanken und Vermögensverwalter werden den Fokus künftig noch konsequenter auf die Begleitung und Betreuung der Kunden legen. Bei diesem Wechsel vom Hersteller zum reinen Berater spielen massgeschneiderte Outsourcing-Angebote auf höchstem bankfachlichen, regulatorischen und technischem Level eine zentrale, wenn nicht die entscheidende Rolle – Outsourcing ist als Konsequenz das Resultat der sich bereits heute abzeichnenden Transformation einer ganzen Branche.

8.6 Kreditfabrik

Das vergangene Corona-Jahr hat den Sourcing-Fokus radikal zugespitzt: auf durchgängig digitale Services, die weder die physische Präsenz der Kunden noch der Mitarbeitenden erfordern.

Für den Kreditbereich bedeutet dies, dass der gesamte Prozess vom Kunden-Onboarding über die Kreditprüfung bis hin zu Bewilligung, Auszahlung und Kontoführung online aufgerufen und abgewickelt werden kann.

Das Kunden-Onboarding erfolgt optimalerweise direkt online, aber natürlich steht den Kunden der Postweg nach wie vor offen. Der digitale Weg erfolgt über ein Online-Formular, mit dem die benötigten Informationen zum Kredit, Dokumente zur Liegenschaft sowie zum Kreditnehmer mit Vermögen und Einkommen eingereicht werden können. Die eingereichten Informationen durchlaufen einen Data-Capturing-Prozess, in dem alle relevanten Dokumente klassifiziert und alle relevanten Daten extrahiert und anschliessend automatisch in das Kreditmanagement-System überführt werden. Bevorzugt ein Kunde den Postweg, werden die eingereichten Dokumente gescannt und datenschutzkonform digitalisiert, bevor sie das Inputmanagement durchlaufen.

Auf einer Übersichtsseite – dem sogenannten One Pager – werden alle Daten und Dokumente betreffend Antragsteller, Einkommens- und Vermögenssituation, Liegenschaft, Sicherheiten und Finanzierung zusammengeführt. Fehlt eine Information, wird diese automatisch über das Outputmanagement – optimalerweise über einen digitalen Kanal – angefordert. Das benötigte Datenset wird im Vorfeld definiert – je nach Geschäftsfall, der abgewickelt werden soll. Ein stufenweises Vorgehen ist möglich, so dass sowohl unverbindliche wie auch verbindliche Offerten erstellt werden können. Für letztere würde das definierte Datenset deutlich detaillierter ausfallen.

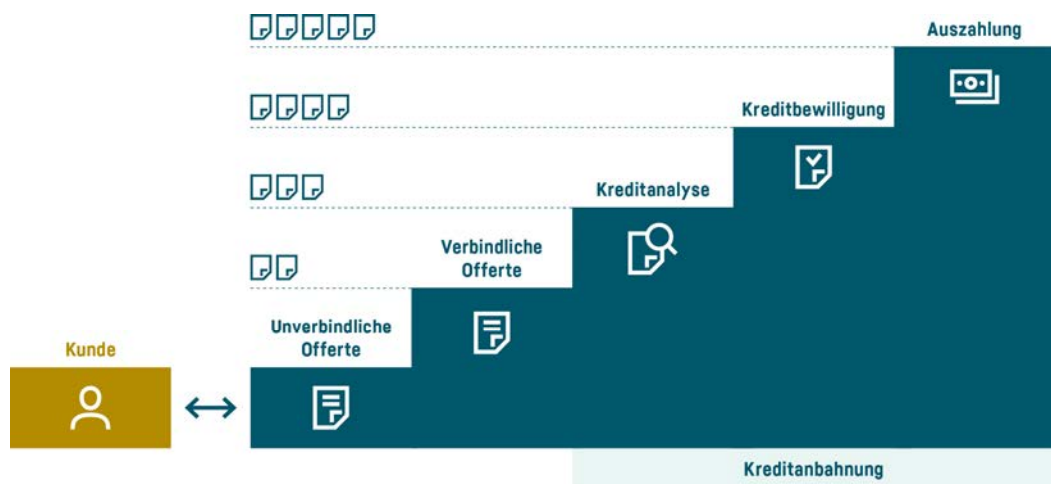


Abbildung 34: Prozessstufen

Sobald alle Informationen für die jeweilige Stufe vorhanden sind, wird der Validierungs- und Plausibilisierungsprozess gestartet. Es können diverse Standardprozesse definiert werden, die durchgängig automatisiert erfolgen. Für Ausnahmen sind Exception Policy definiert, die unter anderem klarstellen, wann ein manueller Eingriff bzw. eine Ausnahmegewilligung notwendig wird. Die Exception to Policy-Fälle werden compliancekonform dokumentiert.

