

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025

Dr. Urs Blattmann, Dr. Thomas Fischer, Joël Ettlin



Die vorliegende Studie wurde
dank der Unterstützung
unserer Sponsoren ermöglicht.

Platinsponsoren

Accenture
Finnova
Inventx
KPMG
Swisscom

Goldspatoren

Aity
Credit Exchange

Autoren

Dr. Urs Blattmann
Dr. Thomas Fischer
Joël Ettlin

Kontakt für Rückfragen

Hochschule Luzern

Wirtschaft

Dr. Thomas Fischer
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz

+41 41 757 67 67
thomas.fischer@hslu.ch
www.hslu.ch

Impressum

ISBN

978-3-907379-51-6

Vertrieb

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



hslu.ch/wirtschaft

© 05.2025, Hochschule Luzern – Wirtschaft

Vorwort

Vorwort

Mit dem diesjährigen Titelbild, welches erstmals mit Künstlicher Intelligenz (KI) erstellt wurde, wird aufgezeigt, dass die technologische Entwicklung die reale Welt zunehmend durchdringt. Auf diese Weise entstehen neue Chancen, welche die Zukunft prägen werden. Es muss aber auch mit Risiken, im Bild in Form eines Blitzes dargestellt, umgegangen werden können. Die Herausforderung besteht somit darin, in einer zunehmend digitalisierten Welt die Chancen zu ergreifen und mit den Risiken so gut wie möglich umzugehen.

Die vorliegende Studie zu den neuesten Entwicklungen in der Bank-IT und im Sourcing legt deshalb die Schwerpunkte auf das Risikomanagement und den Einsatz von KI bei Schweizer Banken. Beim Risikomanagement wurde untersucht, wie insbesondere den Risiken, welche durch Drittanbieter entstehen können, durch ein gut organisiertes Third-Party-Risk Management (TPRM) effektiv begegnet werden kann. In Bezug auf den Einsatz von KI bei Banken wird ein Bild des aktuellen Standes in der Schweiz vermittelt und auf die aktuellen Chancen und Herausforderungen wie auch auf die mittel- und längerfristigen Entwicklungen eingegangen. Eine Einschätzung der Autoren sowie einige Empfehlungen mögen als Anregung zur Überprüfung der bankeigenen Strategie und zur Einleitung der erforderlichen Massnahmen dienen.

Im Weiteren zeigt die vorliegende Studie wiederum die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Outsourcing der Retailbanken auf. Auch der diesjährigen Studie ist wieder ein breites Verständnis von Sourcing als jegliche Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zugrunde gelegt. Von der Auslagerung des Backoffice über den Bezug von IT-Leistungen bis zu Open Banking und Ökosystemen wird das Thema Sourcing umfassend abgedeckt. Zudem enthält die Studie auch einen Überblick über die Angebote im Sourcing in der Schweiz, welches dieses Jahr um Angebote im Bereich KI ergänzt wurde.

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

An dieser Stelle möchten wir auch Dr. Felix Buschor herzlich für seine wertvolle Mitwirkung an der IFZ Bank-IT und Sourcing Studie in den vergangenen Jahren danken. Er hat sich aus seiner aktiven Funktion am IFZ zurückgezogen. Dr. Thomas Fischer wird als Nachfolger künftig gemeinsam mit Dr. Urs Blattmann und weiteren Kolleginnen und Kollegen die Themen Sourcing, Bank-IT und Banking Operations am IFZ weiterentwickeln.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!



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



Dr. Thomas Fischer
Dozent und Projektleiter,
Institut für Finanz-
dienstleistungen Zug IFZ



Joël Ettlin
Wissensch. Mitarbeiter,
Institut für Finanz-
dienstleistungen Zug IFZ

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1	Einleitung	1
1.1	Aktualität des Themas	1
1.2	Zielsetzung und methodisches Vorgehen	3
1.3	Aufbau der Studie	5
2	Outsourcing	6
2.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung	6
2.2	Status und geplante Veränderungen im Outsourcing	7
2.3	Neue IT-Themen und Outsourcing	12
2.4	Cloud Computing und Open Banking verändern das IT-Sourcing	16
2.4.1	Cloud Computing	16
2.4.2	Open Banking	20
3	Risikomanagement im Outsourcing bei Banken	22
3.1	Begriffsdefinition	22
3.2	Regulatorisches Umfeld	22
3.2.1	FINMA Rundschreiben 2018/3	24
3.2.2	FINMA Rundschreiben 2023/1	24
3.2.3	FINMA Aufsichtsmitteilung vom 18. Dezember 2024	25
3.2.4	Grundsätze für das Management von Third-Party-Risiken	25
3.2.5	Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) bzw. Datenschutzgesetz (DSG)	26
3.2.6	Digital Operational Resilience Act (DORA)	26
3.3	Third-Party-Risk Management in der praktischen Umsetzung	26

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025

Inhaltsverzeichnis

3.3.1	Organisation	26
3.3.2	Risikomanagement im Outsourcingprozess	30
3.3.3	Klassifizierung, Kontrollmassnahmen und Inventarführung	32
3.3.4	Zusammenfassung	34
4	Künstliche Intelligenz (KI)	37
4.1	Begriffsdefinition, Umfeld und Abgrenzung	37
4.2	Aktuelle Anwendungen Künstlicher Intelligenz bei Banken	40
4.2.1	KI an der Kundenschnittstelle (ev. in der Kundeninteraktion)	41
4.2.2	KI zur Unterstützung der Kundenbetreuer sowie der übrigen Mitarbeiter	43
4.2.3	KI im Risikomanagement und der Betrugserkennung	44
4.2.4	KI in den Kernprozessen der Bank	45
4.2.5	Weitere Einsatzgebiete	47
4.2.6	Zusammenfassung und Übersicht	49
4.3	Herausforderung für Banken	50
4.3.1	Regulatorische Vorgaben	50
4.3.2	Strategische Rahmenbedingungen festsetzen	51
4.3.3	Konkrete Lösungen realisieren	52
4.3.4	Umgang mit Risiken von KI	53
4.4	Entwicklungserspektiven und Veränderungen bei Banken	55
4.4.1	Veränderung des Bankgeschäfts und der Banken	55
4.4.2	Veränderungen der Software-Entwicklung	57
4.4.3	Veränderungen der Wirtschaft – Chance für die Banken?	58
4.5	Fazit	58
5	Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick	60

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025

Inhaltsverzeichnis

5.1	Zusammenfassung und Ausblick	60
5.1.1	Entwicklungen im Sourcing	60
5.1.2	Erkenntnisse aus dem Third-Party-Risk Management	61
5.1.3	Feststellungen bezüglich KI bei Banken	61
5.2	Zusammenhänge von KI, Risikomanagement und Sourcing	62
5.3	Einschätzung der Autoren	64
6	Marktübersicht	67
6.1	Vorgehen	67
6.2	Zusammenfassung der Anbieter	68
6.3	Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge	71
7	Die Meinung unserer Sponsoren	113
7.1	Accenture	114
7.2	Aity	116
7.3	Credit Exchange (CredEx)	117
7.4	Finnova	118
7.5	Inventx	120
7.6	KPMG	122
7.7	Swisscom	124
Literaturverzeichnis		125
Expertengespräche		129
Abbildungsverzeichnis		131
Tabellenverzeichnis		133

IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025**Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis _____ 134

Glossar _____ 136

Autoren _____ 138

Einleitung

1 Einleitung

1.1 Aktualität des Themas

Die vorliegende Studie Bank-IT und Sourcing ist die siebte Ausgabe der Untersuchung des Sourcing Marktes für Schweizer Retailbanken¹. In den vergangenen sechs Studien wurde ein breites Spektrum von Sourcing Angeboten untersucht. Abgedeckt wurden die folgenden Bereiche:

- Informatik,
- BPO (Business Process Outsourcing) für die Verarbeitung,
- die Street-Side-Angebote² Brokerage, Custody und Korrespondenz Dienstleistungen im Zahlungsverkehr
- sowie weitere Bereiche wie Compliance, Rechnungswesen oder Druck & Versand.

Mit diesen Sourcing-Leistungen sind zwei idealtypische Grundstrategien von Wertschöpfungsmodellen verbunden, nämlich jene der Vertriebsbank und jene des Abwicklungsproviders (siehe Tabelle 1).

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

Tabelle 1: Die Grundstrategien Vertriebsbank und Abwicklungsprovider³.

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

¹ Wir definieren den Begriff Retailbank in der vorliegenden Studie wie folgt: Eine Retailbank ist eine Bank, die Finanzdienstleistungen für eine breite Kundengruppe anbietet und auf standardisierte statt individuelle Lösungen setzt. Retail Banking umfasst standardisierte Finanzdienstleistungen für Privatkunden sowie kleinere Geschäfts- und Firmenkunden, darunter Konten, Kredite, Zahlungsverkehr und Wertpapierhandel. Es zeichnet sich durch ein Massengeschäft mit vielen kleinen Transaktionen aus, bei denen hohe Vertriebskosten durch effiziente Strukturen kompensiert werden müssen. Siehe Bartmann, Nirschl & Peters (2011, S. 18).

² In der Finanzbranche bieten Streetside Provider spezialisierte Dienstleistungen in Bereichen wie Brokerage, Custody (Titelverwahrung), Treasury (Devisen, Geldmarkt, Cash Management) und Zahlungsverkehr an. Für diese Tätigkeiten ist eine Banklizenz erforderlich.

³ Tabelle 1Tabelle 1: Die Grundstrategien Vertriebsbank und Abwicklungsprovider wurde das erste Mal in der IFZ Sourcing Studie 2021 verwendet. Siehe Blattmann et al. (2021), S. 2.

Einleitung

Nachdem in der letztjährigen Sourcing Studie⁴ der Fokus auf die Untersuchung auf IT-Sourcing Management, Crypto Assets für Retailbanken und kleine Retailbanken sowie digitale Transformation gelegt wurde, werden in der vorliegenden Studie die beiden folgenden aktuellen Themen im Hinblick auf Sourcing näher untersucht und erläutert: Risikomanagement sowie Künstliche Intelligenz (KI).

Künstliche Intelligenz und Sourcing

Der Einsatz von KI im Sourcing bietet Banken die Chance, ihre Ressourcen gezielter einzusetzen und langfristig durch Effizienzsteigerungen Kosten zu senken. KI-Technologien bieten einen entscheidenden Vorteil, indem sie grosse Datenmengen schneller und präziser analysieren. Dies erfordert strategische Entscheidungen zur optimalen Nutzung dieser technologischen Innovation. Die Studie zeigt, welche KI-Anwendungen bei Banken getestet werden respektive bereits im Einsatz sind und welche Rolle dabei dem Sourcing zukommt. Dabei spielen Faktoren wie Kosten, Effizienzsteigerung und regulatorische Vorgaben eine zentrale Rolle. Insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen der FINMA im Bereich Governance und Risikomanagement⁵ sind klare Richtlinien erforderlich, um operationelle Risiken wie Modellfehler, IT- und Cyber-Risiken oder Abhängigkeiten von Drittanbietern zu minimieren. Zudem soll aufgezeigt werden, welche konkreten Aufgaben durch KI übernommen werden können, etwa im Kontakt mit den Kundinnen und Kunden, in der Prozessautomatisierung oder der Risikoanalyse. Die FINMA⁶ hebt hierbei die Bedeutung von Erklärbarkeit, unabhängiger Überprüfung und laufender Überwachung von KI-Modellen hervor, um Transparenz und Kontrolle sicherzustellen. Schliesslich wird betrachtet, ob KI selbst das Sourcing-Management optimieren kann, beispielsweise durch intelligente Anbieteranalysen oder Entscheidungsunterstützungssysteme.

Risikomanagement im Sourcing

Banken müssen Sourcing-Risiken aktiv überwachen und regulatorische Vorgaben einhalten. Insbesondere auch das Rundschreiben der FINMA zu den operationellen Risiken und Resilienz⁷ bei Banken unterstreicht die gesteigerte Bedeutung des Risikomanagements für Retailbanken. Dies umfasst die Identifikation, Bewertung und Steuerung ausgelagerter Dienstleistungen. Dabei ist es wichtig, geeignete Kontrollmechanismen zu etablieren, um die Sicherheit und Integrität der Prozesse zu gewährleisten. Die optimale Organisation des Risikomanagements kann durch gezielte Outsourcingstrategien verbessert werden, insbesondere in Bereichen wie Datenschutz, IT-Sicherheit und operationelle Resilienz. Best Practices aus der Branche sollen aufgezeigt werden, um Banken bei der effizienten Umsetzung regulatorischer Anforderungen zu unterstützen.

Die beiden Schwerpunktthemen aber auch weitere Entwicklungen im Bankenmarkt zeigen nach Einschätzung der Autoren, dass Sourcing als bankübergreifende Zusammenarbeit eine

⁴ Siehe Blattmann et al. (2024a).

⁵ Siehe FINMA (2022).

⁶ Die FINMA-Aufsichtsmitteilung 08/2024 befasst sich mit Governance und Risikomanagement beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Finanzsektor. Sie hebt die Notwendigkeit einer effektiven Risikoerfassung und -kontrolle, insbesondere in Bezug auf Datenqualität, Tests und Erklärbarkeit von KI-Systemen hervor. Siehe FINMA (2024a).

⁷ Siehe FINMA (2022).

Einleitung

steigende strategische Bedeutung erlangen wird. Daher wird es für die Führungsverantwortlichen von Retailbanken auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben.

1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen

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

Die Umfrage bei Schweizer Retailbanken wurde in folgende Teile gegliedert:

- Allgemeine Fragen zu Bilanzsumme und Geschäftsaufwand,
- Outsourcing bestehend aus Outsourcing allgemein, Informatik allgemein, neue IT-Themen sowie Cloud Computing,
- Künstliche Intelligenz,
- Open Banking
- sowie Compliance und Risikomanagement.

Insgesamt wurden 86 Vertreterinnen und Vertreter⁸ von Banken angeschrieben. Den teilnehmenden Banken wurde zugesichert, dass die Daten sowohl vertraulich behandelt als auch aufgrund der Aggregierung der Antworten keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Institute möglich sein werden. Der Datensatz umfasst 45 Beobachtungen, die sich gemäss Abbildung 1 auf die verschiedenen Bankengruppen verteilen. Da teilweise nicht alle Fragen beantwortet wurden, beinhaltet die Stichprobe 42 vollständige Datensätze von Retailbanken in der Schweiz. Die Stichprobengrösse kann somit zwischen 42 und 45 Beobachtungen schwanken. Dies entspricht einer Rücklaufquote zwischen 49 und 52 Prozent⁹. Ergänzend wurden zu den beiden Schwerpunktthemen Risikomanagement und Künstliche Intelligenz rund 30 Interviews mit Expertinnen und Experten geführt¹⁰.

⁸ Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie manchmal das generische Maskulinum bzw. eine geschlechtsspezifische Form verwendet. Alle Angaben beziehen sich jedoch stets auf alle Geschlechter gleichermaßen.

⁹ Die UBS als einzige verbliebene Grossbank ist nicht Teil des Samples.

¹⁰ Für die Liste der Expertinnen und Experten siehe Kapitel Expertengespräche S. 122.

