

Business Engineering

Herausgegeben von H. Österle, R. Winter, W. Brenner

Business Engineering

- R. Jung, R. Winter (Hrsg.)
Data-Warehousing-Strategie
2000. ISBN 978-3-540-67308-8
- E. Fleisch
Das Netzwerkunternehmen
2001. ISBN 978-3-540-41154-3
- H. Österle, E. Fleisch, R. Alt
Business Networking in der Praxis
2001. ISBN 978-3-540-41370-7
- S. Leist, R. Winter (Hrsg.)
Retail Banking im Informationszeitalter
2002. ISBN 978-3-540-42776-6
- C. Reichmayr
Collaboration und WebServices
2003. ISBN 978-3-540-44291-2
- O. Christ
Content-Management in der Praxis
2003. ISBN 978-3-540-00103-4
- E. von Maur, R. Winter (Hrsg.)
Data Warehouse Management
2003. ISBN 978-3-540-00585-8
- L. M. Kolbe, H. Österle, W. Brenner (Hrsg.)
Customer Knowledge Management
2003. ISBN 978-3-540-00541-4
- R. Alt, H. Österle
Real-time Business
2003. ISBN 978-3-540-44099-4
- G. Riempp
Integrierte Wissensmanagement-Systeme
2004. ISBN 978-3-540-20495-4
- T. Puschmann
Prozessportale
2004. ISBN 978-3-540-20715-3
- H. Österle, A. Back, R. Winter,
W. Brenner (Hrsg.)
Business Engineering – Die ersten 15 Jahre
2004. ISBN 978-3-540-22051-0
- R. Zarnekow, W. Brenner, U. Pilgram
Integriertes Informationsmanagement
2005. ISBN 978-3-540-23303-9
- U. Baumöl, H. Österle, R. Winter (Hrsg.)
Business Engineering in der Praxis
2005. ISBN 978-3-540-20517-3
- R. Zarnekow, A. Hochstein, W. Brenner
Serviceorientiertes IT-Management
2005. ISBN 978-3-540-20532-6
- J. Schelp, R. Winter (Hrsg.)
Integrationsmanagement
2005. ISBN 978-3-540-20506-7
- R. Zarnekow, W. Brenner, U. Pilgram
Integrated Information Management
2006. ISBN 978-3-540-32306-8
- R. Zarnekow
**Produktionsmanagement
von IT-Dienstleistungen**
2007. ISBN 978-3-540-47457-9
- R. Heutschi
Serviceorientierte Architektur
2007. ISBN 978-3-540-72357-8
- W. Brenner, R. Wenger (Hrsg.)
Elektronische Beschaffung
2007. ISBN 978-3-540-34017-1
- B. Dinter, R. Winter (Hrsg.)
Integrierte Informationslogistik
2008. ISBN 978-3-540-77577-5
- J. W. Schemm
**Zwischenbetriebliches
Stammdatenmanagement**
2009. ISBN 978-3-540-89029-4
- R. Alt, B. Bernet, T. Zerndt
Transformation von Banken
2009. ISBN 978-3-540-89833-7

Rainer Alt · Beat Bernet
Thomas Zerndt

Transformation von Banken

Praxis des In- und Outsourcings
auf dem Weg zur Bank 2015

 Springer

Prof. Dr. Rainer Alt
Universität Leipzig
Institut für Wirtschaftsinformatik
Marschnerstr. 31
04109 Leipzig
Deutschland
rainer.alt@uni-leipzig.de

Thomas Zerndt
Direct Management Institute
St. Gallen
Holzstr. 39
9010 St. Gallen
Schweiz
thomas.zerndt@dmisg.ch

Prof. Dr. Beat Bernet
Universität St. Gallen
Schweizerisches Institut
für Banken und Finanzen
Rosenbergstr. 52
9000 St. Gallen
Schweiz
beat.bernet@unisg.ch

ISBN 978-3-540-89833-7

e-ISBN 978-3-540-89834-4

DOI 10.1007/978-3-540-89834-4

Business Engineering ISSN 1616-0002

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: le-tex publishing services oHG, Leipzig
Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Geleitwort

Stimmt das Geschäftsmodell Ihrer Bank noch? Was müssen Sie an welchem Standort selbst machen und was beziehen Sie besser von anderen Finanzdienstleistern? Diese Fragen beschäftigen die Geschäftsleitungen von Banken noch mehr als die anderer Branchen. Vielleicht weil die Banken viel zu lange an einem monolithischen Bild der Universalbank festgehalten haben, vielleicht aber weil das Bankgeschäft ausschliesslich aus Informationsverarbeitung besteht und daher technologische Gründe für die Zerlegung in spezialisierte Einheiten im Gegensatz etwa zur Automobilindustrie fehlen.

Die Informationstechnik (IT) erleichtert bzw. ermöglicht überhaupt die Produktion heutiger Finanzdienstleistungen. Sie ist aber gleichzeitig auch ein Treiber der Komplexität. Banken nutzen die Möglichkeiten der IT exzessiv, um neue Produkte zu kreieren und dem Kunden mehr Wert als die Konkurrenz zu versprechen. Man denke nur an die Angebote für globale Geschäftskunden, an die Anlageinstrumente für vermögende Privatkunden oder an die weltweite Börseninformation und Abwicklung von Wertpapiergeschäften.

Leistungsfähige Computer, breitbandige Netzwerke, unzählige Softwarepakete und vor allem spezialisierte Finanzdienstleister haben neben der nationalen und internationalen Regulierung und dem damit zusammenhängenden Berichtswesen eine Komplexität des Bankwesens erzeugt, die kleine und mittlere Institute überfordert, aber auch grosse Banken über ihr Geschäftsmodell nachdenken lässt.

Das vorliegende Buch liefert den Geschäftsverantwortlichen in den Banken Entscheidungshilfen. Der Wert für die Praxis liegt darin, dass die hier präsentierten Vorschläge den Stand der Wissenschaft wiedergeben, dass sie aber vor allem zusammen mit Vertretern von Banken und Bankdienstleistern entwickelt worden sind. Sie repräsentieren also die Erfahrung, die in 26 Unternehmen mit Sourcing-Projekten gemacht worden sind, und die Konzepte, welche die Entscheidungsträger in diesen Unternehmen daraus abgeleitet haben.

Für den Wissenschaftler birgt dieses Buch nicht nur einen breiten Fundus von Praxisfällen aus dem Redesign der finanziellen Value Chain, sondern enthält auch das Methodenwissen, das dazu in Theorie und Praxis verfügbar ist. Vergleicht man wissenschaftliche, hoch spezialisierte Publikationen zu einzelnen Aspekten der Vernetzung von Unternehmen und ihren Kunden mit den hier vorgestellten Ergebnissen, so wird schlagartig klar, welche Breite eine relevante Forschung zu bewältigen hat. Praktikable Sourcing-Lösungen haben wenig mit der theoretisch formulierten, freien Kombinierbarkeit von beliebigen finanziellen WebServices zu tun. Sie ist nicht primär eine technische, sondern eine unternehmerische Frage.

Das Kompetenzzentrum ‚Sourcing in der Finanzindustrie‘, dessen Resultate hier vorgestellt werden, demonstriert die Möglichkeiten von Forschung in Konsortialprojekten, wie sie im Forschungsprogramm ‚Business Engineering HSG‘ (BE-HSG) seit bald 20 Jahren betrieben wird. Sie basiert auf dem Vertrauen der Konsortialpartner untereinander und in die Universität. Konkurrenten, Lieferanten, Kunden und Berater haben in diesem Projekt, moderiert durch ein kleines Forscherteam über vier Jahre zusammengearbeitet und aufgrund der Erfahrungen sich

gerade auf eine weitere zweijährige Kooperation verständigt. Für die Diskussion der praxisorientierten Forschungsthemen am Institut für Wirtschaftsinformatik sei auch dem Forschungsrat des BE-HSG gedankt, der sich aus den in Tabelle 0-1 aufgeführten Persönlichkeiten zusammensetzt.