Der Kreditscheid erfolgt gemäss dem definierten Regelwerk weitgehend automatisiert. Liegt er vor, wird er auf digitalem oder physischem Weg an die Antragsteller kommuniziert. Die entsprechenden Dokumente – z. B. die Kreditverträge – werden automatisiert erstellt und können von beiden Seiten inskünftig digital signiert werden.

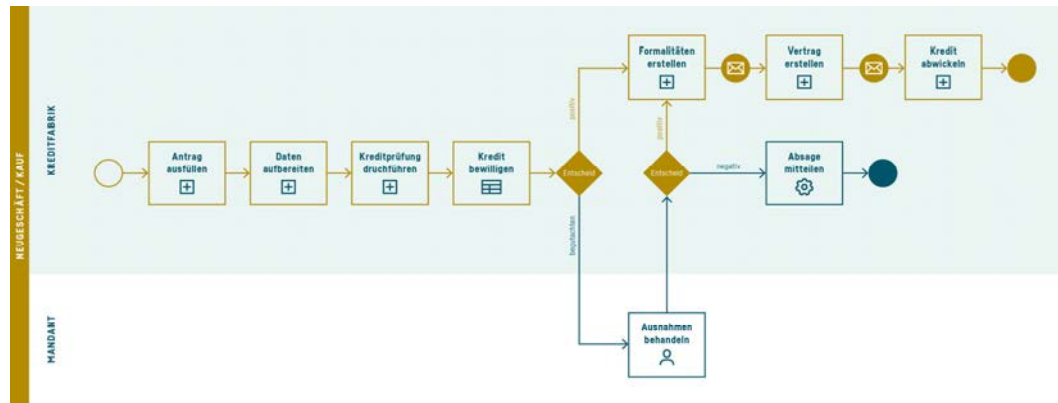


Abbildung 35: Workflow Prozessautomatisierung

Das gesamte Kreditdossier wird digital geführt und revisions sicher abgelegt. Die Speicherung wie auch der Zugriff auf die Daten sind klar geregelt, so dass Datenschutz und Security durchgehend sichergestellt sind. Insgesamt sind Compliance und Security ständige Begleiter des Prozesses. Die Kommunikation erfolgt verschlüsselt, Daten und Systeme werden in einer professionellen und zertifizierten Schweizer Cloud-Infrastruktur gehostet. IKS, ISAE 3402 aufseiten der Kreditfabrik sowie ISO 27001 aufseiten des Hostings garantieren regulatorische und sicherheitstechnische Konformität.

Dass dieser Prozess nicht nur durchgängig digital, sondern auch durchgängig effizienter und damit deutlich kostengünstiger ist als das physische Handling, ist augenscheinlich. Wann, wenn nicht jetzt, ist also der Moment, über ein Outsourcing des Kreditprozesses (oder von Teilen davon) nachzudenken?

8.7 PPA – Automatisierte Datenextraktion aus Jahresabschlüssen Künstliche Intelligenz als Performance-Treiber?

Neuronale Netze, künstliche Intelligenz (KI), Robotik – in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung gewinnen smarte Lösungen an Bedeutung. Und das über Branchen hinweg, aber ganz besonders in der Finanzindustrie. Doch was steckt hinter dem mittlerweile schon zum Buzzword gewordenen Begriff? Und was bedeutet KI für die Finanzwelt und insbesondere für die Erfassung von Daten? Wir werfen einen Blick auf die automatisierte Extraktion von Fakten aus den Tabellen von Jahresabschlüssen der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Was ist künstliche Intelligenz?

Eine klare Definition, was mit Künstlicher Intelligenz bezeichnet werden kann, gibt es nicht. Im weitesten Sinne umfasst der Begriff intelligent erscheinende Systeme. Im engeren Sinne würde man hierunter selbstlernende, auf neuronalen Netzen aufbauende Systeme verstehen. Eine auf solchen Netzwerken aufbauende KI steht einem auf Logik und Arithmetik aufbauenden Algorithmus gegenüber. Setzen Unternehmen für die Analyse ihrer Daten auf eine künstliche Intelligenz: Wo liegen dann die Unterschiede bei Ressourceneinsatz und Ergebnissen?