Einleitung

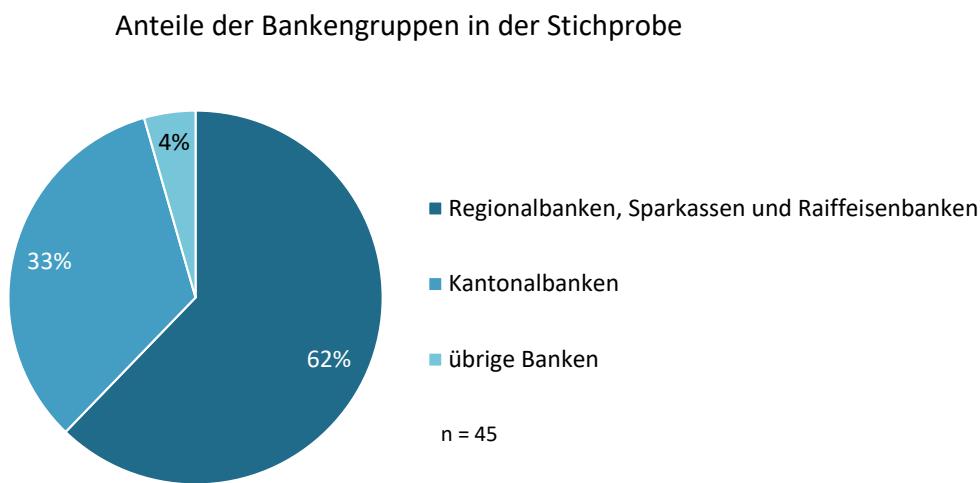


Abbildung 1: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe.

Die Grösse der teilnehmenden Banken wird in Abbildung 2 sowohl anhand der Bilanzsumme als auch des Geschäftsaufwands dargestellt. Ein Viertel der Banken (24%) haben eine Bilanzsumme zwischen CHF 1.0 Milliarde und CHF 2.9 Milliarden. Zwei Drittel der teilnehmenden Institute (66%) haben eine Bilanzsumme von bis zu CHF 9.9 Milliarden. Wenn wir den Geschäftsaufwand betrachten, stellen wir fest, dass rund 60 Prozent der Banken einen Geschäftsaufwand von bis zu CHF 50 Millionen aufweisen.

In der Stichprobe sind Kantonalbanken mit 33 Prozent überrepräsentiert, da sie rund 17 Prozent der Schweizer Banken ausmachen. Regionalbanken, Sparkassen und Raiffeisenbanken sind mit 62 Prozent gut vertreten¹¹. Übrige Banken sind mit vier Prozent unterrepräsentiert, da sie einen wesentlichen Teil des Schweizer Bankensektors ausmachen (zirka 10%). Grossbanken haben wir wie in der Vergangenheit nicht zur Befragung eingeladen. Sie sind deshalb in der Stichprobe nicht vertreten, obwohl es mit der UBS eine verbliebene Grossbank in der Schweiz gibt¹².

¹¹ Allein die Raiffeisenbank besteht aus über 200 selbstständigen Instituten.

¹² Siehe BfS (2020) und SNB (2024).

Einleitung

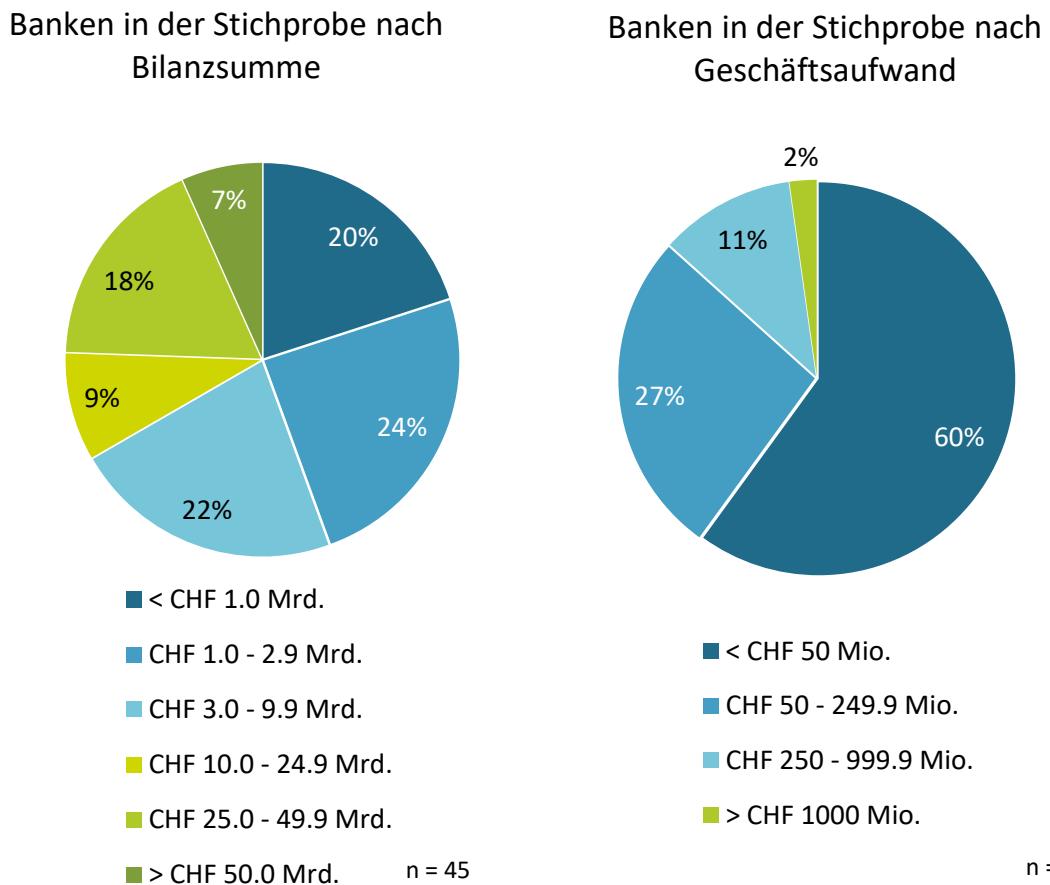


Abbildung 2: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme und Geschäftsaufwand.

1.3 Aufbau der Studie

Die vorliegende siebte Ausgabe der Studie Bank-IT und Sourcing ist in fünf Kapitel gegliedert. Kapitel 2 gibt einen Einblick in die erwartete Marktentwicklung des Sourcings aus Bankenoptik. Dabei liegt der Fokus auf dem aktuellen Status und den geplanten Veränderungen im Outsourcing, den neuen IT-Themen und ihrer Relevanz für das Outsourcing sowie den Auswirkungen des Cloud Computings auf das IT-Sourcing im Speziellen. Das Risikomanagement im Outsourcing wird im Kapitel 3 thematisiert. Neben einer Analyse des regulatorischen Umfelds wird vor allem das Third-Party-Risk Management (TPRM) untersucht. Hierzu gehören Risikoanalysen, Herausforderungen, Best Practices und Fallbeispiele aus Banken unterschiedlicher Größenordnungen. Kapitel 4 widmet sich der Künstlichen Intelligenz (KI) in Banken. Herausforderungen und Lösungsansätze im Umgang mit KI sowie deren Unterstützung im Outsourcingprozess werden detailliert betrachtet. Kapitel 5 verknüpft die drei zentralen Themenbereiche der Studie: Sourcing, Risikomanagement und KI. Ziel ist es, die Komplexität dieser Verflechtungen greifbar zu machen und einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen zu geben. Am Ende der Studie werden die Meinungen unserer Sponsoren wiedergegeben sowie ein Überblick der Marktakteure und deren Leistungen im Sourcing vermittelt.

Outsourcing

2 Outsourcing

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Umfrage bei den Banken präsentiert. Zuerst wird im kommenden Abschnitt Sourcing allgemein erläutert. Im nachfolgenden Teil sind die Ergebnisse zum Status von Outsourcing und den geplanten Veränderungen der Banken dazu enthalten. Weiter wird auf die neuen IT-Themen eingegangen und die Auswirkungen von Cloud Computing und Open Banking auf Outsourcing erläutert.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Der Begriff des Outsourcings

Als Outsourcing wird in der Ökonomie die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externe Dienstleister bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine Form des Fremdbezugs einer bisher intern erbrachten Leistung. Die Dauer und der Gegenstand der Leistung werden durch spezifische Verträge fixiert, was wiederum das Outsourcing von sonstigen Partnerschaften abgrenzt.

Die FINMA legt in ihrem Rundschreiben 2018/3 den Begriff Outsourcing wie folgt fest:

«Outsourcing (Auslagerung) im Sinne des Rundschreibens liegt vor, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen»¹³.

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

In dieser Studie wird die Definition der FINMA als Basis verwendet. Ausgehend von diesem Verständnis wird ein generisches Prozessmodell mit den drei Prozessgruppen «Führungsprozesse», «Kernprozesse» sowie «Unterstützungsprozesse» (siehe Abbildung 3) verwendet, um einen Überblick über die Leistungserbringung einer Retailbank zu geben. Die einzelnen Leistungen können entweder intern erbracht oder von Dritten bezogen werden. Abbildung 3 zeigt die in dieser Studie als potenzielle Outsourcingbereiche betrachteten Elemente der Leistungserstellung bei Banken.

Seit der ersten IFZ Sourcing Studie im Jahr 2019¹⁴ verwenden wir die Definition der FINMA als Basis für Sourcing. Anpassungen hat es lediglich in Bezug auf die betrachteten Kernprozesse

¹³ Siehe FINMA (2020).

¹⁴ Siehe Blattmann et al. (2019).

Outsourcing

gemäss Abbildung 3 gegeben: In der Studie 2023¹⁵ wurden im Bereich Produktion Handelszugänge, Depotbanken und Korrespondenten-Netz als Kernprozesse dazugenommen.

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



Abbildung 3: Kategorien von Outsourcingdienstleistungen für Banken.

Banken lagern demnach Leistungen innerhalb der Kern- und Unterstützungsprozesse aus. Führungsprozesse werden gemäss dem Verständnis dieser Studie nicht ausgelagert.

2.2 Status und geplante Veränderungen im Outsourcing

Für die zukünftige Entwicklung des Outsourcings ist es entscheidend zu verstehen, welche Bereiche Retailbanken als ihre Kernkompetenzen betrachten. Denn Tätigkeiten, die von den Banken als Kernkompetenzen definiert werden, werden in der Regel nicht ausgelagert.

Wie Abbildung 4 zeigt, betrachten 96 Prozent der Banken die Kundenberatung im Finanzierungsbereich und 93 Prozent die Basisdienstleistungen (Konten, Karten, Zahlungsverkehr) weiterhin als Kernkompetenz (Mehrfachauswahl möglich). Die Anlageberatung wird von 82 Prozent der Banken als Kernkompetenz eingestuft – ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr (89%¹⁶).

¹⁵ Siehe Blattmann et al. (2023).

¹⁶ Die Autoren gehen davon aus, dass dieser Rückgang im Vergleich zum Vorjahr weitestgehend aufgrund der grösseren Stichprobe und der damit veränderten Struktur des Samples zustande gekommen ist. In der letztjährigen Studie 2024 betrug die Stichprobe 36 Banken (nun sind es 45).

Outsourcing

Vergleicht man die aktuellen Einschätzungen mit den Prognosen der IFZ Sourcing Studie 2021¹⁷, zeigen sich deutliche strategische Verschiebungen. Während Beratung weiterhin zentral bleibt, gewinnen verarbeitende Tätigkeiten stark an Bedeutung. So wird die Kreditverarbeitung heute von 80 Prozent der Retailbanken als Kernkompetenz betrachtet (2021: 39%), der Zahlungsverkehr von 53 Prozent (2021: 6%) und die Wertschriftenverarbeitung von 33 Prozent (2021: 3%). Im Vergleich zum Vorjahr (2024) sind insbesondere bei der IT und der Kreditverarbeitung grosse Veränderungen erkennbar: Der Anteil der Banken, die IT als Kernkompetenz betrachten, ist von 17 auf 40 Prozent gestiegen, bei der Kreditverarbeitung von 64 auf 80 Prozent. Dies ist ein Zeichen dafür, dass neben der Beratung auch verarbeitende Tätigkeiten und die IT im Hinblick auf die Zukunft der Bank als deutlich wichtiger eingeschätzt werden.

Retailbanken sind primär im Hypothekargeschäft tätig. Viele Banken betrachten die vollständige Kontrolle über die zugehörige Wertschöpfungskette als essenziell für einen umfassenden Service und somit als Kernkompetenz. Dies zeigen die Einschätzungen der Kernkompetenzen in Abbildung 4, welche von mehr als der Hälfte der Institute (Werte > 50%) angegeben wurden. Zudem zählen viele Banken auch unterstützende Bereiche wie Legal & Compliance oder die IT, aber auch Produktentwicklung & -management sowie die Abwicklung der Wertschriftentransaktionen zu ihren Kernkompetenzen. Aus der Umfrage geht zudem hervor, dass die durchschnittliche Retailbank rund fünf Bereiche als Kernkompetenzen definiert (2022 und 2024 ebenfalls 5, in Studie 2023 nicht abgefragt).

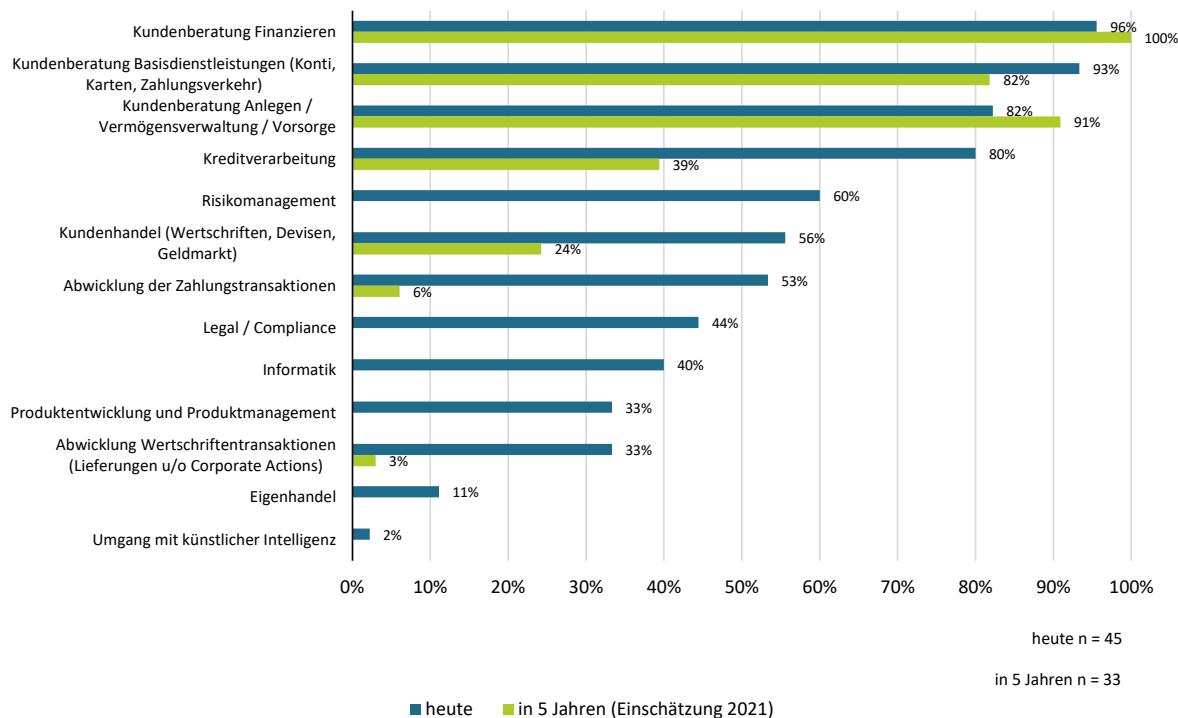


Abbildung 4: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen.