Partnerunternehmen	Vertreter im Forschungsrat
RBA-Service	Dr. Thomas Ankenbrand
Raiffeisen Schweiz	Damir Bogdan
Swisscom IT Services	Riccardo Griglio
SwissLife	Reto Himmel
UBS Card Center	Urs Peter Meier
Axa-Winterthur	Bruno Müller
Credit Suisse	Dr. Lukas Rüst
Deutsche Telekom AG	Peter T. Sany
PostFinance	Jochen Schneider
Deutsche Bank	Dr. Martin Setzer
UBS	Dr. Thomas Schneider
Zürich Financial Services	Urs Vetsch
Migrosbank	Stephan Wick

Tabelle 0-1: Vertreter des Forschungsrats BE-HSG

St.Gallen,
im Februar 2009

Hubert Österle

Vorwort

„Denn wo das Strenge mit dem Zarten, wo Starkes sich und Mildes paarten, da gibt es einen guten Klang. Drum prüfe, wer sich ewig bindet, ob sich das Herz zum Herzen findet. Der Wahn ist kurz, die Reu ist lang.“ – Friedrich von Schiller, Das Lied von der Glocke, 8.Strophe, Verse 88-146

Dieses Zitat ist Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, sicherlich aus der Literatur bekannt, und vielleicht haben Sie auch eigene darauf zutreffende Erfahrungen erlebt. In der Tat ist diese Erkenntnis auf alle längerfristigen Bindungen anwendbar, auch auf die im vorliegenden Buch thematisierten Beziehungen zwischen Unternehmen im Bankenbereich. Banken pflegen natürlich bereits seit Längerem überbetriebliche Beziehungen, dies jedoch mit unterschiedlichem Erfolg. „Welche Sourcing-Modelle bei Banken funktionieren und welche nicht?“ Diese im November 2003 vom damaligen Konzernleitungsmitglied der Credit Suisse Bruno Bonati formulierte Fragestellung führte gemeinsam mit den Ergebnissen einer Umfrage unter 60 Geschäftsleitungsmitgliedern von Banken im deutschsprachigen Raum zur Idee der Gründung eines Kompetenzzentrums im Bankenbereich. Über vier Jahre später freuen wir uns, mit diesem Buch über die Ergebnisse von mittlerweile zwei erfolgreich abgeschlossenen Phasen des als ‚Kompetenzzentrum in der Finanzindustrie‘ bzw. ‚CC Sourcing‘ bezeichneten Forschungsprojektes berichten zu können.

In der ersten Phase von 2004 bis 2006 konzentrierte sich die Arbeit des CC Sourcing auf die Typologie von Sourcing-Modellen im Bankenbereich und die Beurteilung ihrer ökonomischen Sinnhaftigkeit. Als wesentliches Ziel galt es, die häufig aus einem Bauchgefühl heraus mit geringer Nachvollziehbarkeit getroffenen Entscheidungen über Sourcing-Massnahmen strukturierter, systematischer und letztlich auch transparenter fällen zu können. Zahlreiche Banken hatten zu dieser Zeit bereits Erfahrungen im Sourcing-Umfeld gesammelt. Dazu zählen beispielsweise das Outsourcing von Informatikbetrieb und -wartung sowie von Applikationsentwicklung und -betrieb ebenso wie Kooperationen im Produktumfeld und die Auslagerung des Backoffice. Doch nicht alle Projekte waren erfolgreich und nicht alle Erfahrungen positiv. Der in der Regel dürftigen Berichterstattung über gescheiterte Sourcing-Projekte zum Trotz deuten gescheiterte Initiativen zu Transaktionsbanken oder Abwicklungsdienstleistern ebenso wie die Rückführung ausgelagerter Bereiche in die Bank auf die keinesfalls einfachen Zusammenhänge im Sourcing hin. Analog zu Fusionen in vielen Branchen ist der Erfolg von Sourcing-Projekten nicht garantiert – auch nicht in der Finanzindustrie. Als Herausforderungen gelten bereits die heterogenen Zielsetzungen und Erwartungen, welche sich in unzähligen Gesprächen während der Gründung und Durchführung des CC Sourcing herauskristallisierten. Einerseits gilt Sourcing als Schlüssel zur Realisierung eines neuen Geschäftsmodells, etwa dem Anbieten von ‚Bank für Bank‘-Dienstleistungen, andererseits verbinden Banken damit die Einführung eines neuen Kernbankensystems. Da heute kein Projekt im Bankenbereich ohne die Be-

rücksichtigung von Informationstechnologie auskommt, umfassen Transformationsprojekte immer Veränderungen von Geschäftsmodell, Prozessen und Systemen. Die nicht zu unterschätzenden kulturellen und (macht)politischen Aspekte tun ein Übriges zur Erhöhung der Gestaltungscomplexität.

Vor diesem Hintergrund sind während der ersten beiden Jahre des CC Sourcing gemeinsam mit den damals dreizehn Partnerunternehmen zahlreiche Instrumentarien, Fallbeispiele und Studien entstanden, die Banken bei der Durchführung von Sourcing-Projekten einsetzen können. Leitprinzip der Arbeit im CC Sourcing war demzufolge die unmittelbare Anwendbarkeit wissenschaftlich fundierter Ergebnisse in der Bankpraxis. Als Forschungsthematik stand die integrierte bzw. abgestimmte Gestaltung und Bewertung von Sourcing-Modellen im Bankenbereich im Vordergrund. Zunächst galt es, den schillernden Begriff des Sourcing unter welchem fast jeder Befragte etwas Unterschiedliches verstand, zu strukturieren. In der Folge entstanden im Bereich der Gestaltung zahlreiche Referenzmodelle. Dieses Instrumentarium umfasst ein Bankmodell, Referenzprozesse, Sourcing-Modelle sowie ein Modellierungswerkzeug zur konsistenten Überführung von Geschäfts-, Prozess- und Applikationsarchitektur. Derart spezifizierte Sourcing-Modelle lassen sich anschliessend einer vergleichenden Bewertung unterziehen, welche über die üblichen quantitativen hinaus auch qualitative Kriterien sowie Potenziale und Risiken berücksichtigt. Neben der Mitarbeit bei der Modellentwicklung war der Einsatz der erarbeiteten Modelle bei den Partnerunternehmen ein zentrales Element zur Sicherstellung ihrer Praxistauglichkeit.

In den Jahren 2006 bis 2008 führte das CC Sourcing 2 die erfolgreichen Arbeiten der ersten Phase mit insgesamt achtzehn beteiligten Partnerunternehmen fort. Mit der Forschungsthematik ‚Management serviceorientierter Finanznetzwerke‘ waren Erweiterungen der bestehenden Ergebnisse in drei Bereichen verbunden, die sich auch in den Inhalten dieses Buches widerspiegeln: Zunächst geht der Schwerpunkt ‚Finanznetzwerke‘ über die Gestaltung bilateraler Sourcing-Beziehungen hinaus und erkennt, dass Banken mehrere Sourcing-Partnerschaften besitzen und nicht eigenständig, sondern als Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks agieren. Die Anatomie dieser Finanznetzwerke mit ihren Rollen, Positionierungsoptionen und Abhängigkeiten findet sich in mehreren Referenznetzwerkmodellen wieder, unter anderem im vierten Kapitel dieses Buches. Der Schwerpunkt ‚Serviceorientierung‘ greift die aktuellen Entwicklungen zu serviceorientierten Architekturkonzepten (SOA) auf, die gerade zur überbetrieblichen Integration von Anwendungssystemen als zukunftsweisend gelten. Gegenüber den vielen technologiegetriebenen und häufig bei Banken mit Akzeptanzproblemen konfrontierten SOA-Ansätzen fokussierten die Arbeiten des CC Sourcing 2 auf die Definition allgemeingültiger fachlicher Servicearchitekturen, welche an die bestehenden Bankmodelle und Referenzprozesse anknüpfen. Ein Überblick dazu findet sich im fünften Kapitel. Das ‚Management‘ als dritter Schwerpunkt erweitert die Entscheidungsunterstützung über alternative Sourcing-Modelle um ein umfassendes Konzept zur Netzwerksteuerung, das neben initialen Sourcing-Entscheidungen auch den Betrieb und die Anpassung bestehender Lösungen einbezieht. Für einen Einblick in die dabei relevanten Referenzprozesse, Metriken und Umsetzungsmöglichkeiten sei auf das sechste Kapitel verwiesen. Seit Juli 2008 setzt das CC

Sourcing 3 die Arbeit der ebenfalls erfolgreich abgeschlossenen zweiten Projektphase mit der Forschungsthematik ‚Transformation zur Bank 2015‘ fort. Für eine kurze Ausführung der zukunftsweisenden Inhalte sei auf den Ausblick im dreizehnten Kapitel verwiesen. Gleichzeitig zeigt uns diese dritte Phase die Bedeutung der über die Jahre im Kompetenzzentrum entstandenen ‚Community‘. Ohne die engagierte Mitarbeit und Unterstützung unserer Partnerunternehmen wären die Ergebnisse und damit dieses Buch nicht möglich gewesen. Dafür möchten wir allen Mitstreitern (s. Tabelle 0-2 und 0-3) an dieser Stelle einen herzlichen Dank aussprechen. Der seit fast 20 Jahren bewährten praxisorientierten Kompetenzzentrumsforschung am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen folgend, hat die Zusammenarbeit in regelmässigen mehrtägigen Workshops sowie eintägigen Steering Committee Meetings mit Vertretern aller Partnerunternehmen stattgefunden. Nicht zuletzt erlaubte die enge Kooperation mit der Bankpraxis neben intensiven Diskussionen in diesen Veranstaltungen auch die Anwendung und Weiterentwicklung der Ergebnisse im Rahmen von individuell definierten bilateralen Projekten bei den Partnerunternehmen. Auch dies unterscheidet die Ergebnisse dieses Buches von vielen anderen wissenschaftlichen Publikationen.