KI-gestützte Extraktion aus Jahresabschluss-Tabellen: Wo liegen die Herausforderungen?

Um die Fakten einer Tabelle erfolgreich zu extrahieren, stehen einige Bedingungen im Fokus:

- Der Wertetyp jeder Spalte muss bekannt sein (Geschäftsjahr, Vorjahr, Differenz, Prozentwerte etc.).
- Jede Zuordnung von Label und Zahl muss bekannt sein.
- Die Hierarchie der einzelnen Fakten muss bekannt sein. Ein Fakt ist die Kombination aus Zahl und Label.

Bei einer KI-gestützte Extraktion ist ein gutes Training ausschlaggebend für die Zuverlässigkeit der Daten. Beim Training der KI stehen komplexe inhaltliche Herausforderungen im Fokus. Als Beispiele – gerade aus dem «Universum» der Jahresabschlüsse von Schweizer KMUs – seien genannt

- Die Tabellen bestehen aus mehrzeiligen Zeilen. Wie die Zeilen zusammengefasst werden müssen, ist dem Dokument typischerweise nicht zu entnehmen.
- Nicht jede Zahl hat ein zugehöriges Label. - Nicht jedes Label hat eine zugehörige Zahl.

Das folgende Beispiel veranschaulicht, wie beim Training der KI zur Beantwortung derartiger Fragestellungen vorgegangen wurde, wo Chancen und Grenzen liegen.

Der verwendete Trainingsdatensatz besteht aus 130.000 Dokumenten, bei denen die Struktur der Tabellen bereits bekannt ist und die Hierarchie der Fakten größtenteils korrekt getaggt ist. Für das Training werden 14 berechnete Eigenschaften der Tabellenzeilen verwendet. Die Tabellen werden durch einen bereits bestehenden Algorithmus normalisiert. Die reinen Trainingsdaten für die KI sind 17GB groß. Das Modell wird mit Microsoft.ML erstellt. Als Trainer wird LbfgsMaximumEntropy verwendet. Die Features werden mit Hilfe von ProduceHashedNGrams, NormalizeLpNorm und FeatureizeText transformiert. Die Genauigkeit der einzelnen Vorhersagen liegt bei 90 bis 99 Prozent.

Klassische Logik: Wie sieht der Aufbau des klassischen Algorithmus aus?

Der klassische Algorithmus versucht auf Basis der arithmetischen Beziehungen der Zahlen die Hierarchie der einzelnen Zeilen zu bestimmen: Wenn ein Satz von Zahlen eine Linearkombination einer anderen in der Tabelle existierenden Zahl ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Zahl die Oberposition ist. Hinzu kommt noch eine manuell gepflegte Datenbank, die beschreibt in welcher Relation sich bestimmte Labels befinden dürfen.

KI als Ergänzung zum klassischen Algorithmus

Die Entwicklung der KI-basierten Lösung benötigt nur 50 Prozent der Entwicklungsressourcen im Vergleich zum klassischen Ansatz. Allerdings lassen sich die Ergebnisse der KI nicht alleine verwenden. Um korrekte Ergebnisse zu erhalten, müssen weitere klassische Validierungsstufen integriert werden. Sowohl das KI-gestützte System als auch das klassische System können 70 Prozent der Tabellen korrekt erkennen. Allerdings lässt sich mit weiterem Aufwand das klassische System auf Erfolgsquoten von über 80 Prozent bringen. Das KI-basierte System ist hier bereits an seinen Grenzen.

Fazit

Bei ausreichend vorhandenen Trainingsdaten, lässt sich ein KI-basiertes System schnell entwickeln. Wenn dies bereits eine ausreichende Genauigkeit bietet, kann das der effizienteste Weg sein. Die besten Resultate erzielen Unternehmen allerdings, wenn sie beide Systeme intelligent kombiniert einsetzen.