¹⁷ Siehe Blattmann et al. (2021), S.7.

Outsourcing

Die in Abbildung 5 dargestellten Absichten der Banken zeigen, dass sie das Outsourcing in den nächsten drei Jahren weiter ausbauen möchten. Die erwartete Nettoveränderung¹⁸ des Outsourcingumfangs ähnelt derjenigen des Vorjahres: Fast alle Bereiche verzeichnen einen Zuwachs – von zwei Prozent in der Informatik über neun Prozent in Compliance sowie Druck & Versand bis zu elf Prozent im Zahlungsverkehr.

Die Umfragewerte zeigen eine gezielte Ausweitung des Outsourcings durch Schweizer Retailbanken insbesondere in den Bereichen IT, Zahlungsverkehr und Compliance¹⁹. Während in den meisten Bereichen eine geplante Zunahme beobachtet werden kann, bildet die Wertschriftenabwicklung mit einer geplanten Reduktion von fünf Prozent eine Ausnahme, was mit der in Abbildung 4 beobachteten verstärkten Wahrnehmung als Kernkompetenz zusammenhängen dürfte. Der Vertrieb bleibt unverändert. Neues Outsourcing tritt nur punktuell auf.



Abbildung 5: Absicht der Banken in Bezug auf Outsourcing (in den nächsten drei Jahren).

Die Kreditverarbeitung stellt für 80 Prozent der Retailbanken eine Kernkompetenz dar (Abbildung 4). Dementsprechend bleibt die Auslagerung der Kreditabwicklung für viele Institute ein ungeprüfter oder abgelehnter Ansatz. Die Ergebnisse aus Abbildung 6 zeigen, dass der strategische Grundsatzentscheid, die Kreditabwicklung als Kernkompetenz zu behalten, für 76 Prozent der Banken die wichtigste Begründung gegen eine Auslagerung darstellt. Weiter möchten 60 Prozent der Institute das Know-How für diesen Prozess unbedingt inhouse bewahren. Ein Drittel der Banken (33%) sieht in der spezifischen Ausgestaltung ihrer Kreditprozesse einen wesentlichen Faktor, der einer Standardisierung und somit einer

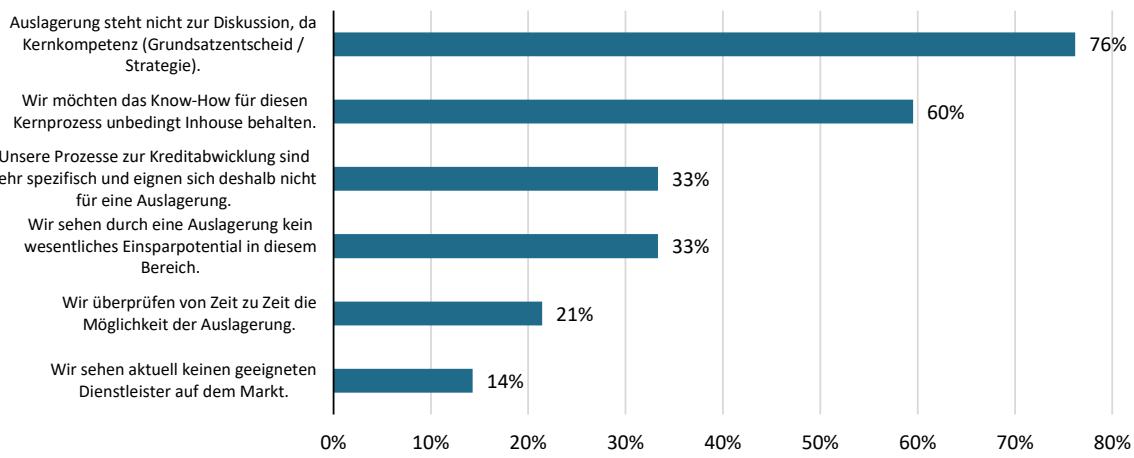
¹⁸ Die Nettoveränderung über alle Banken hinweg ergibt sich aus der Summe aus den Bereichen «Erhöhung bestehendes Outsourcing durch zusätzliche Ausgliederungen» und «Erstmaliger Bezug Outsourcing geplant», von der die «Reduktion bestehendes Outsourcing durch Wiedereingliederung» abgezogen wird.

¹⁹ Das Sourcing-Potenzial im Bereich Compliance wurde in der IFZ Sourcing Studie 2023 näher im Kapitel 7 behandelt, siehe Blattmann et al. (2023).

Outsourcing

Auslagerung entgegensteht. Ebenso viele Institute geben an, dass sie kein wesentliches Einsparpotenzial durch eine externe Kreditverarbeitung erkennen.

Zusätzlich nannten Banken in einem freien Textfeld weitere Gründe gegen eine Auslagerung, darunter die hohe Verarbeitungsgeschwindigkeit inhouse als Wettbewerbsvorteil, die fehlende Differenzierung durch Service-Level-Agreements (SLAs) sowie die Bedeutung des direkten Kundenkontakts. Auch kontinuierliche Effizienzsteigerungen und Prozessverbesserungen wurden als Argumente gegen eine externe Abwicklung genannt.



n = 42

Abbildung 6: Gründe gegen eine Auslagerung des Kreditgeschäfts.

Während eine vollständige Auslagerung des Kreditgeschäfts für viele Retailbanken nicht infrage kommt, gibt es doch gewisse Bereiche, die zukünftig für eine externe Bearbeitung möglicherweise in Betracht gezogen werden. Abbildung 7 zeigt, dass 79 Prozent der Institute die Kreditverarbeitung (Banking Operations) als den am ehesten auslagerbaren Bereich sehen. Deutlich seltener werden die Refinanzierung der Kredite (18%), der Vertrieb zur regionalen Diversifikation (6%) oder die Risikobeurteilung und das Risikomanagement (3%) genannt. Dies zeigt, dass Banken vor allem operative Tätigkeiten auslagern würden, während strategische und kundennahe Prozesse weiterhin intern verbleiben sollen.

Outsourcing

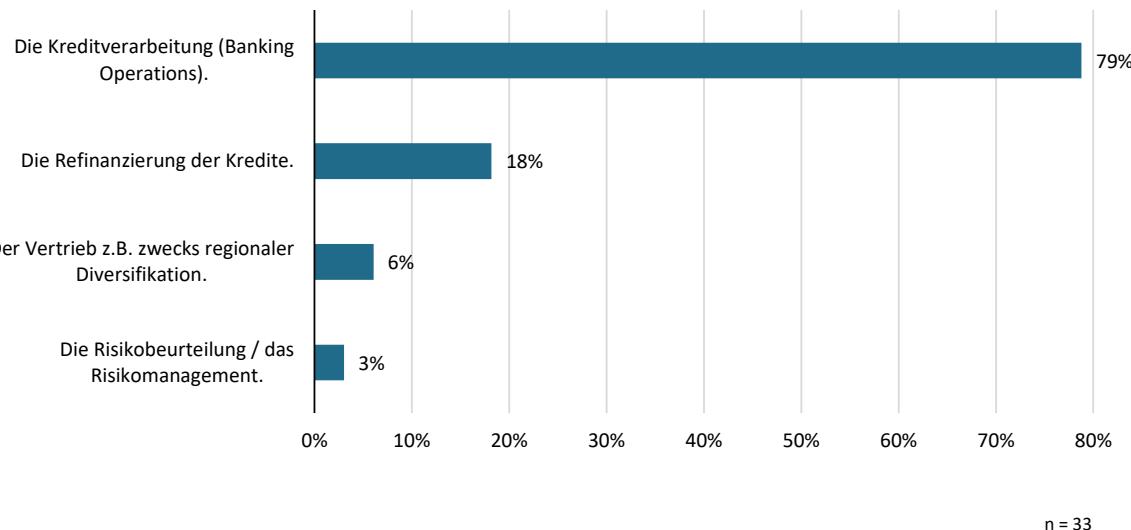


Abbildung 7: Aspekte, welche im Kreditgeschäft am ehesten für eine Auslagerung in Frage kommen.

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

Nun wurde gefragt, auf wie viele Anbieter diese ausgelagerten Tätigkeiten verteilt sind: Dies zeigt Abbildung 8. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Schweizer Retailbanken zunehmend auf eine grössere Anzahl von Sourcing-Anbietern abstützen. Der Anteil der Banken, die zwischen fünf und zehn Anbieter nutzen, ist im Vergleich zum Vorjahr von rund zwei Dritteln (67%) auf etwas mehr als die Hälfte (53%) gesunken, während der Anteil der Banken mit mehr als zehn Anbietern von 11 Prozent auf 19 Prozent gestiegen ist. Der Anteil der Banken mit weniger als fünf Anbietern blieb mit 23 Prozent nahezu konstant (Vorjahr: 22%).

Auch im Bereich der Informatik nutzen die Retailbanken mehr Sourcing-Anbieter. Während im Vorjahr 71 Prozent der Banken weniger als fünf Anbieter nutzten, liegt dieser Anteil nun bei 60 Prozent. Gleichzeitig ist der Anteil der Banken mit fünf bis zehn Anbietern von etwa einem Viertel (26%) auf einen Drittel (33%) gestiegen. Der Anteil der Banken mit mehr als zehn IT-Dienstleistern bleibt mit zwei Prozent relativ stabil (Vorjahr: 2%).

Die durchschnittliche Anzahl der Anbieter, von denen Banken Outsourcingdienstleistungen beziehen, wird von den Autoren auf etwa acht geschätzt. Wird der Bereich der Informatik betrachtet, so kann festgestellt werden, dass darauf mit durchschnittlich rund vier Anbietern²⁰ knapp die Hälfte der Outsourcinganbieter entfallen. Diese zunehmende Verteilung von Sourcing-Aktivitäten auf mehrere Partner erhöht die Komplexität und erfordert ein professionelles Sourcing-Management, insbesondere für kleinere und mittelgrosse Banken.

²⁰ Da rund 60% der Banken in Abbildung 8 weniger als 5 Anbieter in der Informatik haben und die restlichen mehr als 5, gehen wir von rund 4 Anbietern innerhalb der Informatik aus.

Outsourcing

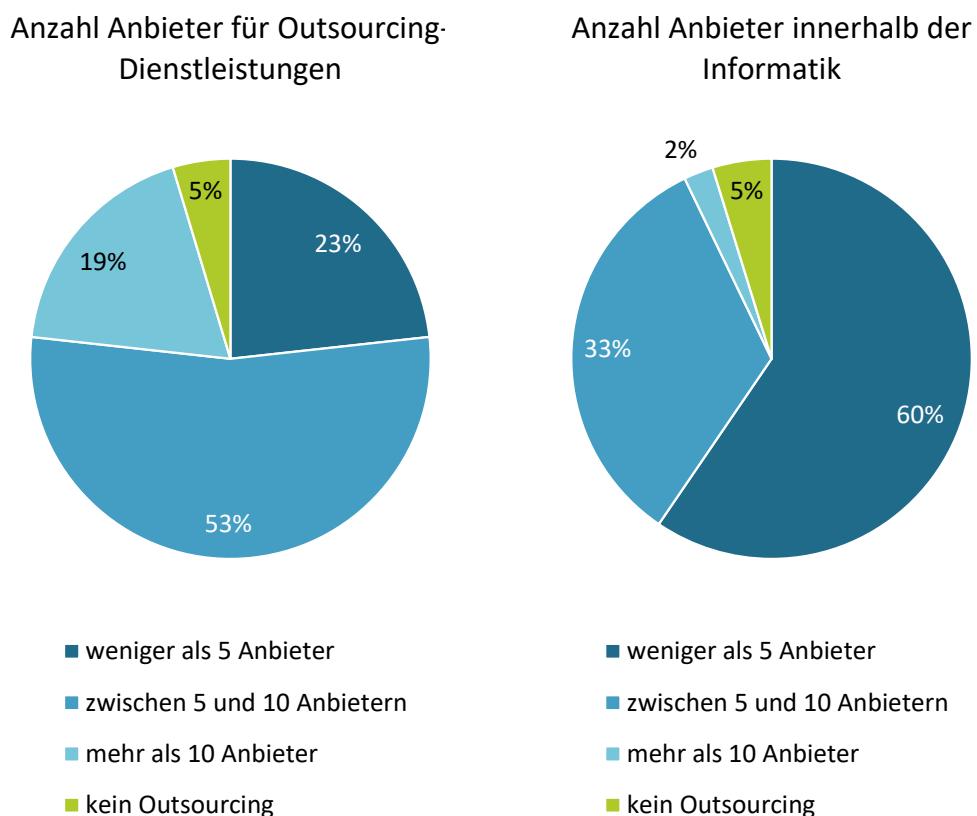


Abbildung 8: Anzahl der Anbieter für Outsourcingdienstleistungen (insgesamt links und nur Informatik rechts).

2.3 Neue IT-Themen und Outsourcing

Aus den Ausführungen zum Sourcing im obigen Abschnitt geht, wie auch in den Vorjahren, hervor, dass insbesondere der Bereich Informatik einen grossen Teil des Sourcings für Banken ausmacht. Die zukünftige Bedeutung von IT-Themen wird von den Retailbanken in Abbildung 9 eingeschätzt. Während Cyber Security²¹ mit 98 Prozent klar an erster Stelle steht, werden auch Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen (67%) sowie die digitale Unterstützung der Kundenberater (64%) als relevant angesehen. Hervorzuheben ist zudem die steigende Bedeutung von Selbstbedienungs- und Selbstadministrationslösungen für Kunden (71% aktuell gegenüber 67% im Vorjahr). Im Vergleich zur letzten Umfrage bleibt Open Banking weiterhin ein zentrales Thema, während der Stellenwert von Künstlicher Intelligenz²² mit 33 Prozent als hoch eingeschätzter Bedeutung am meisten gestiegen ist (Vorjahr 22%).

²¹ Auch die FINMA betrachtet die Cyberrisiken als eine der grössten operationellen Risiken für Banken. Siehe FINMA (2023a). Zudem deckt sich diese Einschätzung ebenso mit dem EY Bankenbarometer 2025. Siehe Ernst & Young (2025, S. 44).

²² Die FINMA sieht die künstliche Intelligenz im Schweizer Finanzmarkt als längerfristigen Trend mit entsprechenden Risiken, siehe FINMA (2023a).