Partnerunternehmen	Vertreter in Workshops (WS) und Steering Committees (SCM)
CC Sourcing 1 (2004-2006)	
AIG Private Bank	Stefan Demuth (WS), Werner Vontobel (SCM), Fabian Zeier (WS)
Basellandschaftliche Kantonalbank	Kaspar Schweizer (SCM), Daniel Sturm (WS)
Bosslab/B-Source	Eros Fregonas (SCM), Joseph M. Kaister (WS), Dr. Hendrik van Gammeren (WS), Giovanni Manzoni (WS)
Credit Suisse	Martin Kobler (WS), Andrea Kuttner (WS), Patrick C. Münch (WS), Markus Moll (SCM), Dr. Stephan Murer (SCM)
CSC (Schweiz)	Christoph Binkert (SCM/WS), Thomas Hilgendorff (WS)
DZ Bank	Jens Wolf (SCM), Ursula-Monika Bihler (WS), Achim Hahn (WS), Dr. Marion Pester (SCM)
Migrosbank	Fritz Reich (SCM), Lukas Weibel (WS)
PostFinance	Urs Hufschmid (WS), Urs Knecht (SCM/WS), Markus Schawalder (WS)
RBA Service	Beat Flück (SCM/WS), Stefan Freiburghaus (WS)
SAP	Markus Kleiner (SCM/WS)
St.Galler Kantonalbank	Joseph Steiger (WS), Marcel Zoller (SCM), Gottlieb Zwicki (WS)
Swisscom IT-Services	Bernard Hofmann (SCM), Urs Stahlberger (SCM), Patrick Zwysig (WS)
UBS	Ales Kupsky (WS), Rolf Olmesdahl (SCM)

Tabelle 0-2: Vertreter der Partnerunternehmen des CC Sourcing 1

Partnerunternehmen	Vertreter in Workshops (WS) und Steering Committees (SCM)
CC Sourcing 2 (2006-2008)	
Avaloq Evolution AG	Christian Bieri (WS), Uwe Krakau (SCM/WS), Martin Niederöst (WS), David Rippmann (WS)
B-Source	Claudio Binda (WS), Stefan Frei (WS), Joseph M. Kaister (SCM/WS), Kurt Spirig (SCM), Benjamin Staeheli (SCM/WS), Dr. Hendrik van Gammeren (WS)
COMIT	Roland Gysin (WS), Alexander Scheuer (SCM/WS)
Credit Suisse	Martin Kobler (SCM), Patrick C. Münch (SCM/WS), Raphael Widmer (WS)
DZ Bank	Jörg Schmiedehausen (WS), Robert Strasser (SCM), Thomas Vögele (WS), Jens Wolf (SCM)
Entris Banking	Reto Hämmig (WS), Thomas Spahr (SCM/WS), Bernhard Ziörjen Maarsen (WS)
Finnova	Oswald Föhn (SCM/WS)
Julius Bär	Adrian Berchten (WS), Dr. Mario Cramer (SCM/WS)
PostFinance	Patrick Bürki (WS), Hannes Burkhalter (WS), Urs Hufschmidt (WS), Urs Knecht (SCM/WS), David Schneeberger (WS)
RTC	Stefan Bugmann (WS), Roberto Longoni (WS), Rolf Moser (WS), Herbert Stadler (SCM/WS)
SAP	Klaus Friedrich (WS), Markus Kleiner (SCM/WS), Christian Raab (WS)
St.Galler Kantonalbank	Joseph Steiger (WS), Marcel Zoller (SCM), Gottlieb Zwicky (WS)
SIS	Werner Merki (SCM/WS), Lionel Rosenfeld (WS), Stefan Truffer (WS)
Sourcag	Brigitte Emmenegger (WS), Beat Lehmann (SCM/WS)
Thurgauer Kantonalbank	Erich Meier (SCM/WS), Verena Müller (WS)
T-Systems	Dr. Berthold Kaib (WS), Thomas Keel (SCM/WS), Siegfried Lauk (WS)
Verband Schweizerischer Kantonalbanken	Daniel Sturm (SCM/WS)
Zürcher Kantonalbank	Roland Fischer (WS), Robert Lange (SCM/WS), Aurelio Vassalli (WS)

Tabelle 0-3: Vertreter der Partnerunternehmen des CC Sourcing 2

Last but not least möchten wir allen danken, die an der nicht immer einfachen Realisierung dieses Buches mitgewirkt haben. Dazu zählt insbesondere Clemens Eckert als ‚Chefredakteur‘, auf dessen grosses Engagement wir bei der herausfordernden Koordination mehrerer Autoren immer zählen konnten. Gemeinsam mit den studentischen Mitarbeitern Meinrad Egger und Stefan Murer hat er ein einheitliches Layout über alle Beiträge erzielt. In dem Bewusstsein, dass diese Ge-

samtlich inhaltlich nur einen Ausschnitt der bestehenden Ergebnisse des CC Sourcing darstellt, hoffen wir dennoch für die systematische Transformation motiviert zu haben, wünschen eine anregende Lektüre und freuen uns auf eine möglichst rege Anwendung der Ergebnisse in der Bankpraxis. Für aktuelle und weiterführende Informationen sei ausserdem auf unsere Homepage verwiesen: www.ccsourcing.org

St.Gallen und Leipzig,
im Februar 2009

Rainer Alt, Beat Bernet, Thomas Zerndt

Inhaltsübersicht

Teil 1 Sourcing und Transformation von Banken	1
1 Transformation durch Sourcing bei Banken	3
2 Transformation der Wertschöpfung	21
Teil 2 Modelle zum Management des Sourcing	45
3 Grundlagen der Transformation	47
4 Vernetzungsmodelle für Banken	69
5 Vernetzung durch Serviceorientierung	99
6 Steuerung von Finanznetzwerken	129
7 Bewertung alternativer Finanznetzwerke	167
Teil 3 Sourcing in der Praxis	193
8 B-Source: Enabler von Wachstumsstrategien	195
9 Netzwerksteuerung der SIX SIS	211
10 Credit Suisse als Single Street Side-Provider	227
11 DZ Bank als Integrator im Netzwerk	245
Teil 4 Sourcing und die Bank 2015	255
12 Entwicklungslinien in Europa	257
13 Fazit und Ausblick zur Bank 2015	269
14 Anhang	283
15 Abkürzungsverzeichnis	315
16 Glossar	317

17	Literatur	329
18	Index	353
19	Autoren	357

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Sourcing und Transformation von Banken	1
1 Transformation durch Sourcing bei Banken	3
1.1 Relevanz und Treiber des Sourcing	4
1.1.1 Veränderung von Unternehmen durch Sourcing	4
1.1.2 Treiber der Transformation bei Banken.....	7
1.2 Begriff und Ziele des Sourcing	11
1.2.1 Sourcing oder Facetten eines Schlagworts	11
1.2.2 Ziele und Handlungsfelder des Sourcing.....	15
1.3 Buchkapitel im Überblick	18
2 Transformation der Wertschöpfung.....	21
2.1 Grundprinzipien der Transformation bei Banken	22
2.1.1 Veränderte Ausgangslage für Banken	22
2.1.2 Konsequenzen für Wertschöpfung und Geschäftsmodell.....	23
2.2 System-Transformation im internationalen Kontext.....	30
2.2.1 Wettbewerbsstruktur, Marktarchitektur und Geschäftsmodell .	31
2.2.2 Treiber der internationalen Markttransformation	38
2.2.3 Zwischen integriertem Unternehmen und Netzwerk	40
2.3 Fazit und Ausblick	42
Teil 2 Modelle zum Management des Sourcing	45
3 Grundlagen der Transformation.....	47
3.1 Methoden der Transformation	48
3.1.1 Business Engineering	48
3.1.2 Referenzmodellierung.....	50
3.2 Referenzmodelle für Banken	52
3.2.1 Bestehende Referenzmodelle im Bankenbereich.....	53
3.2.2 Referenzbankmodell und Referenzprozesse	55
3.2.3 Ableitung von Sourcing-Modellen	58
3.2.4 Netzwerk- und Servicearchitektur	62
3.3 Bewertungsmodell und Vorgehen.....	63
3.3.1 Controlling als Grundlage.....	63
3.3.2 Vorgehen und Modellbank	65
3.4 Zusammenfassung und Fazit.....	67