Quellen

- Accenture (2020). Ökosysteme in der Versicherungsindustrie. Online (15.03.2021): <https://www.accenture.com/de-de/insights/financial-services/oekosysteme-versicherungen>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017;43(1):39-58. doi:10.1177/0149206316678451
- Amrein, S., Dietrich, A., Lengwiler, C., & Passardi, M. (2020). IFZ Retail Banking-Studie 2020. Rotkreuz: Hochschule Luzern - Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug, IFZ.
- Auge-Dickhut, S. (2021). Business Ecosystem, Innovation Ecosystem, Platform Ecosystem – Wie viele Ecosystembegriffe braucht es wirklich? Online (01.03.2021): <https://ccecosystems.news/business-ecosystem-innovation-ecosystem-platform-ecosystem-wie-viele-ecosystembegriffe-braucht-es-wirklich/>
- Blattmann, U., Compagnoni, L. & Leuenberger, M. (2020): IFZ Sourcing Studie 2020. Online (26.03.2021): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/ifz-sourcing-studie/>
- Blattmann, U., Leuenberger, M., Leutenegger, A. (2020): Best Practice in Hypothekarprozessen 2020. Online (08.04.2021): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/2021/01/25/best-practice-in-hypothekarprozessen-2020/>
- Bundesrat (2020). Weltweit führend, verankert in der Schweiz: Politik für einen zukunftsfähigen Finanzplatz Schweiz. Online (11.03.2021): <https://www.sif.admin.ch/dam/sif/de/bilder/politik-finanzplatz-schweiz/politik-finanzplatz-schweiz-bericht.pdf.download.pdf/politik-finanzplatz-schweiz-bericht.pdf>
- Burkhalter, M. (2020). Allocentric Business Models – An Allocentric Business Model Ontology for the Orchestration of Value Co-Creation Using the Example of Financial Service Ecosystems. Dissertation. Universität St. Gallen, Schweiz.
- Deloitte (2020). Corona-Krise sorgt für Digitalisierungsschub im Retailbanking. Online (11.03.2021): <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/corona-krise-digitalisierungsschub-im-retailbanking.html>
- Dietrich (2019). Banking Trend-Map. Online (18.02.2021): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/2019/10/14/banking-trend-map-2019/>
- Dietrich, A. & Bayley, S. (2020). Das Wachstum im Online-Hypothekarmarkt Schweiz 2019 hat sich beschleunigt. Online (08.03.2021): <https://blog.hslu.ch/retailbanking/2020/05/25/das-wachstum-im-online-hypothekarmarkt-schweiz-2019-hat-sich-beschleunigt/>
- Dietrich, A. & Wernli, R. (2021). Mobile Payment Studie Schweiz 2020. Zug: Hochschule Luzern - Wirtschaft, Institut für Finanzdienstleistungen Zug, IFZ.
- EFK (2020). Prüfung der Aufsicht über die Cybersicherheit bei Finanzdienstleistern – Eidgenössische Finanzmarktaufsicht. Online (11.03.2021): https://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/_wirtschaft_und_verwaltung/wirtschaft_und_landwirtschaft/20013/20013BE-Endgueltige-Fassung-V04.pdf
- Finews (2021). Hypotheken: Valiant spannt mit Versicherer zusammen. Online (05.03.2021): <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/45263-valiant-vaudoise-hypotheken-partnerschaft>

- FINMA (2018). Rundschreiben 2018/3. Online (15.01.2021): <https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-20200101.pdf?la=de>
- Gomes, L. A. de V., Facin, A. L. F., Salerno, M. S. & Ikenami, R. K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 30–48. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433. <https://dx.doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Hagiu, A. (2014), Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 51–58: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=6>
- Handelszeitung (2020). Alternative Hypothekenvermittler mischen den Markt auf. Online (15.03.2021): <https://www.handelszeitung.ch/geld/alternative-hypothekenvermittler-mischen-den-markt-auf>
- Huber, F., Miehé, L. & Lingens, B. (2019). Helvetia: Neue Customer Journey im Ecosystem «HOME». In Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.): *Digitale Transformation gestalten*. München: Hanser, 2019, S. 225-232.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004a). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004b). *The keystone advantage. What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.
- IKEA (2021). Die Versicherung, die sich lohnt, auch ohne Schaden. Online (06.04.2021): <https://insurance.ikea.ch/>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://dx.doi.org/10.1002/smj.2904>
- McKinsey (2018). Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. Online (15.03.2021): <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms>
- MoneyPark (2021). MoneyPark trotz Corona und vergibt 2020 Hypotheken für 3.4 Mia. Franken. Online (08.04.2021): <https://moneypark.ch/news-wissen/inside/moneypark-trotzt-corona-und-vergibt-2020-hypotheken-fuer-3-4-mia-franken/>
- Raiffeisen (2021). Schlüsselkennzahlen. Online (08.04.2021): <https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/pdf/abschlusszahlen/de/2020/kennzahlen-raiffeisen-gruppe-2020.pdf>
- Scaringella, L. & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59–87. <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2020). Bundesrat setzt DLT-Vorlage teilweise in Kraft. Online (03.03.2021): <https://www.sif.admin.ch/sif/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/medienmitteilungen.msg-id-81563.html>
- Schweizerische Nationalbank SNB (2020). Datenportal. Online (11.03.2021): <https://data.snb.ch/>