Outsourcing

Neue Technologien wie Smart Contracts und Blockchain werden zurückhaltend betrachtet – 58 Prozent messen ihnen nur eine geringe Relevanz bei. Noch zurückhaltender wird das Metaverse eingestuft, das von 40 Prozent der Retailbanken keine Bedeutung hat. Die Umfragewerte zeigen, dass Banken weiterhin einen starken Fokus auf Sicherheit, Effizienzsteigerung und digitale Kundeninteraktion legen, während spekulative Zukunftstechnologien nur bedingt auf der Agenda stehen. Einem der Schwerpunktthemen dieser Studie, der KI im Kapitel I4, wird von 84 Prozent der befragten Banken eine mittlere bis hohe Bedeutung beigemessen. Vor dem Hintergrund des aktuellen Hypes um dieses Thema könnte man eine höhere Bedeutung erwarten. Gleichzeitig wird gerade in den aus Sicht der Banken besonders bedeutenden Bereichen (Cyber Security, Selbstbedienung, Automatisierung etc.) zunehmend der Einsatz von KI erprobt.

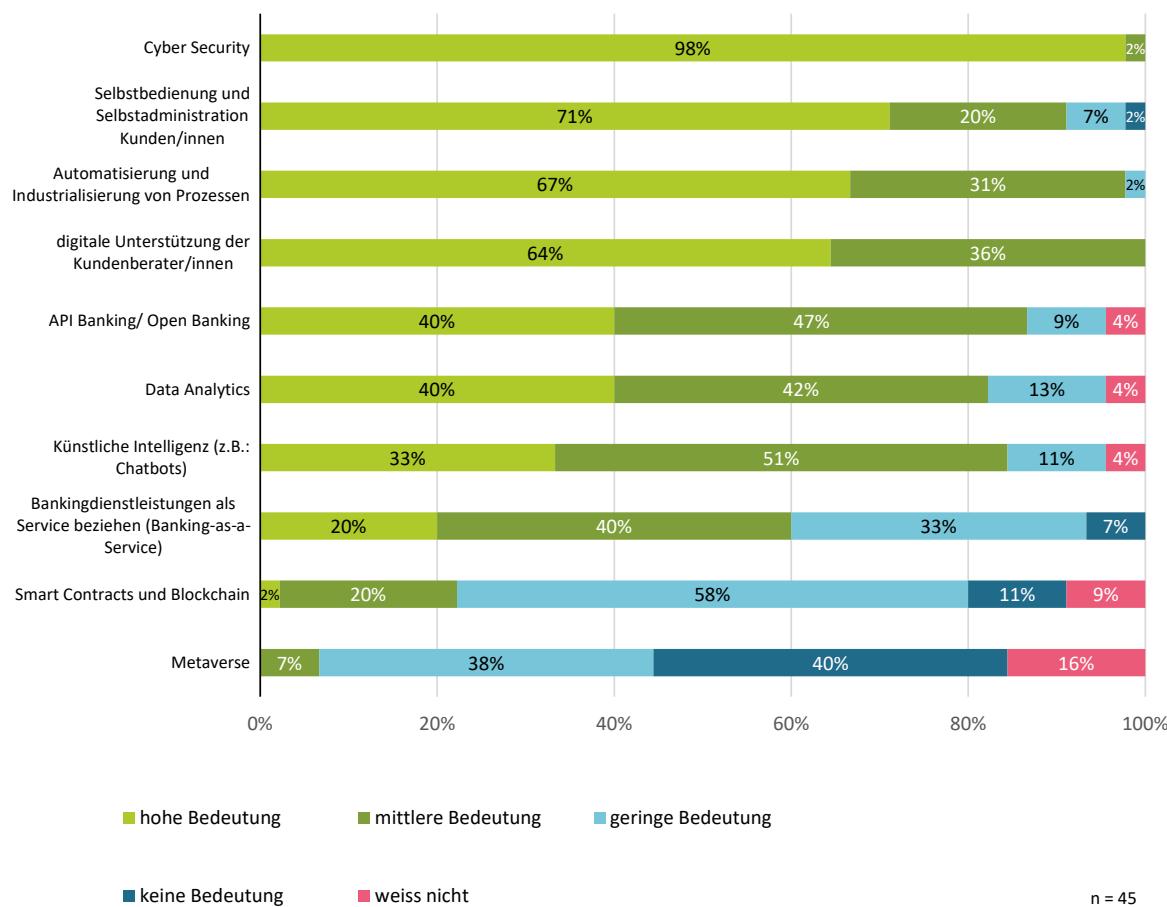


Abbildung 9: Einschätzung der Banken zur Bedeutung von neuen IT-Themen in den nächsten drei Jahren.

Mit Blick auf das Outsourcing von den neuen IT-Themen zeigt Abbildung 10, dass Retailbanken in den kommenden Jahren häufig planen, externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen. Besonders API²³ Banking/Open Banking (65%), Cyber Security²⁴ (59%) und Künstliche

23 Application Programming Interfaces.

24 Die FINMA-Aufsichtsmitteilung 03/2024 gibt Einblick in die aktuellen Erkenntnisse der Cyber-Risiko-Aufsicht und präzisiert bestehende regulatorische Vorgaben. Sie thematisiert unter anderem Auslagerungen, Schutzmechanismen sowie die Detektion und Reaktion auf Cyber-Angriffe. Siehe FINMA (2024b).

Outsourcing

Intelligenz (56%) werden wahrscheinlich künftig zu einem grossen Teil fremdbezogen. Auch die digitale Unterstützung der Kundenberater (50%) und Banking-as-a-Service (48%) werden voraussichtlich verstärkt durch Outsourcing abgedeckt werden.

Gleichzeitig machen die Banken darauf aufmerksam, dass viele dieser Themen komplex sind und stark von strategischen Überlegungen abhängen. Einige Institute äussern, dass Outsourcing nicht immer in Prozentwerten erfassbar ist, sondern eine thematische Betrachtung erfordert. Zudem bleibt unklar, in welchen Bereichen externe Unterstützung langfristig sinnvoll ist.

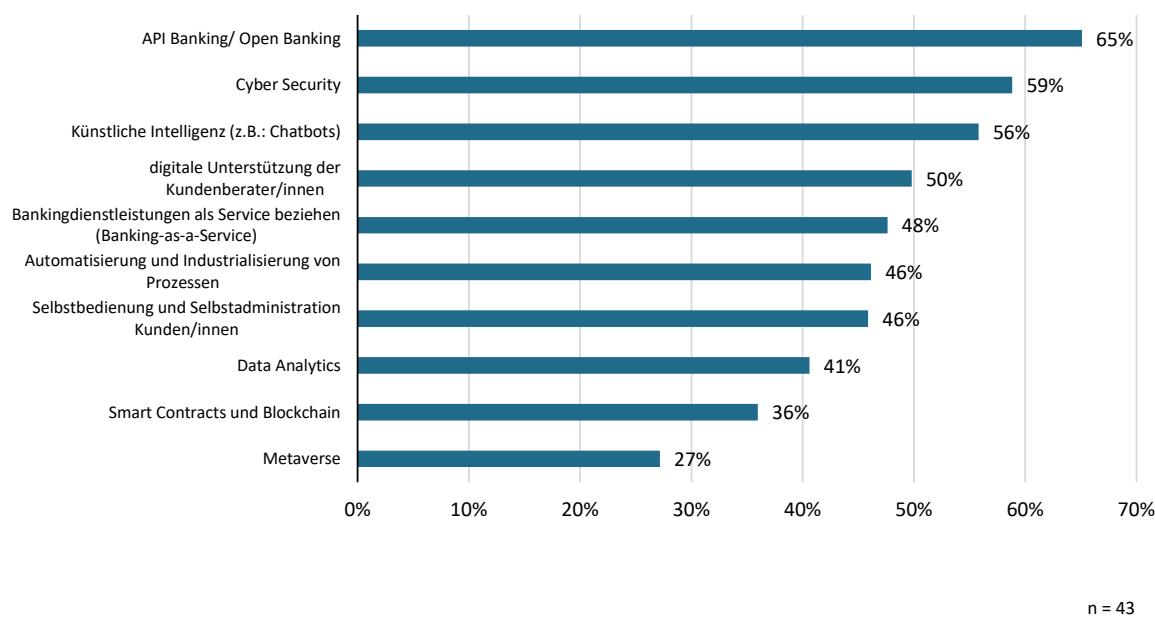


Abbildung 10: Einschätzung des Grads an Fremdbezug der Banken innerhalb der neuen IT-Themen.

Abbildung 11 zeigt die Gründe, warum Retailbanken bestimmte IT-Themen an Dritte auslagern. Mit 84 Prozent der Nennungen stellt das fehlende interne Know-How den häufigsten Grund dar. Ebenfalls weit verbreitet ist die Einschätzung, dass das betreffende IT-Thema nicht zur Kernkompetenz der Bank zählt (72%). Finanzielle Aspekte spielen mit 53 Prozent der Nennungen ebenfalls eine wichtige Rolle.

Outsourcing

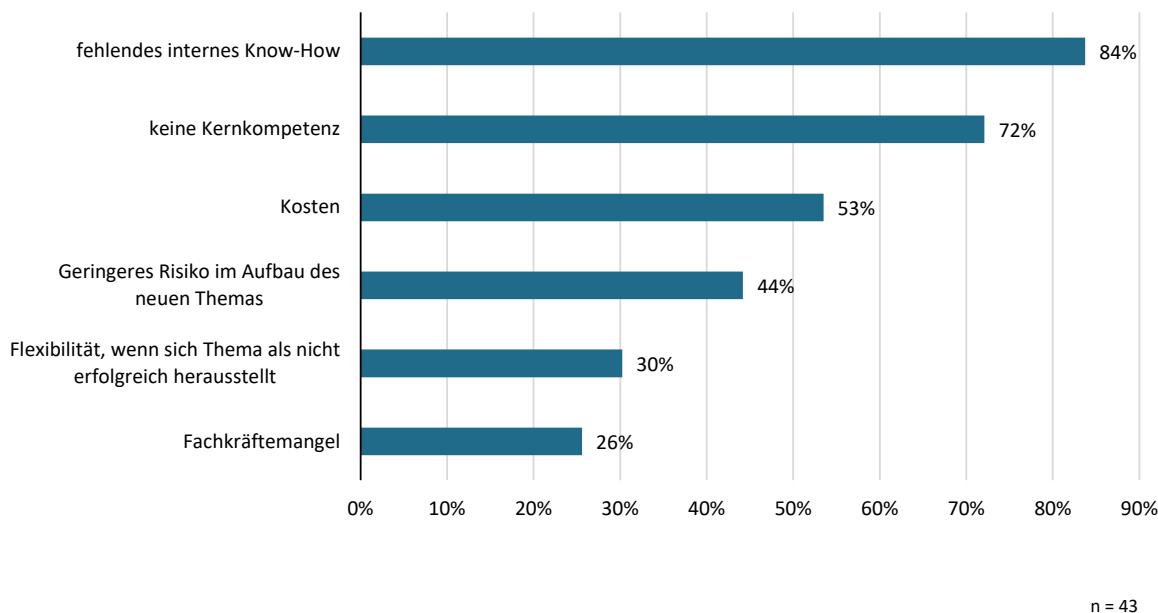


Abbildung 11: Gründe zur Auslagerung von IT-Themen an Dritte.

Ein weiteres Motiv für das Outsourcing ist die Risikominimierung beim Aufbau neuer Themen, die von 44 Prozent der Banken genannt wird. Darüber hinaus wird von 30 Prozent der Wunsch nach Flexibilität als ein weiterer Grund genannt, insbesondere falls sich ein neues Thema als nicht erfolgreich erweisen sollte. Der Fachkräftemangel, der in der Branche zunehmend eine Herausforderung darstellt, wurde von 26 Prozent der Banken als ausschlaggebender Faktor für die Auslagerung von IT-Themen angegeben.

Vergleicht man die Ergebnisse mit den Vorjahreswerten, so fällt auf, dass sich einige Prioritäten verschoben haben. Während im Jahr 2024 noch 89 Prozent der Banken angaben, IT-Themen auszulagern, weil sie nicht als Kernkompetenz angesehen wurden, ist dieser Anteil nun auf 72 Prozent gesunken. Dies ist auch eine Konsequenz der Tatsache, dass viele Retailbanken die IT neu als eine Kernkompetenz betrachten²⁵. Die Kosten spielen weiterhin eine bedeutende Rolle, ihr Einfluss liegt leicht über den letztjährigen 50 Prozent (53% aktuell).

Neben den quantitativen Ergebnissen wurden auch offene Nennungen erfasst. Vereinzelte Banken betonten, dass eine vollständige Eigenumsetzung nicht praktikabel sei, da bestimmte Themen im Verbund mit anderen Institutionen realisiert werden müssten. Weiterhin wurde angemerkt, dass sich die Frage nach dem Outsourcing nicht pauschal beantworten lässt: Während operative Tätigkeiten wie das Security Operations Center (SOC) häufig ausgelagert werden, bleiben strategische Aspekte wie die Definition von Sicherheitsrichtlinien oder das CISO-Management²⁶ meist inhouse.

²⁵ Der Anteil der Banken, die IT als Kernkompetenz betrachten, ist von 17 auf 40 Prozent gestiegen, siehe Abbildung 4.

²⁶ Das CISO-Management bezieht sich auf die Leitung und Organisation der Informationssicherheit innerhalb eines Unternehmens durch den Chief Information Security Officer (CISO). Der CISO ist für die Strategie, Umsetzung und Überwachung der IT-Sicherheitsmaßnahmen verantwortlich, siehe Universität Basel (2024).

Outsourcing

Aus den Ausführungen im obigen Abschnitt geht hervor, dass die Entscheidung zur Auslagerung von IT-Themen durch ein Zusammenspiel aus strategischen, operativen und ressourcenbezogenen Überlegungen geprägt ist. Zukünftige Entwicklungen dürften vor allem durch die digitale Transformation, den Einfluss von KI und wachsende Sicherheitsanforderungen geprägt sein.

2.4 Cloud Computing und Open Banking verändern das IT-Sourcing

Die Antworten der Retailbanken im Bereich des Cloud Computings und Open Bankings werden nachfolgend ausgewertet. Cloud Computing ist bereits fester Bestandteil der Bank-IT: Immer mehr Banken verlagern Systeme in die Cloud, um Skalierbarkeit und Effizienz zu steigern. Gleichzeitig steigen regulatorische und sicherheitstechnische Anforderungen. Auch Open Banking wird vermehrt umgesetzt. Banken öffnen APIs für Drittanbieter, was neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle ermöglicht²⁷. Beide Ansätze tragen zur digitalen Transformation im Bankwesen bei.

2.4.1 Cloud Computing

Abbildung 12 zeigt die aktuelle Verteilung²⁸ des IT-Workloads in Banken.²⁹ Der grösste Anteil entfällt mit 40 Prozent auf On-Premise-Infrastrukturen, die exklusiv für die jeweilige Bank bereitgestellt und betrieben werden. Die Private Cloud, die ebenfalls exklusiv für die Bank betrieben wird, folgt mit einem Anteil von 27 Prozent. Ein weiteres Betriebsmodell ist die Community Cloud, die von einer geschlossenen Gemeinschaft genutzt wird. Die Community Cloud macht aktuell rund ein Viertel (24%) des IT-Workloads aus. Die Public Cloud, die für alle Nutzer offen ist, hat mit neun Prozent den geringsten Anteil.