4	Vernetzungsmodelle für Banken	69
4.1	Dekonstruktion der Wertschöpfungskette	70
4.2	Vernetzungsmodelle im Wertpapiergeschäft	72
4.2.1	Referenzprozess zum Wertpapiergeschäft	72
4.2.2	Referenznetzwerk zum Wertpapiergeschäft	74
4.2.3	Fallbeispiel aus Detailsicht: Bank Vontobel	79
4.2.4	Gestaltungsoptionen im Wertpapiergeschäft	82
4.3	Vernetzungsmodelle aus Gesamtbanksicht	84
4.3.1	Referenzprozesse zur Gesamtbanksicht	84
4.3.2	Referenznetzwerk zur Gesamtbanksicht	86
4.3.3	Fallbeispiel aus Gesamtbanksicht: Entris	90
4.3.4	Gestaltungsoptionen aus Gesamtbanksicht	93
4.4	Fazit	96
5	Vernetzung durch Serviceorientierung.....	99
5.1	Sourcing und Flexibilität der Infrastruktur	100
5.2	Beurteilung der Servicearchitektur	101
5.2.1	Serviceorientierung	101
5.2.2	Potenziale	102
5.2.3	Anforderungen und Herausforderungen	103
5.2.4	Elemente der Serviceorientierung	105
5.3	Geschäftsorientierte Servicegestaltung	108
5.3.1	Strategien zum Servicedesign	108
5.3.2	Aufbau einer serviceorientierten Netzwerkarchitektur	110
5.3.3	Identifikation geschäftsorientierter Services	111
5.3.4	Komposition geschäftsorientierter Services	115
5.4	Instrumente des Servicedesign im Netzwerk	117
5.4.1	Instrumente Servicekatalog und Servicelandkarte	117
5.4.2	Beispiele für domänenspezifische Servicelandkarten	119
5.4.3	Anwendungsbeispiel BHW KreditCenter	123
5.4.4	Anwendungsbeispiel Modellbank	125
5.5	Fazit und Ausblick	127

6	Steuerung von Finanznetzwerken	129
6.1	Vernetzung und Netzwerksteuerung	130
6.1.1	Analyse bestehender Ansätze zur Netzwerksteuerung	131
6.1.2	Umfassender Ansatz zur Netzwerksteuerung	135
6.1.3	Komponenten der Netzwerksteuerung	138
6.2	Prozesse der Netzwerksteuerung	140
6.2.1	Servicemanagement	140
6.2.2	Partnermanagement	142
6.2.3	Risikomanagement	146
6.2.4	Architekturmanagement	150
6.2.5	Problem- und Ausnahmemanagement	152
6.2.6	Transformationsmanagement	154
6.2.7	Controlling	156
6.3	Netzwerksteuerung in der Praxis	157
6.3.1	Management Cockpit zur Netzwerksteuerung	158
6.3.2	Netzwerksteuerung bei der DZ Bank	162
6.3.3	Netzwerksteuerung bei der PostFinance	163
6.4	Fazit und Ausblick	164
7	Bewertung alternativer Finanznetzwerke	167
7.1	Einleitung und Motivation	168
7.2	Theoretische Grundlagen der Bewertung	169
7.2.1	Allgemeine Entscheidungstheorie	170
7.2.2	Quantitative Ansätze	172
7.2.3	Qualitative Ansätze	173
7.2.4	Kombinierte Ansätze	175
7.2.5	Anforderungen an ein Bewertungsmodell	176
7.3	Bewertungsmodell für das Financial Sourcing	177
7.3.1	Erfassung der Basisdaten	178
7.3.2	Qualitative Bewertung	179
7.3.3	Quantitative Bewertung	180
7.3.4	Konsolidierung und Entscheidungsunterstützung	185
7.3.5	Beispielhafte Anwendung	186
7.4	Fazit und Ausblick	190

Teil 3 Sourcing in der Praxis	193
8 B-Source: Enabler von Wachstumsstrategien.....	195
8.1 Markt und Bedürfnis mittelgrosser Privatbanken	196
8.2 Operating-Modell als strategische Fragestellung	198
8.2.1 Zentrales und dezentrales Modell	198
8.2.2 Beurteilung der Varianten.....	198
8.2.3 Zentrales Operating-Modell am Beispiel der BSI.....	199
8.3 Unterstützung internationaler Wachstumsstrategien.....	202
8.3.1 Vorstellung Unternehmen.....	202
8.3.2 Zentrales Operating-Modell mit Schweizer Service Center ...	204
8.3.3 Integration des Prozessmodells in die IT-Plattform.....	205
8.3.4 Anforderungen an die IT-Plattform	206
8.3.5 Umgesetzte internationale Wachstumsstrategien.....	206
8.4 Fazit und Ausblick	208
9 Netzwerksteuerung der SIX SIS.....	211
9.1 Vorstellung Unternehmen	212
9.1.1 SIX SIS im Finanznetzwerk Anlegen	213
9.1.2 Swiss Value Chain	215
9.2 Netzwerksteuerung in der Swiss Value Chain	216
9.2.1 Controlling	217
9.2.2 Risikomanagement	218
9.2.3 Problem- und Ausnahmemanagement	219
9.2.4 Transformationsmanagement	221
9.2.5 Servicemanagement.....	222
9.2.6 Partnermanagement	223
9.2.7 Architekturmanagement	224
9.3 Fazit und Ausblick	225

10	Credit Suisse als Single Street Side-Provider	227
10.1	Vorstellung Unternehmen	228
10.2	Neustrukturierung der Wertschöpfungskette	228
10.2.1	Zunehmende Spezialisierung der Banken.....	229
10.2.2	Fokussierung auf die Kernkompetenzen.....	231
10.2.3	Outsourcing als Instrument zur Zielerreichung	231
10.2.4	Drei Bankinstitutstypen	232
10.2.5	Dekonstruktion der Wertschöpfungskette.....	235
10.3	Umgesetzte Sourcing-Modelle.....	235
10.3.1	Positionierung der Credit Suisse.....	235
10.3.2	Zwei Rollen für Service-Provider.....	236
10.3.3	Zentrale Gegepartei als Verstärker der Effizienz.....	238
10.4	Erfahrungen und Empfehlungen	238
10.4.1	Internes Execution Desk als Auslaufmodell	238
10.4.2	Straight Through Processing.....	240
10.4.3	Praxiserfahrungen von Financial Institutions	240
10.4.4	Erfahrungsbericht Liechtensteinische Landesbank.....	242
10.5	Fazit und Ausblick	244
11	DZ Bank als Integrator im Netzwerk.....	245
11.1	Vorstellung Unternehmen	246
11.2	Umgesetztes Sourcing-Modell ‚Integrator‘	248
11.3	Erfahrungen und Empfehlungen	252
11.4	Fazit und Ausblick	253

Teil 4 Sourcing und die Bank 2015	255
12 Entwicklungslinien in Europa	257
12.1 Ausgangssituation	258
12.2 Markt und Wettbewerb in Deutschland: Trends	259
12.3 Ausblick auf das europäische Wertpapiergeschäft.....	261
12.4 Anbieter und Wettbewerbssituation in Deutschland	262
12.5 Unique Selling Proposition im BPO-Markt	263
12.6 Ausblick Core Banking-BPO.....	265
13 Fazit und Ausblick zur Bank 2015	269
13.1 Transformation als Realität.....	270
13.1.1 Vom Alleingang zur Vernetzung	270
13.1.2 Referenzmodelle als Transformationsinstrumente.....	271
13.1.3 Von der Gestaltung zur Bewertung	273
13.2 Auf dem Weg zur ‚Bank 2015‘	274
13.2.1 Dynamisches Umfeld als Konstante	275
13.2.2 Veränderungen des ‚Kunden 2015‘	277
13.2.3 Ausgestaltung der ‚Bank 2015‘	279
13.3 Transformation zur ‚Bank 2015‘	281
14 Anhang.....	283
Anhang A: Übersicht zu Bankmodellen	283
Anhang B: Metamodell des CC Sourcing.....	286
Anhang C: Referenzprozesse der Netzwerksteuerung	288
Anhang D: Bewertungskriterien von Netzwerksteuerungsansätzen	313
15 Abkürzungsverzeichnis	315
16 Glossar	317
17 Literatur	329
18 Index.....	353
19 Autoren	357