- SPS (2020). PostFinance entwickelt sich zu einem digitalen Powerhouse. Online (19.02.2021): https://www.swisspostsolutions.com/de/casestudydocument/sps_kundenreferenz_postfinance.pdf?blobnocache=true
- UBS (2020). UBS lanciert key4 – die neue Hypothekenplattform für Eigenheime. Online (23.02.2021): <https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp/de-20200626-ubs-key4.html>
- Wieland, F. (2019). Governance von Ecosystems. Eine Multi-Case Study zur Steuerung von Ökosystemen in der Finanzindustrie. Masterarbeit zur Erlangung des Abschlusses Master of Arts in Unternehmensführung an der Universität St.Gallen.
- Zeng, M. (2018). Smart Business. What Alibaba's Success Reveals About the Future of Strategy. Boston: Harvard Business Review Press.

Expertengespräche

Firma	Experte(n)	Funktion	Datum
Basler Versicherungen	Philipp Marty	Leiter neue Geschäftsfelder & Partnerschaften	21.01.2021
Baloise Bank SoBa	Dominik Hug	Leiter Geschäftsfeld Haus & Heim	21.01.2021
Berner Kantonalbank	Mark Haller	Leiter Marktservices	10.12.2020
Berner Kantonalbank	Thomas Riesen	Leiter Prozess-, Produkt- und Modulmanagement	13.01.2021
Berner Kantonalbank	Samuel Stucki	Leiter Kundenservices	13.01.2021
Comaco	Stefan Biesterfeld	CEO	15.01.2021
CredEx	Hanspeter Ackermann	CEO	21.12.2020
Helvetia	Martin Tschopp	Chief Customer Officer	13.01.2021
Hypothekarbank Lenzburg	Marianne Wildi	CEO	20.01.2021
Mobiliar	Andreas Brühlhart	Leiter Ökosysteme & Innovationen	20.01.2021
Raiffeisen Schweiz	Kathrin Wehrli	Leiterin Departement Produkte & Investment Services	04.02.2021
St. Galler Kantonalbank	Falk Kohlmann	Leiter Service Center	07.01.2021
Thurgauer Kantonalbank	Marcel Stauch	Leiter Geschäftsbereich Services	07.01.2021
Thurgauer Kantonalbank	Horst Wurm	Leiter IT	07.01.2021
Valiant AG	Christoph Wille	Leiter Kundenservices und Kanäle	18.12.2020

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

Autoren



Dr. Urs Blattmann

Dr. Urs Blattmann (1956) 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.



Marc Leuenberger

Marc Leuenberger (1993) arbeitet seit 2019 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Bachelor-Studium in Business Administration mit Studienrichtung Banking & Finance startete er im Herbst 2019 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern. Zusätzlich bildet er sich zurzeit zum Financial Risk Manager (FRM) weiter. Zuvor arbeitete er im Anlagebereich bei einer Raiffeisenbank.



Anja Leutenegger

Anja Leutenegger (1996) arbeitet seit September 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Bachelor-Studium in Betriebsökonomie mit der Vertiefung in Banking and Finance startete sie im Herbst 2020 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern. Zuvor arbeitete sie bei der KPMG in der Wirtschaftsprüfung von Finanzdienstleistern.

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz

ISBN 978-3-906877-82-2

Gold-Sponsoren:

 atpoint.

 Finanz Logistik

 KREDITFABRIK

 CREALOGiX

 Glärner
Kantonallbank

 ppa
Finanzanalyse und Benchmarks

 ECONIS
your ICT.

 Incore