Die vorliegenden Zahlen verdeutlichen, dass Banken im Moment stark auf dedizierte und geschlossene Cloud-Lösungen setzen, um regulatorische Anforderungen, Sicherheitsaspekte und spezifische betriebliche Bedürfnisse zu erfüllen. Der vergleichsweise geringe Anteil der Public Cloud zeigt, dass Banken in diesem Bereich noch zurückhaltend sind, insbesondere in Bezug auf sensible Daten und geschäftskritische Anwendungen.

²⁷ Der Begriff Open Banking wird heute oft und sehr unterschiedlich benutzt. In der IFZ Open Banking Studie 2022 wurden deshalb der Begriff, seine Herleitung und seine Verwendungsformen ausführlich analysiert. Siehe Blattmann et al. (2022).

²⁸ In den vergangenen Studien wurde lediglich der künftige geplante IT-Workload der Banken abgefragt. Der aktuelle Workload wurde in der vorliegenden Studie nun das erste Mal erhoben.

²⁹ Bei der Aufteilung des Workloads handelt es sich in zweifacher Hinsicht um eine Schätzung mit Unsicherheiten. Erstens haben die Banken in der Umfrage ihre Aufteilung geschätzt. Zweitens wurden die Schätzungen der Banken aggregiert, indem sie mit der Bilanzsumme gewichtet wurden.

Outsourcing

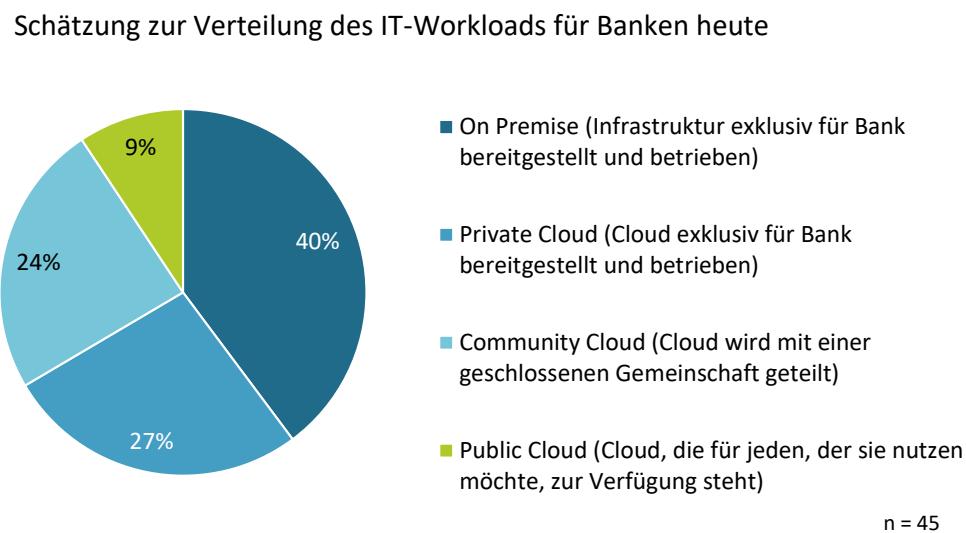


Abbildung 12: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads heute.

Abbildung 13 zeigt die prognostizierte Verteilung des IT-Workloads bis Ende 2027. Während aktuell On-Premise-Infrastrukturen noch 40 Prozent des Workloads ausmachen (Abbildung 12), wird ihr Anteil bis 2027 voraussichtlich auf 29 Prozent sinken (Prognose aus Studie 2024 fürs Jahr 2026: 47%). Im Durchschnitt gehen die Retailbanken also davon aus, dass sie in drei Jahren fast drei Viertel des IT-Workloads über die Cloud abwickeln werden. So wird der Anteil der verschiedenen Cloud Lösungen am Workload bis in drei Jahren im Durchschnitt auf 71 Prozent geschätzt, im Vorjahr lag er noch bei etwas mehr als die Hälfte (53%). Diese Entwicklung dürfte nicht nur auf das sich wandelnde Software-Angebot und den Willen der Banken, Effizienzvorteile besser zu nutzen, zurückzuführen sein. Positive Erfahrungen mit Cloud-Lösungen sowie ein zunehmender Reifegrad tragen wahrscheinlich ebenfalls dazu bei. Banken gewinnen so zunehmend Sicherheit im Umgang mit Cloud-Technologien und verbessern ihre Steuerung der Risiken, während Provider ihre Lösungen stärker an die Bedürfnisse der Banken anpassen. Dies führt zu einer weiteren Beschleunigung der Migration in die Cloud.

Die Private Cloud wird mit einem stabilen Anteil von 27 Prozent weiterhin eine wichtige Rolle spielen (selber Wert aktuell und künftig). Interessant ist jedoch das Wachstum der Community Cloud: Während ihr Anteil in der Schätzung von 2023 und 2024 noch bei neun bzw. zehn Prozent lag, wird er nun auf 27 Prozent prognostiziert. Die Public Cloud hingegen zeigt die am stärksten zuerwartende wachsende Entwicklung. Während sie nun neun Prozent des Workloads ausmacht, wird sie 2027 voraussichtlich 16 Prozent erreichen. Dennoch ist die Einschätzung für die Public Cloud in den nächsten drei Jahren die geringste im Vergleich zu den Prognosen der Vorjahre.

Die Resultate zeigen, dass die Retailbanken eine strategische Diversifizierung ihrer IT-Infrastruktur anstreben. Während On-Premise-Lösungen an Bedeutung verlieren, gewinnen kooperative Cloud-Modelle zunehmend an Relevanz. Die ausgewogenere Verteilung zwischen lokaler Infrastruktur und verschiedenen Cloud-Modellen könnte darauf abzielen, die Vorteile von Flexibilität und Effizienz zu gewährleisten. Trotzdem scheinen die Banken hinsichtlich ihrer Erwartung des zukünftigen Workloads in der Public Cloud aktuell eher zurückhaltend.

Outsourcing

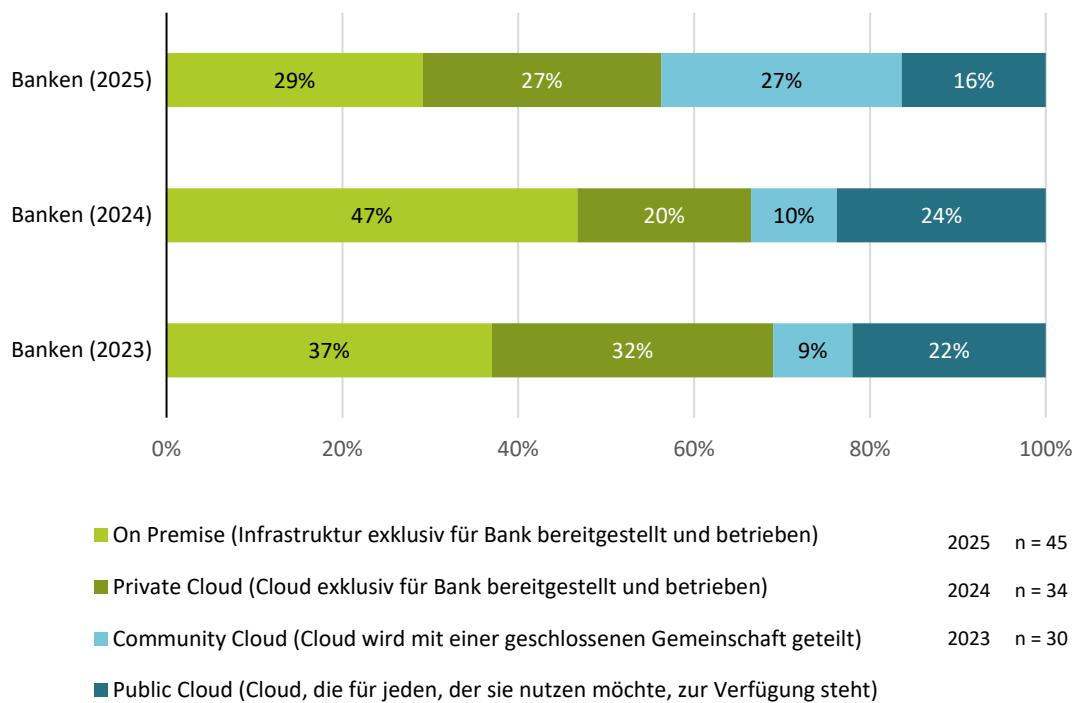


Abbildung 13: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads in drei Jahren.

Die Nutzung der Public Cloud bei Retailbanken variiert je nach Anwendungsbereich erheblich. Wie in Abbildung 14 dargestellt, zeigt sich, dass Software as a Service (SaaS) für den Arbeitsplatz aktuell mit 60 Prozent der Banken am weitesten verbreitet ist, die diese Technologie bereits einsetzen. Weitere 28 Prozent planen eine Einführung in naher Zukunft, während nur 12 Prozent derzeit keinen Bedarf sehen. Auch SaaS für Geschäftsprozesse wie kundenbezogene Anwendungen oder Backoffice-Prozesse gewinnt an Bedeutung. Aktuell nutzen etwas mehr als einen Viertel (26%) der Banken solche Lösungen und fast die Hälfte (47%) plant deren Implementierung in den nächsten Jahren. 28 Prozent hingegen schliessen eine Nutzung weiterhin aus.

Outsourcing

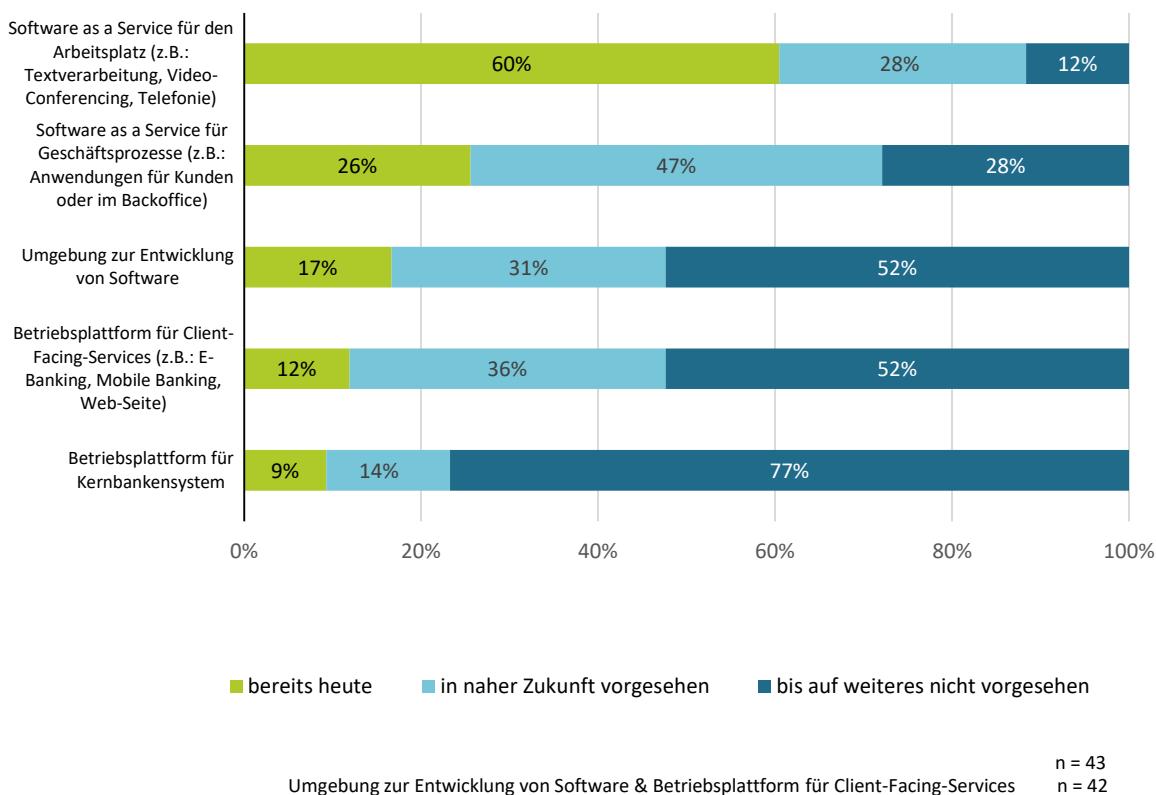


Abbildung 14: Einsatz der Public Cloud durch die Banken heute und in drei Jahren.

In Bereichen wie Softwareentwicklung und Client-Facing-Services wie E-Banking und Mobile Banking zeigen Banken jedoch eine zurückhaltendere Haltung. 17 Prozent der Banken setzen derzeit die Public Cloud für Softwareentwicklung ein und etwas weniger als ein Drittel (31%) planen dies in der Zukunft. Bei Client-Facing-Services liegt die Nutzung bei 12 Prozent und 36 Prozent der Banken, die eine Einführung bis 2027 erwarten. Der geringste Einsatz der Public Cloud liegt bei der Nutzung als Betriebsplattform für Kernbankensysteme, mit neun Prozent der Banken, die diese Lösung implementiert haben. 77 Prozent lehnen sie derzeit ab.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Studie 2023 zeigt, dass sich die Wahrnehmung und Akzeptanz der Public Cloud unter den Retailbanken in einigen Bereichen verändert hat. Besonders auffällig ist der Anstieg der Nutzung von SaaS für den Arbeitsplatz, die 2023 bei rund einem Drittelpunkt (32%) lag und nun auf 60 Prozent gestiegen ist. In der Softwareentwicklung ist ein moderater Anstieg zu beobachten (17% zu 13% im Jahr 2023), während die Nutzung der Public Cloud für Kernbankensysteme weiterhin sehr gering bleibt (9% im Vergleich zu 10% im Jahr 2023).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Einsatz der Public Cloud im Retailbankensektor in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird, insbesondere in Bereichen wie Arbeitsplatzlösungen und Geschäftsprozessen. Retailbanken bleiben jedoch bei kritischen Infrastrukturen wie Kernbankensystemen und Client-Facing-Services weiterhin vorsichtig. Die

Outsourcing

Zukunft wird zeigen, wie Banken ihre Cloud-Strategien weiter anpassen werden. SaaS-Lösungen werden jedoch als zentrale Zukunftsanwendung der Public Cloud im Bankensektor angesehen.

2.4.2 Open Banking

Die Umfrageergebnisse zu Open Banking bei Retailbanken, die in Abbildung 15 dargestellt sind, zeigen die zunehmende Implementierung von Open Banking in verschiedenen Bereichen bis Ende 2027. Besonders hervorzuheben ist die Nutzung von Payment-Systemen wie Twint, die bereits von 61 Prozent der Banken eingesetzt werden, mit weiteren 20 Prozent der Banken, die diese Lösung in den nächsten drei Jahren einführen möchten. Auch die Anbindung von Online-Buchhaltungslösungen wie Bexio oder Clara via API hat bereits eine breite Akzeptanz (40%), wobei 44 Prozent der Banken dies ebenfalls in den nächsten Jahren planen. Diese Bereiche zeigen eine deutliche Dominanz in der Nutzung von Open Banking im Retailbankensektor.