Teil 1

Sourcing und Transformation von Banken

Teil 1: Sourcing und Transformation von Banken Kapitel 1: Transformation durch Sourcing bei Banken Kapitel 2: Transformation der Wertschöpfung	
Teil 2: Modelle zum Management des Sourcing Kapitel 3: Grundlagen der Transformation Kapitel 4: Vernetzungsmodelle für Banken Kapitel 5: Vernetzung durch Serviceorientierung Kapitel 6: Steuerung von Finanznetzwerken Kapitel 7: Bewertung alternativer Finanznetzwerke	Teil 3: Sourcing in der Praxis Kapitel 8: B-Source: Enabler von Wachstumsstrategien Kapitel 9: Netzwerksteuerung der SIX SIS Kapitel 10: Credit Suisse als Single Street Side-Provider Kapitel 11: DZ Bank als Integrator im Netzwerk
Teil 4: Sourcing und die Bank 2015 Kapitel 12: Entwicklungslinien in Europa Kapitel 13: Fazit und Ausblick zur Bank 2015	

1 Transformation durch Sourcing bei Banken

Rainer Alt, Thomas Zerndt

1.1	Relevanz und Treiber des Sourcing	4
1.1.1	Veränderung von Unternehmen durch Sourcing	4
1.1.2	Treiber der Transformation bei Banken.....	7
1.2	Begriff und Ziele des Sourcing.....	11
1.2.1	Sourcing oder Facetten eines Schlagworts	11
1.2.2	Ziele und Handlungsfelder des Sourcing.....	15
1.3	Buchkapitel im Überblick.....	18

1.1 Relevanz und Treiber des Sourcing

Sourcing ist ein aktuelles Schlagwort, das Banken sukzessive verändert. Indem Sourcing die Aufbau- und Ablauforganisation einer Bank infrage stellt und dabei externe Partner mit einbezieht, wandeln sich traditionelle hochintegrierte Bankenorganisationen hin zu spezialisierten und vernetzten Instituten. Kapitel 1.1 beschreibt dies anhand einzelner Beispiele sowie Analogien aus anderen Branchen und fasst die wichtigsten gegenwärtig zu beobachtenden Treiber zusammen. Kapitel 1.2 strukturiert die vielfältigen mit dem Sourcing-Begriff verbundenen Ausprägungen und gibt einen Überblick über die Ziele sowie Gestaltungsfelder des Sourcing. Kapitel 1.3 vermittelt abschliessend eine kurze Übersicht zum Aufbau des Buches sowie den darin enthaltenen Beiträgen.

1.1.1 Veränderung von Unternehmen durch Sourcing

In den vergangenen Jahren hat die europäische Bankenindustrie bedeutende Veränderungen erfahren – seit Jahrzehnten stabile Strukturen stehen zur Disposition und Branchenvertreter diskutieren zunehmend die ‚schlanke Bank‘ [Allweyer et al. 2004, 61] oder die ‚Industrialisierung des Bankgeschäfts‘ [Lamberti 2004]. Mindestens drei Entwicklungsrichtungen sind dabei bereits seit einigen Jahren zu beobachten: (1) Innovationen in klassischen Frontend-Bereichen an der Kundenschnittstelle, wie etwa das Design neuer Bankfilialen und (elektronischer) Absatzkanäle, (2) Innovationen in den Backoffice-Bereichen bei der Bankorganisation, etwa die Auslagerung von Abwicklungsaktivitäten und Supportfunktionen, sowie (3) Innovationen im Bereich neuer Produkte, wie auf Research und die Auflage strukturierter Anlageprodukte spezialisierte Anbieter. Die Bereiche sind für sich betrachtet nicht neu, sondern setzen bestehende Muster fort. Beispielsweise existieren seit langem Spezialisten zur Vermögensberatung, zum Asset Management oder zur Kreditkartenabwicklung.

Eine 2004 durchgeführte Studie [Weisser 2004, 49] hat die hohe Wertschöpfungstiefe von 80% im Bankenbereich als unreflektiert weitergegebenen Mythos bezeichnet und nennt für heute einen Wert von etwa 50% im deutschen Kreditgewerbe. Mehrere weitere Entwicklungen deuten auf eine substantielle Transformation der europäischen Finanzbranche hin, der sich letztlich kein Finanzinstitut entziehen kann. Weitere Entwicklungen folgen, die von der Auslagerung von Geschäftsbereichen hin zur Substitution eigenentwickelter Anwendungssysteme durch Standardsoftware reichen. Eine Befragung von 52 Entscheidungsträgern aus 44 Unternehmen der Schweizer Bankenbranche [IMG 2004] ergab mit 27% im Bereich Applikationsentwicklung und -betrieb bereits einen geringen Eigenfertigungsanteil, während in den Bereichen Betrieb und Wartung der Informationstechnologie mit 57% sowie insbesondere bei der bankfachlichen Wertschöpfung – also etwa dem Betrieb eines Backoffice oder dem Asset Management – mit 86% ein deutlich höherer Eigenfertigungsanteil bestand. Bei gleicher Gewichtung aller Bereiche ergibt sich für die Schweiz eine dem deutschen Markt vergleichbare durchschnittliche (Eigen)Fertigungstiefe von etwa 56%.

Seit Längerem ist bereits ein Wachstum im Bereich der Auslagerung von Applikations- und Infrastrukturbetrieb zu beobachten. Der deutsche Markt im IT-Outsourcing hatte 2004 ein Volumen von ca. € 11,5 Mrd. [Allweyer et al. 2004, 7] und in 2008 € 15,6 Mrd. [Experton 2008, 3], wobei insbesondere grosse Vertragsabschlüsse wie etwa die IT-Auslagerung der Deutschen Bank mit einem Gesamtvolumen von € 2,5 Mrd. über einen Zeitraum von 10 Jahren diese Entwicklung vorantreiben [Eichelmann et al. 2004]. Es ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklung hin zu verstärkter überbetrieblicher Arbeitsteilung im Bankenbereich durch das zunehmende Business Process Outsourcing (BPO) fortsetzt. Dies unterstützt eine Analyse der 51 grössten Outsourcing-Projekte in Europa, wonach bei grossen Unternehmen in diesem Bereich das grösste Wachstum stattfinden wird [Parker 2004, 8]. Bekannte Beispiele, wie etwa die Übernahme des Zahlungsverkehrs von Deutscher und Dresdner Bank durch die Deutsche Postbank, die Übernahme der Wertpapierabwicklung bei der Schweizer Raiffeisen Gruppe durch die Vontobel Gruppe oder die Nutzung eines Brokernetzes einer Grossbank wie der UBS oder der Credit Suisse durch eine regionale Bank, offenbaren neben Rationalisierungsmotiven auch die Absicht zur Qualitäts- und Leistungsausweitung. Autoren und Referenten erwähnen zur Darstellung der künftigen Entwicklungen im Bankensektor häufig Analogien zu Branchen wie etwa der Automobil- oder Elektronikindustrie. Dort gelten Industrialisierung bzw. Spezialisierung als Basis für Zeit- und Kostenvorteile, welche die Wettbewerbsposition beeinflussen.

Beispielsweise konnte BMW im Jahr 2000 durch die Zusammenarbeit mit dem Automobilzulieferer Magna Steyr bereits nach 28 Monaten mit dem X3 ein neues Modell zur Marktreife entwickeln [Edmondson 2003, 18], wobei BMW über die Entwicklung und Produktion von Fahrzeugkomponenten hinaus die gesamte Serienentwicklung und -produktion fremd vergeben hat. Andererseits waren zur Organisation dieser überbetrieblichen Kooperation ein 5.000 Seiten umfassender Outsourcing-Vertrag und insgesamt 280 IT-Projekte notwendig [Maidl et al. 2005, 87]. Weitere Herausforderungen zeigt das Beispiel der Grossraumflugzeuge 787 und A380, die beide in Zusammenarbeit mit zahlreichen Zulieferern (z.B. für Tragflächen, Rumpf, Fahrwerk) gefertigt werden und infolge der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Teilen mit einer Verzögerung von 15-16 bzw. 18 Monaten auf den Markt kommen bzw. gekommen sind [o.V. 2008]. Während BMW eine einzige Sourcing-Beziehung mit Magna Steyr besitzt, organisiert Boeing ein ganzes Zulieferernetzwerk.

Die Perspektiven des innovativen Sourcing für die strategische Position eines Unternehmens zeigen auch die beiden Beispiele Schiesser und ZF Friedrichshafen [Kagermann/Österle 2006, 91ff]. So hat sich Schiesser von einem Wäscheproduzenten, der vom Design über den Materialeinkauf und die Produktion bis hin zur Distribution alle Aktivitäten selbst durchgeführt hat, zu einem markenunabhängigen Wäschespezialisten entwickelt, der sich vor allem durch einen effizienten, von 14 auf 6 Monate reduzierten Produktentwicklungsprozess differenziert. Die Leistungen des Produktspezialisten fließen nicht mehr in eine eigene Konfektion, sondern in verschiedene, unabhängig von Schiesser vertriebene Marken ein. Andere Branchen wie etwa die Chemie- und Pharmaindustrie sind weitere Beispiele für die Spezialisierung: „Aus eher regionalen Chemieunternehmen wie Ciba oder

einem Chemiekonzern mit sehr breiter Produktpalette wie Hoechst werden globale Spezialisten für Pharmazeutika, Tiernahrung, Lebensmittel oder Spezialchemie“ [Kagermann/Österle 2006, 169]. Integratoren wie etwa Lekkerland bündeln die Produkte von Spezialisten, in diesem Falle die Bewirtschaftung eines Vollsortiments für Tankstellenshops.

Wie erwähnt, existieren auch im Bankenbereich Beispiele der Spezialisierung. Dies sind einerseits vertriebsorientierte Unternehmen wie etwa Direktbanken (z.B. Netbank und DAB Bank), in Richtung der klassischen Vermögensverwalter positionierte Spezialisten wie etwa Julius Bär und die Quirin Bank oder die als Vermittler bekannten AWD und MLP. Ebenso führen viele Banken im Produktbereich eigene Fonds, Zertifikate o.ä., die analog dem Industriebereich Kompetenzen in Marktkennntnis und Produktentwicklung bedingen. Im skalanelastischen Transaktionsbereich haben sich z.B. für die Abwicklung von Zahlungsverkehrstransaktionen neben der erwähnten Postbank auch internationale Akteure wie etwa Equens gebildet. Letzterer ist aus einem Zusammenschluss der niederländischen Interpay mit dem genossenschaftlichen Transaktionsinstitut (TAI) aus Deutschland entstanden und zielt auf ein jährliches Transaktionsvolumen von sieben Mrd. (s. Kap. 11). Ähnliche Entwicklungen sind im Bereich der Wertpapierabwicklung mit Dienstleistern wie dwpbank oder Xchanging zu beobachten, die einen Marktanteil von 27% bzw. 14% besitzen [Deutsche Bank 2004].

Die Veränderungen hin zu einer vermehrt spezialisierten Branchenstruktur im Bankensektor unterstreicht eine vom Kompetenzzentrum ‚Sourcing in der Finanzindustrie‘ (s. Vorwort) 2005 durchgeführte Studie mit Geschäftsleitungsmitgliedern bei 54 Banken in Deutschland und der Schweiz. Die Befragten beantworteten detailliert für Subprozesse aus den vier Hauptbereichen einer Bank (Beratung/Vertrieb, Produkte und Kompetenzzentren, Ausführung/Abwicklung und Unterstützung/Support), welche sie davon in 2005 sowie 2010 zu den Kernkompetenzen zählen und welche sie in Eigenfertigung erbringen. Zwei Erkenntnisse lassen sich unmittelbar daraus ableiten (s. Bild 1-1): Erstens zeigen die Kernkompetenzen für 2005 und 2010 kaum Unterschiede – Unterstützungs- und Abwicklungsbereiche sind gering ausgeprägt, während die Produkt- und Vertriebsbereiche erwartungsgemäss die Kernkompetenzen der Banken bilden. Für 2010 zeigt sich auch eine leicht zunehmende Spezialisierung in den Vertriebsbereichen. Abgesehen von der Produktdimension, die infolge einer zunehmenden Vielfalt und Komplexität der Produkte eine zunehmende Differenzierung in diesem Bereich dokumentiert, haben die Banken klare Vorstellungen von ihren Kernkompetenzen. Dem steht, zweitens, allerdings ein deutliches Missverhältnis bei der Eigenfertigung gegenüber. Banken erbringen auch zahlreiche, ihren eigenen Angaben nach nicht zu den Kernbereichen zählende, Aktivitäten intern und ‚leisten‘ sich hier die Eigenfertigung. Die Veränderungen im Abwicklungs- und Produktbereich zeigen aber die zunehmende Verringerung der Eigenfertigung, sodass die Branche von einer steigenden Spezialisierung und Vernetzung bereits bis 2010 ausgeht. Es ist daher damit zu rechnen, dass neben der Nachfrage nach Outsourcing-Leistungen auch ein entsprechendes Insourcing-Angebot und damit die notwendige Marktliquidität entstehen.

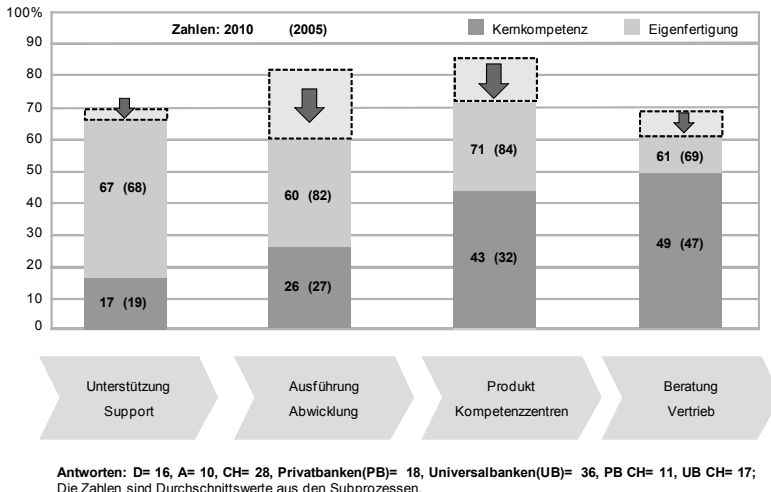


Bild 1-1: Eigenfertigung und Kernkompetenz in 2005 und 2010

1.1.2 Treiber der Transformation bei Banken

Die Transformation der europäischen Finanzmärkte lässt sich anhand der wichtigsten Treiber beschreiben, mit denen Banken heute konfrontiert sind. Klar darstellbare Veränderungen bezüglich Markt, Regulatorien, Kundenanforderungen, Produktkomplexität, Technologie und nicht zuletzt Kosten erhöhen deutlich die Anforderungen an die Lösungskompetenz einer einzelnen Bank. Dies bedeutet, dass auch bei der bislang äusserst positiven Ertragsituation europäischer Banken das Erhalten des Status quo keine langfristig gangbare Alternative darstellt. Gerade die Subprime-Krise hat gezeigt, dass sich trotz gleich gebliebener Strukturen die Erträge vieler Banken erheblich verändert haben. Als Folge sind entsprechende Anpassungen bezüglich Organisation, Governance, Risikokontrolle und natürlich Sourcing zu beobachten. Die folgenden sechs Treiber beeinflussen die Zukunft dieser Unternehmen und gelten sowohl für Universal-, Retail-, Privat-, Gross- als auch Kleinstbanken.¹

- Marktveränderungen.** In den vergangenen Jahren veränderte sich der Bankenmarkt zu einer Branche mit globalem und intensivem Wettbewerb. Dazu zählen nationale Veränderungen wie etwa das Aufweichen des Dreisäulensystems in Deutschland, z.B. durch spätestens 2015 entfallenden Staatsgarantien für die Landesbanken, oder die Abschaffung der kantonalen Hoheiten in der Schweiz, wodurch Kantonalbanken (KB) Geschäfte über ihre Kantonsgrenzen hinweg tätigen können. Grössenvorteile gelten als Schlüssel zur Sicherstel-

¹ Zu den auch als Spannungsfeld bezeichneten Veränderungen der Bankenwelt vgl. [Betsch/Thomas 2005]. Bemerkenswerterweise finden sich die wichtigsten Entwicklungslinien bereits bei [Wickel 1995, 20ff].

lung von Markt- und Kundenzugang, wie die zahlreichen Übernahmen in den vergangenen Jahren dokumentieren. Beispiele dafür sind nationale Konzentrationen wie etwa der Zusammenschluss der Dienstleister Telekurs, SIS und SWX zur SIX Group in der Schweiz ebenso wie die zahlreichen internationalen Bankenübernahmen [Fuchs 2005], z.B. der HVB durch Unicredito, der Bank Sarasin durch Rabobank oder die Aufteilung einer Grossbank wie der ABN AMRO. Die Beteiligung des privaten New Yorker Finanzinvestors JC Flowers von ca. 27% an der HSH Nordbank, einer deutschen Landesbank, zeigt auch den Einfluss nicht-europäischer Akteure, wie er im Börsen- und Abwicklungsbereich etwa mit der Übernahme der Vierländer-Börse Euronext durch die NYSE oder der US-Optionsbörse ISE durch die Deutsche Börse-Tochter Eurex und die SWX bereits gegeben ist.² Parallel zu diesen Konzentrationstendenzen ist eine Dekonstruktion von Wertschöpfungsketten und das Entstehen neuer Dienstleistungskooperationen zu beobachten (s. auch Kap.4).