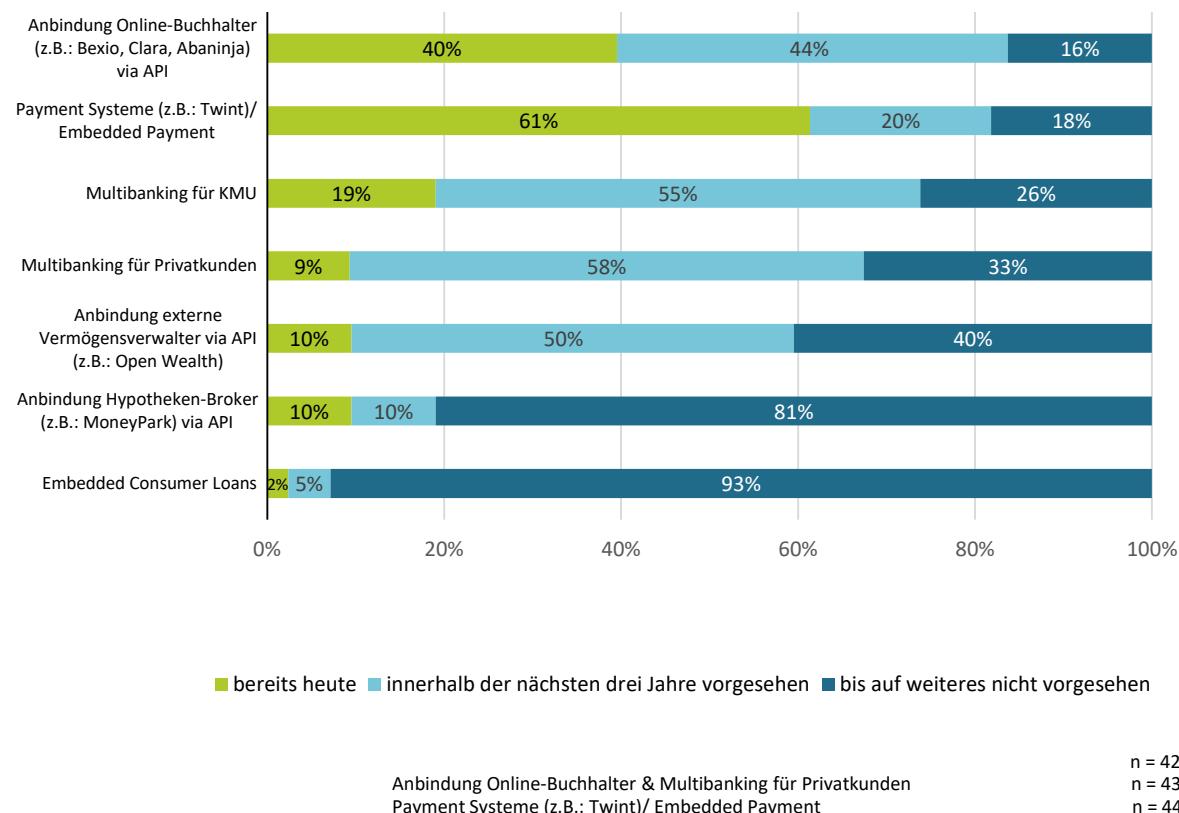


Abbildung 15: Einsatzbereiche von Open Banking heute und in drei Jahren (Ende 2027) bei Banken.

Das Multibanking für KMU wird aktuell von 19 Prozent der Banken angeboten, jedoch planen mehr als die Hälfte der Retailbanken (55%), dieses Angebot in den kommenden Jahren zu integrieren. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Anbindung externer Vermögensverwalter via API, die derzeit von zehn Prozent der Banken genutzt wird, aber von der Hälfte (50%) der Banken für die nächsten Jahre vorgesehen ist. Besonders zurückhaltend sind die Banken

Outsourcing

jedoch bei der Anbindung von Hypotheken-Brokern wie MoneyPark (10% Nutzung, 10% geplant) und Embedded Consumer Loans (nur 2% der Banken setzen dies bereits um, 5% planen dies).

Der Bereich des Multibanking für Privatkunden ist mit aktuell neun Prozent der Banken derzeit noch relativ gering verbreitet. Allerdings zeigen die Planungen für die kommenden Jahre eine deutliche Zunahme, da 58 Prozent der Banken eine Implementierung bis 2027 beabsichtigen. Diese Entwicklung deutet auf ein wachsendes Potenzial für die Verbesserung der Bankdienstleistungen für Privatkunden hin. Ein Vergleich mit den Zahlen der Studie 2023 zeigt ähnliche Tendenzen. 2023 war noch wenig in den Bereichen wie Payment-Systeme und Anbindung von Online-Buchhaltern (34% bzw. 25%) umgesetzt, wobei die Planungen für diese Bereiche in den kommenden Jahren deutlich höher ausfielen (47% in beiden Fällen). Das Multibanking für KMU war 2023 weniger verbreitet (16%), jedoch zeigte die Umfrage, dass ein Anstieg von 53 Prozent für die kommenden Jahre erwartet wurde.

Folglich lässt sich sagen, dass Open Banking weiterhin an Bedeutung gewinnen wird, insbesondere in Bereichen wie Payment-Systemen und der Anbindung von Drittanbieterdiensten über APIs. Während die Akzeptanz in einigen Bereichen wie Multibanking und Embedded Consumer Loans noch gering ist, deuten die Einschätzungen für die nächsten Jahre auf eine breite Implementierung hin. Offen ist jedoch weiterhin, ob die Anstrengungen der Banken zur Öffnung ihrer Schnittstellen für Open Banking, wie sie auch im Memorandum of Understanding zur Ermöglichung und Umsetzung initialer Multibanking-Angebote für natürliche Personen unter Schweizer Banken zum Ausdruck kommen, genügen³⁰. Die jüngsten Fortschritte, insbesondere die Multibanking-Initiative aber auch die wachsende Community bei b-Link, deuten darauf hin, dass der Bankensektor sich zunehmend für Open Banking engagiert, wobei noch abzuwarten bleibt, ob die gesetzten Ziele vollständig erreicht werden³¹.

³⁰ Der Bundesrat hat mehrfach angekündigt, die Banken auf dem Gesetzweg zu zwingen, sich gegen Aussen zu öffnen, wenn sich diese nicht freiwillig öffnen sollten, siehe beispielsweise Schweizerische Eidgenossenschaft (2022) und SBVg (2023).

³¹ Der Bundesrat hat sich an seiner Sitzung vom 19. Juni 2024 durch das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) über die neuesten Entwicklungen von Open Finance in der Schweiz informieren lassen. Die jüngsten Fortschritte der Branche werden zum jetzigen Zeitpunkt als ausreichend erachtet, um keine weiteren regulatorischen Massnahmen vorzuschlagen. Das EFD wird die Entwicklungen im gesamten Finanzsektor auf der Grundlage der im Dezember 2022 vom Bundesrat gesetzten Ziele weiterhin aufmerksam verfolgen. Siehe Schweizerische Eidgenossenschaft (2024).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

3 Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

3.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Risikomanagement umfasst sämtliche Prozesse und Organisationsstrukturen zur Analyse, Steuerung und Kontrolle von Risiken. Damit ist Risikomanagement ein ganzheitlicher, strategischer Ansatz.³² Dem Risikomanagement kommt auch im Bezug auf Outsourcing eine wesentliche Bedeutung zu. Eine Herausforderung hierbei ist die Pflicht, dass das Outsourcing, d.h. die vom Outsourcer übernommenen Aufgaben und die dazu erforderlichen Prozesse, in das interne Kontrollsysteem der Bank zu integrieren sind.³³ Die FINMA führt dazu aus:

«Die mit der Auslagerung verbundenen wesentlichen Risiken sind systematisch zu identifizieren, zu überwachen, zu quantifizieren und zu steuern. Unternehmensintern ist eine verantwortliche Stelle zu definieren, die für die Überwachung und Kontrolle des Dienstleisters zuständig ist. Dessen Leistungen sind fortlaufend zu überwachen und zu beurteilen, so dass allfällig nötige Massnahmen zeitnah ergriffen werden können.»³⁴

Die Risiken, die mit einer Auslagerung verbunden sind, sind vielseitig. Dazu gehören neben den Risiken einer qualitativ unbefriedigenden Leistung auch solche betreffend der Abhängigkeit vom Outsourcingpartner («vendor lock-in»), wenn der Ausstieg aus einem Outsourcingverhältnis nur schwer möglich ist bzw. dieser mit hohen Kosten und Risiken verbunden ist.³⁵ Ein weiteres Risiko besteht in der schwierigeren Überwachung dieser Risiken, insbesondere wenn der Outsourcingpartner bestimmte Aufgaben an Sublieferanten weitergegeben hat.³⁶ Zusätzlich bestehen Konzentrationsrisiken auf Seiten der Anbieter, die insgesamt die Stabilität des Finanzmarktes betreffen können.³⁷ Ein Beispiel hierfür sind wenige grosse Cloud- oder KI-Anbieter, die den Markt dominieren.

3.2 Regulatorisches Umfeld

Im Rahmen unserer Umfrage haben wir die Banken nach den grössten regulatorischen Herausforderungen im Outsourcing befragt. Abbildung 16 zeigt, dass vor allem das FINMA Rundschreiben 2023/1 die Banken beschäftigt. 94 Prozent der Banken sehen dieses Rundschreiben als grosse oder sehr grosse Herausforderung. Weiter bringen das FINMA Rundschreiben 2018/3 und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) bzw. das Datenschutzgesetz (DSG) grosse bis sehr grosse Herausforderungen mit sich, wie 55 Prozent bzw. 56 Prozent der Banken attestieren. Interessant ist auch, dass die EU Regularien wie bspw. DORA³⁸ nur für zwei der Banken (4%) eine grosse Herausforderung darstellt und für die

³² Siehe Hunziker & Meissner (2016).

³³ Siehe FINMA (2020).

³⁴ Siehe FINMA (2020).

³⁵ Siehe KPMG (2022).

³⁶ Siehe KPMG (2022).

³⁷ Siehe KPMG (2022).

³⁸ Vgl. nachfolgender Abschnitt 3.2.6.

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

anderen nur eine geringe bis keine Herausforderung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass gerade kleine und mittelgrosse Banken von EU-Regularien aufgrund ihrer Fokussierung der Geschäftstätigkeit auf den Schweizer Markt nicht betroffen sind.

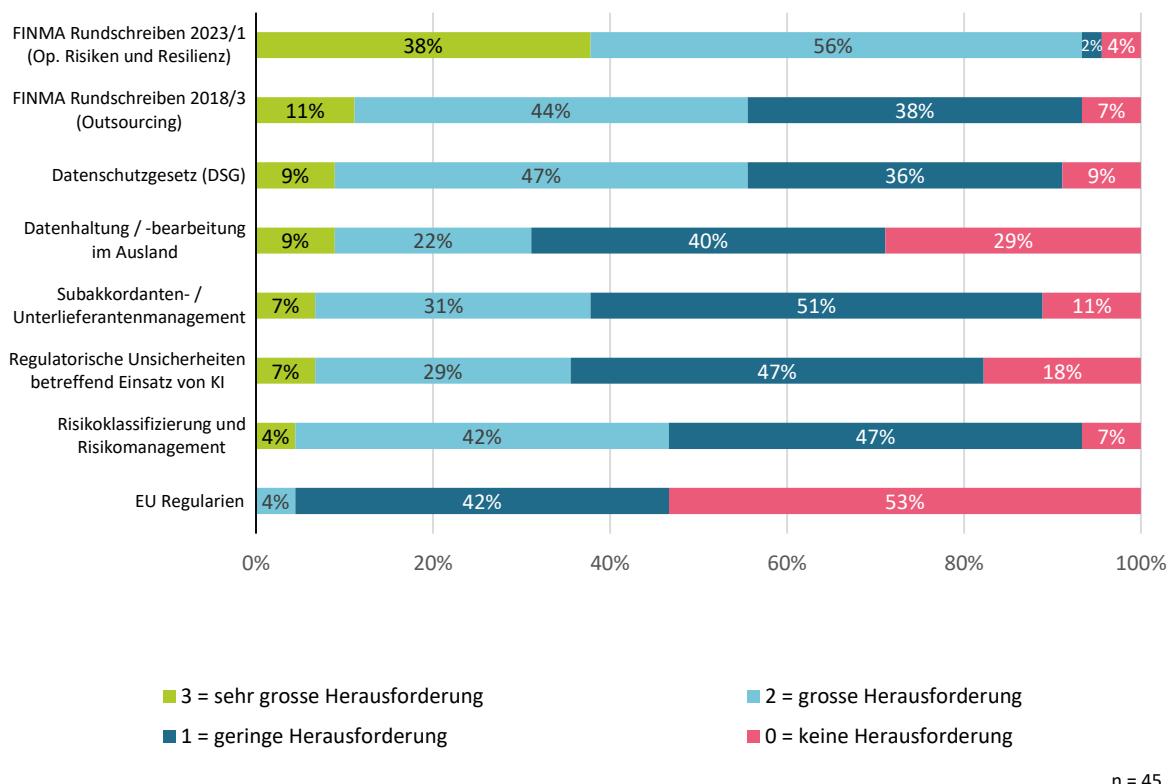


Abbildung 16: Grösste regulatorische (Compliance-)Herausforderungen im Outsourcing durch Banken.

Wir fassen kurz die folgenden, für den Schweizer Finanzmarkt im Hinblick auf Outsourcing wichtigen, Regularien zusammen:

- FINMA Rundschreiben 2018/3,
- FINMA Rundschreiben 2023/1,
- FINMA Aufsichtsmitteilung vom 18. Dezember 2024,
- Grundsätze für das Management von Third-Party-Risiken des Basel Committee on Banking Supervision (BCBS),
- Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) bzw. Datenschutzgesetz (DSG) sowie den
- Digital Operational Resilience Act (DORA).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Die regulatorischen Rahmenbedingungen für das Sourcing in der Schweizer Finanzbranche bilden weiterhin vor allem die FINMA Rundschreiben 2018/3 «Outsourcing – Banken und Versicherer»³⁹ und 2023/1 zu operationellen Risiken und Resilienz.⁴⁰

3.2.1 FINMA Rundschreiben 2018/3

Mit diesem Rundschreiben verfolgt die FINMA einen prinzipienbasierten und technologienutralen Ansatz. So können Finanzinstitute Auslagerungen unter Berücksichtigung der Anforderungen so gestalten, wie es das jeweilige Geschäftsmodell erfordert. Höhere Risiken bei der Auslagerung ins Ausland sind entsprechend zu berücksichtigen. Konkret enthält das Rundschreiben Anforderungen betreffend folgender Aspekte:⁴¹

- A. Inventarisierung der ausgelagerten Funktionen
- B. Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Dienstleisters
- C. Konzern-/ gruppeninterne Auslagerungen
- D. Verantwortung
- E. Sicherheit
- F. Prüfung und Aufsicht
- G. Auslagerungen ins Ausland
- H. Vertrag

3.2.2 FINMA Rundschreiben 2023/1

Ergänzend zum vorgenannten Rundschreiben regelt das FINMA Rundschreiben «Operationelle Risiken und Resilienz – Banken» (2023/1), das per 1. Januar 2024 in Kraft getreten ist, insbesondere das Management operationeller Risiken.⁴² Das Rundschreiben adressiert die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehenden Risiken im Bankensektor. Hierbei geht es einerseits übergreifend um das Management der operationellen Risiken. Dazu wird die Verantwortung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung für das Management und die Überwachung dieser Risiken betont. Andererseits werden Anforderungen für spezielle Risiken formuliert.