- *Regulatorien.* Parallel zur Deregulierung und Globalisierung des Marktzugangs, etwa mit der jüngsten europäischen Verbraucherkreditrichtlinie, ist eine zunehmende Regulierung bei den Bankprozessen festzustellen. Diese umfasst internationale Vorgaben wie etwa SOX, QI, MiFID oder SEPA (s. Tabelle 1-1) seitens europäischer Behörden mit Blick auf verstärkte Transparenz und Standardisierung ebenso wie nationale Regulatorien der Zulassungsbehörde, beispielsweise zur Nachverfolgbarkeit des Meldewesens auf Transaktionsebene bis zum Kunden sowie beispielsweise das Führen einer Kundenhistorie zur Einhaltung der Sorgfaltspflicht (VSB03) oder der gesonderte Nachweis bei derivativen Instrumenten in der Schweiz. Es ist davon auszugehen, dass sich Schweizer Banken angesichts der Vernetzung der Märkte den europäischen Vorgaben anschliessen und hier eine Angleichung im europäischen Bankenmarkt stattfindet. Längerfristig sind auch Auswirkungen auf das Bankengeheimnis zu erwarten. Die in den Jahren 2007 und 2008 vorherrschende Subprime-Krise verstärkte diese Entwicklung einerseits durch umfassendere Regulierungen wie etwa eine erhöhte Eigenkapitalquote und andererseits durch die vermehrte Wahrnehmung von Eigenverantwortung durch grosse Banken. Das Beispiel des Continuous Linked Settlement (CLS)³ zeigt, dass Regulatorien aber auch Marktchancen, etwa für Dienste im Risikomanagement oder der Überwachung, eröffnen.

² NYSE: New York Stock Exchange, ISE: International Stock Exchange, SWX: Schweizer Börse SWX.

³ Zur Reduktion der Erfüllungsrisiken initiierten wichtige Devisenmarktteilnehmer (sog. „Group of 20“, G20) 2002 eine Zug-um-Zug-Lösung. Die CLS-Bank wickelt Transaktionen in sieben Währungen ab (USD, EUR, CHF, JPY, CAD, AUD, GBP).

Regulatorischer Ansatz	Beschreibung
<p><i>Europa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) • SEPA (Single Euro Payment Area) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anlegerschutz, Dokumentationspflichten, Transparenz und ‚Best Execution‘ an europäischen Finanzmärkten; vereinfacht inner- und aussereuropäische Investitionen. • Initiative zur Schaffung eines europaweit einheitlichen Zahlungsraums ohne Unterschiede zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungen.
<p><i>USA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • QIA (Qualified Intermediary Agreement) • SOX (Sarbanes Oxley Act) 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelt Quellenbesteuerung auf Kapitalerträge für Ausländer zur Verhinderung des Missbrauchs von Doppelbesteuerungsabkommen und der fehlerhaften Deklaration durch Empfänger von Kapitalerträgen. QIA-Banken können ohne Nennung des Kundennamens US-Wertpapiere handeln und werden geringer besteuert. • Regelt Corporate Governance, Compliance und Unternehmensberichterstattung, um das Vertrauen der Anleger in die Richtigkeit veröffentlichter Finanzdaten herzustellen; gilt für inländische und ausländische Unternehmen, die an US-Börsen gelistet sind, sowie deren Töchter.
<p><i>Schweiz</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nationale Verordnungen • Rundschreiben der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Regeln z.B. Verhalten bei Geldwäscherei oder Börsen- und Effektenhandel für alle bewilligten Institute. • Outsourcing-Lösungen haben seit 1999 den Erfordernissen einer angemessenen Organisation, des Bankgeheimnisses und des Datenschutzes zu entsprechen. Betroffen sind nach schweizerischem Recht organisierte Banken und Effektenhändler sowie schweizerische Zweigniederlassungen ausländischer Banken und Effektenhändler.

Tabelle 1-1: Beispiele internationaler regulatorischer Veränderungen

- *Kundenstruktur.* Begünstigt durch die Diffusion internetbasierter Bankleistungen wie Online-Banking oder -Brokerage haben auch die Erwartungen des Kunden an umfassende (z.B. konsolidierte Sichten, Dritt Assets, exotische Produkte) und kostengünstige Beratung sowie fehlerfreie Abwicklung zugenommen.⁴ Einer auf Nordamerika bezogenen Studie ist zu entnehmen, dass dort etwa 60% der Kunden vor der Wahl eines Bankproduktes eigene Recherchen durchführen [Hedley et al. 2005, 1]. Die Entwicklung der Erwartungen der Endkunden mit Aktienbesitz reflektiert dabei deutlich die Aktienhausse während der sogenannten ‚New Economy‘ bis 2001 – der Anteil ist von 12% in 1996 auf ca. 32% in 2001 gestiegen – und hat sich bis 2007 auf etwa 23% reduziert [SNB 2008a]. Die jüngste Statistik der Schweizerischen Nationalbank (SNB) berichtet für die von Banken verwalteten Kundenvermögen einen

⁴ So weisen Online-Banken in der Schweiz ein seit 2006 stark wachsendes Kundenvolumen auf (Swissquote +66% auf über 100'000 Kunden, PostFinance +97% auf 27'000 Kunden und Trade-net +50% auf 24'000 Kunden) [Gilgen 2008].

neuen Höchststand von 3.457,9 Mrd. CHF und eine Steigerung von 8,3% innerhalb eines Jahres [SNB 2008b, 11]. Gegenüber einem Zuwachs von 8% bei den privaten Anlegern weisen die Institutionellen mit 21% eine besonders starke Steigerung auf, was auch auf die positive Börsenentwicklung zurückzuführen ist [o.V. 2006].