Im Hinblick auf Risiken aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) werden Anforderungen an die IKT-Strategie und -Governance, das Änderungsmanagement, den IKT-Betrieb und das Incident Management gestellt. Zu Cyberrisiken fordert die FINMA Massnahmen zum Schutz vor Bedrohungen einschliesslich regelmässiger Cyber-Übungen. Zum Management kritischer Daten gibt die FINMA die Durchführung von Business Impact Analysen, die Erstellung von Business Continuity Plänen, die Einrichtung eines Krisenstabs sowie regelmässige Tests und eine angemessene Berichterstattung vor. Weiter fordert die FINMA zur operationellen Resilienz die Identifikation kritischer Funktionen, die Festlegung von Unterbrechungstoleranzen sowie ebenfalls Tests und angemessene Berichterstattung. Darüber hinaus geht die FINMA in diesem Rundschreiben

³⁹ Siehe FINMA (2020).

⁴⁰ Siehe FINMA (2022).

⁴¹ Auszug aus dem Inhaltsverzeichnis des Rundschreibens, siehe FINMA (2020).

⁴² Siehe FINMA (2022).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

noch auf weitere Punkte, wie bspw. Risiken aus dem grenzüberschreitenden Dienstleistungsgeschäft, ein.

3.2.3 FINMA Aufsichtsmitteilung vom 18. Dezember 2024

Im Weiteren hat die FINMA am 18. Dezember 2024 eine Aufsichtsmitteilung zu Governance und Risikomanagement beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) veröffentlicht. In dieser Mitteilung weist die FINMA auf die Risiken durch den Einsatz von KI hin und gibt einen Überblick über Erkenntnisse und Beobachtungen aus den durchgeführten Prüfungen. Dabei beschreibt sie die Zunahme von schwer abschätzbaren Risiken, insbesondere in Bezug auf «operationelle Risiken». Hierzu gehören vor allem Modellrisiken wie mangelnde Robustheit, Korrektheit und Erklärbarkeit. Ebenfalls zu den operationellen Risiken zählen datenbezogene Risiken betreffend Datensicherheit, Datenqualität und Datenverfügbarkeit sowie IT- und Cyberrisiken. Weiter nennt die FINMA die steigende Abhängigkeit zu Drittparteien als Risiko und geht zudem auf Rechts- und Reputationsrisiken ein.⁴³

3.2.4 Grundsätze für das Management von Third-Party-Risiken

Das BCBS hat im Oktober 2024 Grundsätze für das Management von Third-Party-Risiken zur Konsultation veröffentlicht.⁴⁴ Demnach ist das BCBS der Ansicht, dass ein angemessenes Management der Third-Party-Risiken die Banken darin stärkt, etwaige operationale Störungen zu bewältigen. Die vom BCBS definierten Grundsätze beziehen sich generell auf das Risikomanagement und sind damit unabhängig von bestimmten Technologien. Dabei sollen die Grundsätze in Abhängigkeit der Grösse, Komplexität und dem Risikoprofil der jeweiligen Bank umgesetzt werden. Die zwölf Grundsätze sind in drei Themenblöcke gegliedert, wobei sich die ersten beiden Themenblöcke und die zugehörigen neun Grundsätze auf die Banken beziehen und der dritte Themenblock mit den zugehörigen drei Grundsätzen die Aufsichtsbehörden betrifft.

Im ersten Themenblock, Governance, Risikomanagement und Strategie wird festgehalten, dass der Verwaltungsrat letztlich die Verantwortung für die Überwachung aller Auslagerungen hat und deshalb eine klare Strategie dafür genehmigen sollte, die den Risikoappetit der Bank berücksichtigt. Zudem sollte der Verwaltungsrat sicherstellen, dass die Geschäftsleitung innerhalb der Strategie, die für das Third-Party Risikomanagement-Framework notwendigen Vorschriften und Prozesse erlässt und implementiert. Im zweiten für die Banken relevanten Themenblock, Life Cycle der Third-Party-Beziehungen, fokussieren sich die Grundsätze darauf, dass Banken ein umfassendes Third-Party-Risiko-Assessment durchführen sollen, um die Risiken zu erheben und zu managen. In diesem Zusammenhang gibt es Grundsätze für den gesamten Outsourcingprozess, von einer angemessenen Due Diligence für neue Lieferantenbeziehungen, einem rechtlich bindenden, schriftlichen Vertrag über die Überwachung der regelmässigen Leistungserbringung sowie Unterhaltung eines robusten Business Continuity Managements (BCM) bis zur Planung des Exit-Managements.

⁴³ Siehe FINMA (2024a).

⁴⁴ Siehe Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2024).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

3.2.5 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) bzw. Datenschutzgesetz (DSG)

Die EU hat 2018 die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zum Schutz von personenbezogenen Daten natürlicher Personen erlassen. Die DSGVO gilt auch ausserhalb der EU, sofern Daten von Personen innerhalb der EU verarbeitet werden oder das betroffene Unternehmen eine Niederlassung in der EU hat.

In der Schweiz wurde das bestehende Datenschutzgesetz (DSG) revidiert und trat im September 2023 in Kraft. Die zugehörigen Ausführungsbestimmungen finden sich in der neuen Datenschutzverordnung (DSV). Die Revision des DSG war notwendig, um den veränderten technologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu folgen. Aber auch die Einführung der DSGVO in der EU hatte Einfluss auf die Revision des DSG. Das DSG hat den Schutz der Persönlichkeit und der Grundrechte von Personen bei der Datenbearbeitung zum Ziel. Es stärkt die Transparenz in der Datenbearbeitung sowie die Selbstbestimmung der betroffenen Personen im Hinblick auf ihre Daten. Daraus folgen verschiedene Pflichten für Unternehmen, um den erweiterten Informations- und Meldepflichten nachzukommen.

3.2.6 Digital Operational Resilience Act (DORA)

Das Pendant zum FINMA Rundschreiben 2023/1 in der EU ist DORA – Digital Operational Resilience Act.⁴⁵ Die Regulierung betrifft hierbei vor allem die Themen Cybersicherheit, IKT-Risiken und digitale operationale Resilienz. DORA findet seit Januar 2025 Anwendung. Auch DORA hat Auswirkungen auf die Schweizer Finanzbranche. Einerseits sind Schweizer Finanzinstitute direkt betroffen, sofern sie in der EU tätig sind bzw. Kundinnen und Kunden in der EU bedienen. Dies betrifft beispielsweise Schweizer Banken mit Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im EU-Raum. Andererseits ergibt sich ein indirekter Einfluss, z. B. wenn Elemente des DORA auch in die Schweizer Regelwerke wie die FINMA-Rundschreiben übernommen werden.

3.3 Third-Party-Risk Management in der praktischen Umsetzung

In den Banken ist oftmals das Third-Party-Risk Management (TPRM) die zuständige Stelle, die die regulatorischen Anforderungen im Hinblick auf Auslagerungen angemessen umzusetzen hat. Bei den in den Interviews befragten Banken zeigt sich, dass in den letzten Monaten intensiv an einer Professionalisierung des TPRM gearbeitet wurde. Dabei wurden Auf- und Ablauforganisationen überprüft und angepasst. Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die von den Banken beschriebenen Schwerpunkte.

3.3.1 Organisation

Banken sind betreffend Steuerung und Überwachung von Risiken oftmals entlang der «Three Lines of Defense»⁴⁶ organisiert. Das BCBS empfiehlt explizit die Umsetzung dieser drei Linien.⁴⁷ Einen Überblick über diese drei Verteidigungslinien gibt Tabelle 2.

⁴⁵ Siehe Europäische Union (2022).

⁴⁶ Siehe The Institute of Internal Auditors (2023).

⁴⁷ Siehe Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2024).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Line of Defense (LoD)	Tätigkeiten	Typische organisatorische Ausgestaltung in Banken
1st LoD	Interaktion mit dem Dienstleister betreffend Leistungserbringung sowie Management der Risiken	Fachbereiche, welche die Leistungen beziehen sowie dedizierte Einheiten (bspw. Einkauf, Procurement, Supplier Management, Third-Party Management, Vendor Management)
2nd LoD	Vorgabe Risiko-Framework; Unterstützung und Überwachung der 1st LoD betreffend Management der Risiken	Organisationseinheiten wie Governance, Risikomanagement oder Compliance
3rd LoD	Unabhängige Überprüfung des Risikomanagements in 1st und 2nd LoD	Interne Revision / Internal Audit

Tabelle 2: Die drei Verteidigungslinien des Risk Managements.

Die Governance der untersuchten Banken orientiert sich weitgehend an dieser Einteilung in 1st, 2nd und 3rd Line of Defense (LoD). Die 1st LoD als Fachbereich und/oder dedizierte Organisationseinheit zum Management der Outsourcingpartner befindet sich meist im Verantwortungsbereich des Chief Operating Officer (COO).⁴⁸ Die organisatorisch für die Steuerung von Outsourcingpartnern dediziert zuständige Stelle in der 1st LoD wird oft Supplier Management oder Vendor Management genannt.

Wenn Steuerung und Überwachung gemäss dem Three-Lines-of-Defense-Modell getrennt werden, so obliegt die operative Verantwortung für das eigentliche Sourcing-Management der 1st LoD und es gibt zusätzlich eine überwachende Stelle, die oft der 2nd LoD zugeordnet wird (TPRM), vgl. Abbildung 17. Die 2nd LoD ist häufig dem Chief Risk Officer (CRO) der Bank unterstellt. Die 3rd LoD obliegt der Internen Revision.

⁴⁸ Dies bestätigt die Ergebnisse aus der IFZ Sourcing Studie 2020, siehe Blattmann et al. (2020).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

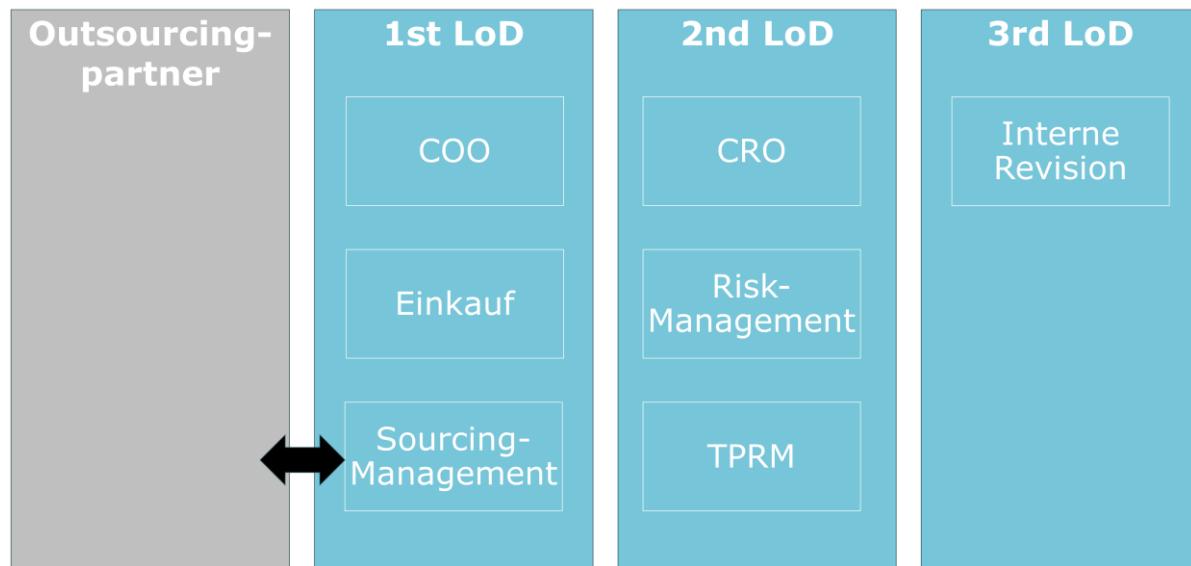


Abbildung 17: TPRM in der 2nd Line of Defense.

Das TPRM wird in der Praxis aber auch in der gleichen Organisationseinheit wie das effektive Management (1st LoD) angesiedelt. In diesem Fall kommt dem TPRM eine besondere, allenfalls als 1.5 LoD zu bezeichnende Rolle zu. Es unterstützt dann einerseits die Fachbereiche bzw. den Einkauf im Hinblick auf das Risikomanagement, andererseits wird es selbst vom Risikomanagement der 2nd LoD überwacht, vgl. Abbildung 18. Die Grenzen zwischen 1st und 2nd Line of Defense sind jedoch in diesem Fall, hinsichtlich einer Aufteilung der Zuständigkeiten, oftmals auch im Unternehmen selbst etwas unklar.

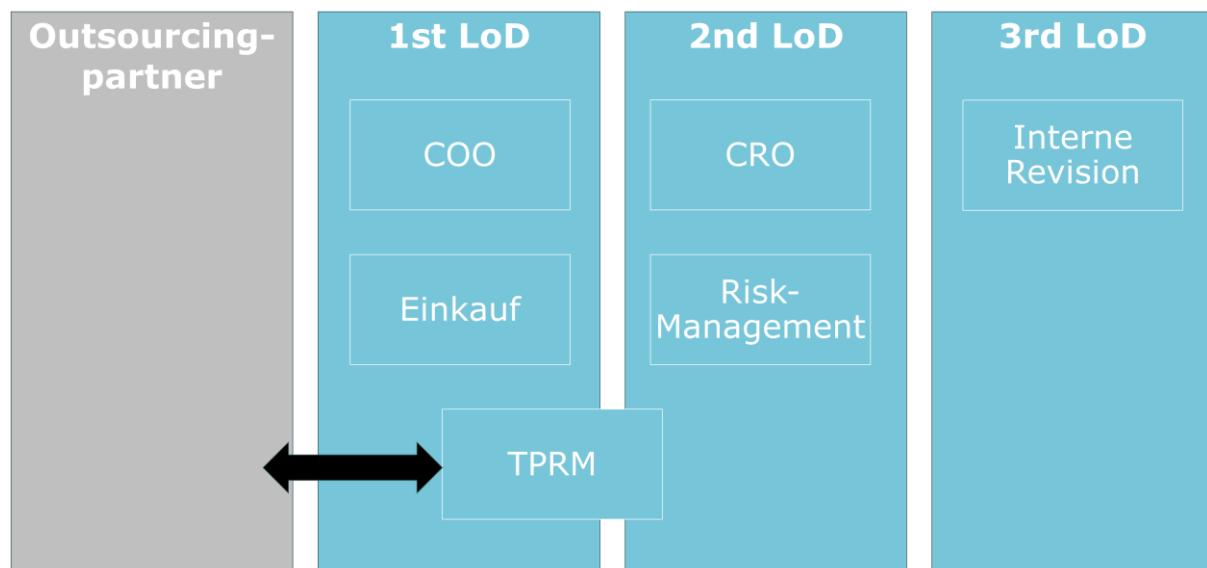


Abbildung 18: TPRM in der 1st Line of Defense.