- *Produktkomplexität.* Eine weitere Herausforderung bildet die steigende Vielfalt immer komplexerer Produkte. Während in Deutschland an der Euwax mittlerweile ca. 140.000 Produkte gelistet sind, zeigt sich in der Schweiz mit der Verdoppelung auf mittlerweile über 13.000 (2007) der an der SWX/Virt-X gelisteten Produkte der gleiche Trend. Trotz der höheren Kosten für das Produktlisting in der Schweiz haben Schweizer Privat- und Retailbanken nicht zuletzt aufgrund der erwähnten Kundenerwartungen von einer steigenden Produktvielfalt Gebrauch gemacht. So fordern erfahrenere Anleger auch die Aufnahme von Nischenprodukten (z.B. islamische Produkte) in das Angebotsportfolio sowie die Betreuung internationaler Märkte wie beispielsweise Singapur und Dubai. Insbesondere findet mit den neueren Anlageprodukten eine Verschiebung von Kassainstrumenten wie Aktien, Schuldverschreibungen oder Währungen zu derivativen Finanzinstrumenten statt, was zu einer hohen Know-how-Intensität führt, d.h. spezialisierte Ressourcen in Research, Produktentwicklung und Vertrieb sind notwendig. Beispiele sind strukturierte Produkte als Convertibles oder solche mit Rohstoffen wie Wasser, Öl oder Edelmetallen als Underlyings, gehebelte Hybridprodukte wie Zins- und Währungsswaps oder Derivative wie Bonus- oder Tracker-Zertifikate, Kapital-schutz- oder Barrier-Produkte. Zur eigentlichen Produktkomplexität kommen beschleunigte Innovationszyklen, die Entwicklung von Ergänzungsprodukten wie für eine EU-Zinsbesteuerung sowie die Notwendigkeit, neben Einzelprodukten auch Gebündelte anzubieten, beispielsweise für umfassende Vermögensplanungen, hinzu.
- *Technologie.* Sowohl im Frontend mit der Schaffung elektronischer Berater- und Kundenschnittstellen als auch im Backend mit der Vollautomatisierung der internen Bank- und Abwicklungsprozesse (sog. ‚Straight Through Processing‘) und der elektronischen Anbindung an verschiedene Broker- und Börsennetzwerke entstehen Anforderungen an die Informationsverarbeitung in Banken, die gerade in Verbindung mit Eigenentwicklungen hohe Entwicklungs- und Pflegeaufwendungen hervorrufen. Analog zu den integrierten Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen im industriellen Bereich investieren Banken derzeit erheblich in die Implementierung von Standard-Kernbankenanwendungen (z.B. SAP, Avaloq, Finnova, GEOS, Olympic, Temenos, I-Flex), welche die Kernprozesse und Schnittstellen eines typischen Bankbetriebes bereits vordefiniert mitbringen und anstatt Programmierung durch Parametereinstellungen (Customizing) auf die Bankgegebenheiten angepasst werden. Ferner besitzen sie ‚steckerfertige‘ Schnittstellen zu externen Informationsanbietern und Simulationswerkzeugen bei Research und Produktentwicklung, zu Kundenberatungs-Applikationen (z.B. Triple A, Siebel, SalesLogix, Alfina), zu Dienstleistern in der Bonitätsprüfung oder zur Anbindung von Brokern mittels des FIX-Protokolls. Zusammenfassend steigen die

Anforderungen in den Bereichen Multi-Kanal-Interaktion und Echtzeit-Abwicklung.

- *Wettbewerbsfähigkeit.* Marktöffnung und Betriebsgrößenänderungen, die Umsetzung von Regulatorien, die erhöhte Produktvielfalt und die notwendigen informationstechnologischen Investitionen schlagen sich für die Bankinstitute nicht zuletzt in Form zusätzlicher Kostenblöcke nieder und wirken damit direkt auf die ‚Cost-Income Ratio‘ (CIR). Wachsende Ansprüche der Endkunden, abnehmende Loyalität zum Bankhaus sowie steigende Preissensitivität erhöhen den Ertragsdruck. Die Kosten-/Ertragsproblematik zeigt sich beispielsweise im Hypothekengeschäft mit Margen von teilweise unter einem Prozent. Wie sich am Beispiel der CIR von Schweizer Banken zeigt, haben die skizzierten Entwicklungen eine besonders unmittelbare Wirkung für kleinere Privat- und Auslandsbanken. Im Durchschnitt liegt die stark schwankende CIR zwischen ca. 50 und 70% [Dang/Lau 2006, 23]. Analog zu anderen Branchen ist zu erwarten, dass Banken zunehmend ihre Sourcing-Strategie explizieren und mit Kooperationen und Fusionen die Vorteile der Spezialisierung zur Reduktion der CIR stärker nutzen (zu Zielen des Sourcing s. Kap. 1.2.2).

1.2 Begriff und Ziele des Sourcing

1.2.1 Sourcing oder Facetten eines Schlagworts

Der mittlerweile als Schlagwort verwendete Sourcing-Begriff leitet sich vom englischen Wort ‚source‘, Quelle, ab und bezeichnet allgemein die Beschaffung von Produkten und/oder Dienstleistungen. Sourcing ist zunächst wertfrei, was Art und/oder Umfang der Eigenerstellung bzw. des Fremdbezugs der Leistungen betrifft [von Jouanne-Diedrich 2004]. Wird Sourcing im Sinne der Produktions- und Materialwirtschaft verstanden, dann beinhaltet *Sourcing* Entscheidungen und Strategien zum Einkauf von Produkten, Rohstoffen oder Dienstleistungen sowie die Auslagerung von Fertigungsteilen und damit verbundenen Prozessen [Boutellier/Wagner 2003, 223f]. Eine Weiterentwicklung der originären Beschaffungssicht ist mit dem ‚Strategic Sourcing‘ gegeben, das die Neuausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette und die Fokussierung der einzelnen Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen umfasst [Gottfredson et al. 2005, 151]. Um begriffliche Unschärfen zu vermeiden, bezeichnet Sourcing nachfolgend *Entscheidungen zur organisatorischen Verteilung betrieblicher (Teil-)Prozesse auf interne oder externe Leistungserbringer sowie das Management dieser Beziehungen*. Sourcing gestaltet damit die Leistungsflüsse und -prozesse eines Unternehmens. Zur Strukturierung des vielschichtigen Sourcing-Begriffs⁵ dienen fünf Dimensionen:

⁵ Vgl. zum Sourcing-Begriff die etymologische Analyse bei [von Jouanne-Diedrich 2004] sowie die Kategorisierung von [Krause 2004].

- Richtung des Leistungsbezugs.* Sourcing verändert die leistungserbringende Organisationseinheit. Das häufig mit dem Sourcing-Begriff synonym verwendete Outsourcing bezeichnet mit der Reduktion der Wertschöpfungstiefe aus Sicht eines Unternehmens nur eine Ausprägung. Dem outsourcingenden Unternehmen („Outsourcer“) steht eine Organisationseinheit gegenüber, welche ihre Leistungserbringung erweitert und damit ein Insourcing durchführt („Insourcer“). Sobald dieser organisatorische Transfer abgeschlossen ist, gilt die Transformation als beendet (s. Bild 1-2). Outsourcing bezeichnet damit die *Fremdvergabe einer Leistung an ein organisatorisch und finanziell unabhängiges externes Unternehmen*. Motive für das Outsourcing sind neben der Kostenreduktion die Variabilisierung von Fixkosten sowie die Freisetzung von Ressourcen zur Stärkung der in anderen Bereichen liegenden Kernkompetenzen. Insourcing umfasst dagegen den Zukauf von Kompetenzen und/oder Marktanteilen, um unternehmensinterne Kernkompetenzen zu verstärken. Ein „dazwischen“ angesiedelter, gelegentlich anzutreffender Begriff ist das Co-sourcing, das die Gründung eines gemeinsamen „Shared Service“ von zwei oder mehreren Unternehmen umfasst [Annuscheit/Veil 2006, 39]. Zusätzlich zu diesen beiden Grundformen findet sich auch der Begriff *Backsourcing*, der die erneute Eigenerbringung zuvor ausgelagerter Leistungen bezeichnet, also ein Insourcing nach einem zuvor durchgeführten Outsourcing.

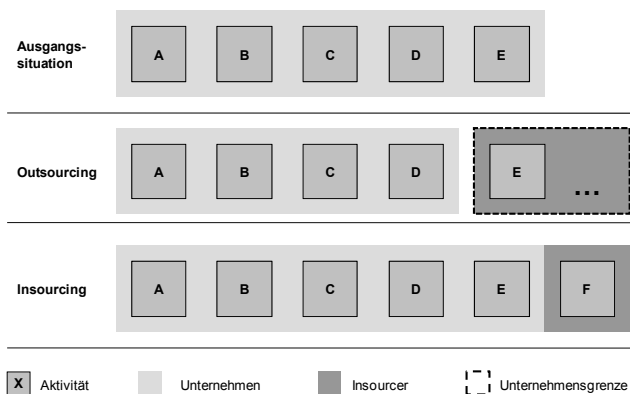


Bild 1-2: Richtung des Leistungsbezugs

- Standort der Leistungserbringung.* Häufig findet mit der Verlagerung von Leistungen auch ein Standortwechsel der physischen Leistungserstellung statt. Das „Offshore Outsourcing“ (Offshoring) bezeichnet die Verlagerung ins entfernte, i.d.R. kostengünstigere Ausland (z.B. Indien oder China), um Kostenvorteile aufgrund der Lohnkostenarbitrage zu realisieren. Aufgrund der Personalintensität betrifft es vor allem Dienstleistungsbereiche wie etwa die Verlagerung von Call Centern oder von Programmierstätigkeiten. Alternativ zum „Offshore-Outsourcing“ beschreibt das „Nearshore Outsourcing“ (Nearshoring) den Leistungsbezug innerhalb des Kontinents, auf dem die Leistung bisher erbracht wurde (z.B. die „Osterweiterung“ nach Polen oder Tschechien für Deutschland, ebenso wie die „Süderweiterung“ Mexiko für die USA). Eine