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Ergänzend zu den geführten Interviews haben wir auch in der Umfrage die Banken befragt, wie die Verantwortlichkeit für das Risikomanagement innerhalb der Banken organisiert ist, vgl. Abbildung 19. In den Antworten, bei denen Mehrfachnennung möglich war, zeigt sich, dass 49 Prozent der Banken eine dedizierte interne Organisationseinheit zum Risikomanagement etabliert haben. Diese Organisationseinheit dürfte in der Regel der 2nd LoD zugeordnet sein. Gleichzeitig geben 62 Prozent der befragten Banken an, dass das Risikomanagement (auch) bei einzelnen Personen oder Fachbereichen zu verorten ist (1st LoD). 24 Prozent der Banken haben (zudem) eine zentrale Organisationseinheit, welche die Verantwortung für das Risikomanagement (mit)übernimmt. In der Umfrage zeigt sich auch, dass das TPRM nicht die Aufgabe einer einzelnen Stelle im Unternehmen ist, sondern ein effektives Zusammenspiel verschiedener Organisationseinheiten benötigt. 24 Prozent der befragten Banken haben dies auch explizit so angegeben.

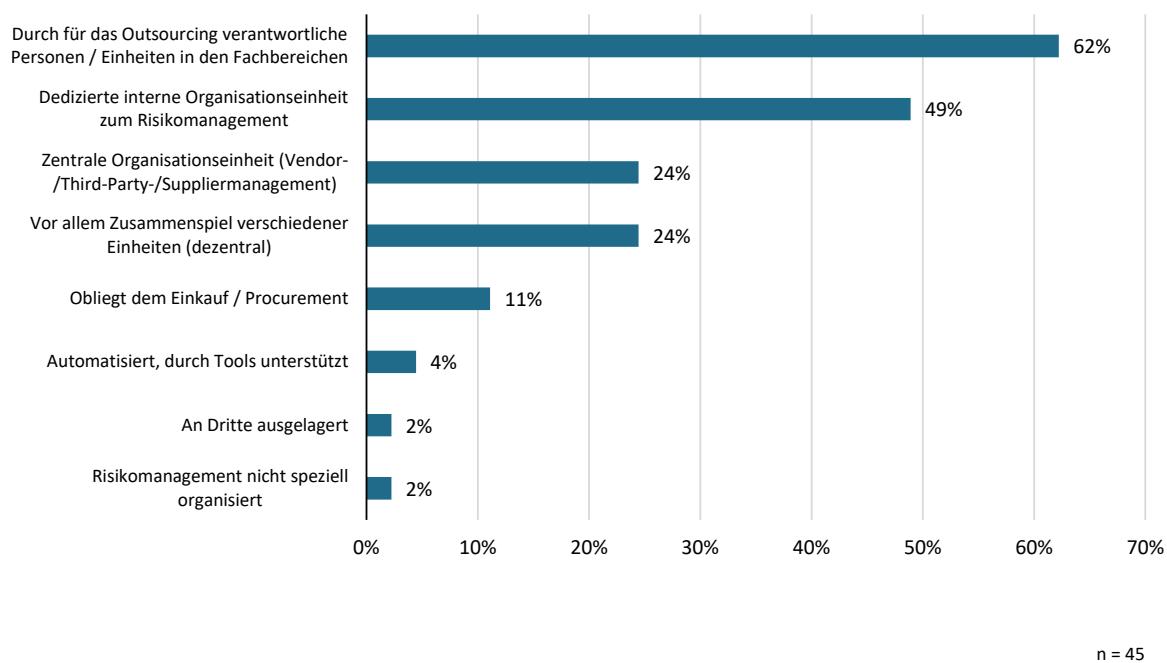


Abbildung 19: Verantwortlichkeit des Risikomanagements betreffend Outsourcing bei Banken.

Für ein effektives Zusammenspiel im Risikomanagement von Outsourcingpartnerschaften werden u. a. der Einkauf, die Rechtsabteilung, das (Third-Party-)Risikomanagement und die Informationssicherheit benötigt. Diese und allenfalls weitere Einheiten müssen sich auf einen gemeinsamen Prozess verständigen und dabei die Abhängigkeiten und Verantwortlichkeiten klar definieren und voneinander abgrenzen.

In den geführten Gesprächen hat sich ausserdem gezeigt, dass aktuell eine voranschreitende Professionalisierung mit einer zunehmend zentralisierten Steuerung einhergeht. Dies resultiert in einer zunehmenden:

- zentralen Sicht auf die Risiken,
- zentralen Vorgaben wie Weisungen,

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

- zentral vorgegebenen Prozessen, z. B. betreffend Due Diligence, Einkauf oder Risiko-Assessments,
- zentralen Steuerung der (wesentlichen) Provider und
- zentralen Dokumentation in Inventaren zu Providern, Daten oder Cloud-Services.

3.3.2 Risikomanagement im Outsourcingprozess

Neben einer angemessenen Organisation (Aufbauorganisation) zum Risikomanagement sind geeignete Prozesse zu implementieren (Ablauforganisation). Die Ansatzpunkte zur Mitigation der Outsourcingrisiken im Prozess sind vielfältig und Massnahmen an verschiedenen Stellen möglich. Ein Fokus liegt in der Adressierung von Risiken bereits in der Anbahnung neuer Lieferantenbeziehungen.

Ein vereinfachter Ablauf, der so oder ähnlich in einigen der befragten Banken bereits implementiert ist, ist in Abbildung 20 dargestellt und im Folgenden beschrieben.



Abbildung 20: Ablauf von Mitigation von Outsourcingrisiken im Outsourcingprozess.

- 1) **Initiierung der Beschaffung** durch Bedarfsträger aus dem Fachbereich oder aus einem Value Stream. Hierzu erfolgt die Kontaktaufnahme mit einer zentralen Beschaffungsstelle, welche für die Durchführung einer Ausschreibung (RfI / RfP-Prozess etc.) bzw. die Durchführung der Beschaffung – inkl. Vertragsverhandlung und -erstellung – zuständig ist. In der Praxis handelt es sich dabei zum Beispiel um ein zentrales Procurement-Team oder Projekt-Portfoliomanagement. Hier erfolgt meist schon eine erste grobe Risikoeinschätzung / -klassifikation, z. B. falls erste Fragen wie «sind Kundendaten betroffen?» oder «soll eine Auslagerung in die Cloud erfolgen?» mit Ja beantwortet werden.

Kontrollfrage für die Praxis: Ist definiert und jedem Mitarbeitenden bewusst, an wen er sich mit einer neuen Beschaffung zu wenden hat?

- 2) **Einbezug notwendiger Stellen:** In einem nächsten Schritt werden verschiedene Stakeholder des Instituts durch eine zentrale Beschaffungsstelle in den Beschaffungsprozess einbezogen. Dazu zählen oftmals das Third-Party (-Risk) Management, die IT- bzw. Informationssicherheit, das Business Continuity

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Management (BCM), die Rechtsabteilung / Compliance, das Risk Management und die IT-Architektur. Der Einbezug ist entweder standardisiert, d. h. ein definierter Kreis an Stakeholdern erhält die Aufforderung zur Prüfung, oder eine sachkundige Stelle entscheidet, wen es zur Prüfung zusätzlich benötigt. Zu diesem Zeitpunkt liegen meist noch keine konkreten Offerten vor, jedoch ein grobes Verständnis darüber, was Gegenstand einer Auslagerung sein wird. Damit verbunden ist auch die Frage, ob ein Cloud-Sourcing in Frage kommen könnte und welche Daten dabei betroffen sind.

Kontrollfrage für die Praxis: Gibt es klare Vorgaben, wer in welchen Fällen zur Beurteilung der Beschaffung hinzugezogen werden muss?

- 3) **Sicherheits- und Risikoabschätzung:** Von den einbezogenen Stellen werden dann zusätzliche Informationen, oftmals über standardisierte Fragebögen, Checklisten oder Formulare, erhoben. Während der Sicherheits- und Risikoabschätzung wird beispielsweise die Kritikalität der zu beziehenden Leistung im Hinblick auf die Geschäftsprozesse, Systeme oder die Daten – bspw. Umfang betroffener Personal- oder Kundendaten und deren Aufbewahrungs-/Verarbeitungsort – beurteilt. Darauf basierend erfolgt in der Regel eine Klassifikation, zum Beispiel nach Risikoklasse und/oder Einstufung der FINMA-Relevanz. Die Klassifikation ist zudem relevant für die Inventarführung (vgl. Abschnitt 3.3.3).

Kontrollfrage für die Praxis: Gibt es eine institutsweite Risikoklassifikation und ist klar definiert, wer die Risikoeinschätzung einer Beschaffung und auf welcher Grundlage vornimmt?

- 4) **Definition des Kontrollsets:** Aufbauend auf der Sicherheits- und Risikoabschätzung werden die Kontrollen definiert, die bei Aufnahme der neuen Lieferantenbeziehung durchgeführt werden (bspw. Due Diligence) sowie die Kontrollen, die anschliessend wiederkehrend durchgeführt werden (bspw. ISAE-Berichte). Soweit wir dies durch Interviews in Erfahrung bringen konnten, finden meist keine vertieften Due Diligence Prüfungen, im Sinne einer vor Ort Begehung oder ausführlichen Dokumentenprüfung, durch die Banken statt. Stattdessen wird eher auf frei zugängliche Informationen über den Lieferanten oder auf Selbstdeklarationen abgestützt.

Kontrollfrage für die Praxis: Ist sichergestellt, dass die definierten Kontrollen die Schlüsselrisiken adäquat adressieren?

- 5) **Überführung der Kontrollen in das Interne Kontrollsyste (IKS) der Bank:** Hierzu werden meist wenige Schlüsselkontrollen, zum Teil mit mehreren Kontrollaktivitäten, je ausgelagerter Leistung von der 1st LoD im IKS-Tool hinterlegt. In der Regel gibt es für jede bezogene Leistung, also jeden Service oder jedes System, eines Lieferanten einen Eintrag im IKS-Tool. Die 2nd bzw. 3rd LoD überprüfen die Kontrolldurchführung durch die 1st LoD. Die 2nd LoD informiert dann regelmässig, mindestens jährlich, die Geschäftsleitung und den Bank-/Verwaltungsrat.

Kontrollfrage für die Praxis: Sind Schlüsselkontrollen zu allen Lieferanten im IKS der Bank verankert?

- 6) **Restrisiken:** Abhängig vom initial identifizierten Risiko verbleiben auch nach Festlegung und Durchführung verschiedener Kontrollen bestimmte Restrisiken. Die definierten Kontrollen und die verbleibenden Restrisiken werden den Risiko-Ownern,

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

zum Teil repräsentiert durch einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung oder der gesamten Geschäftsleitung, zur Genehmigung und Risikoübernahme vorgelegt.

Kontrollfrage für die Praxis: Gibt es Transparenz über die Restrisiken der Auslagerungen und werden die Restrisiken von der Bank bewusst akzeptiert?

- 7) **Laufende Überwachung der Leistungserbringung:** Im laufenden Betrieb wird der Dienstleister durch die – meist vertraglich definierte – Governance gesteuert und überwacht. Hier werden beispielsweise in regelmässig stattfindenden Gremiensitzungen die Einhaltung der vereinbarten Service Levels oder anderer Qualitäts- und Kostenvorgaben überprüft.

Kontrollfrage für die Praxis: Findet eine laufende Überwachung der Leistungserbringung statt und sind die Überwachungsaktivitäten nachvollziehbar dokumentiert (bspw. Protokolle der Gremiensitzungen)?

- 8) **Wiederkehrende Überprüfung der Lieferanten:** Oft als Schlüsselkontrolle im IKS hinterlegt ist bspw. die jährliche Kontrolle der ISAE-Berichte oder eine regelmässige Neuerhebung von Lieferantenselbststeinschätzungen.

Kontrollfrage für die Praxis: Wird eine regelmässige Überprüfung der Lieferanten durchgeführt?

- 9) Für das **Exit-Management**, also die Vertragsbeendigung, erscheint der Prozess in den befragten Unternehmen wenig standardisiert. Hier wird vor allem auf die vertragsindividuellen Vereinbarungen zum Exit-Management verwiesen.

Kontrollfrage für die Praxis: Sind in allen Verträgen adäquate Regelungen zum geordneten Exit-Management enthalten?

3.3.3 Klassifizierung, Kontrollmassnahmen und Inventarführung

Klassifizierung

Im Verlauf der Beschaffung wird die jeweilige Auslagerung meist klassifiziert. Hierbei verwenden die befragten Institute eine einfache Kategorisierung, z. B. in «unkritisch», «sicherheitskritisch» und «wesentlich». «Wesentlich» bedeutet dabei wesentlich aus Sicht FINMA und damit Bestandteil des Reportings vom Finanzinstitut gegenüber der FINMA. In die Kategorie «wesentlich» fallen in der Regel Auslagerungen von Kundendaten («Massen CID») oder geschäftskritische Bankanwendungen, beispielsweise Anwendungen mit einer maximalen tolerierbaren Ausfallzeit von 48 Stunden. Dabei versuchen Banken die Anzahl der als «wesentlich» klassifizierten Auslagerungen so gross wie nötig, aber so klein wie möglich zu halten. Die befragten mittleren und grösseren Banken hatten in einer solchen Kategorie meist weniger als 20 Auslagerungen eingeordnet.

Kontrollmassnahmen

Abhängig von der Klassifizierung der Auslagerung werden auch die notwendigen Kontrollmassnahmen festgelegt. Dazu zählen:

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

- Von den Banken selbsterstellte Fragebögen für Selbstassessments durch die Lieferanten.
- Angeordnete und meist von beauftragten Dritten durchgeführte Tests, z. B. Penetration-Tests («PEN-Tests»).
- Standardisierte Kontrollberichte (bspw. ISAE-Berichte), welche von Lieferanten eingefordert und durch definierte Stellen der Banken wie das Supplier / Vendor Management, das Risikomanagement oder die Informationssicherheit kontrolliert werden. Die relevantesten ISAE-Berichte in diesem Bereich sind der ISAE 3402 (Typ 1 bzw. Typ 2) sowie der ISAE 3000.
- Ergänzend werden für Schlüssellieferanten auch Medienmonitorings verwendet, welche Nachrichten auf neue Mitteilungen von den definierten Lieferanten laufend überwachen und das Finanzinstitut im Falle einer relevanten Nachricht informieren.

Einige der vorgenannten Kontrollen werden in den Verträgen mit den Lieferanten festgehalten. Ebenso vertraglich definiert werden sollten z. B. die Fristen zur Meldung von Cybervorfällen.⁴⁹

Wir konnten feststellen, dass das Risikomanagement in der Regel gleichermaßen für Auslagerungen von Prozessen (BPO), IT-Services bzw. IT-Systemen (ITO), Cloud-Lösungen und KI-Anwendungen umgesetzt wird. Für Cloud- und KI-Anwendungen werden jedoch meist zusätzliche Prüfschritte, wie eine Risikoabschätzung in Anlehnung an den EU AI Act⁵⁰, unternommen.

Inventarführung

Ein zentrales Element des Risikomanagements sind die Inventare. Gemäss FINMA ist über «die ausgelagerten Funktionen (...) ein aktuell zu haltendes Inventar zu führen. Dieses enthält eine Umschreibung der ausgelagerten Funktion, nennt Erbringer (inkl. Unterakkordanten) und Empfänger sowie die unternehmensintern verantwortliche Stelle»⁵¹. Hier hat sich in der Praxis gezeigt, dass neu insbesondere auch folgende Informationen zu den ausgelagerten Funktionen und Systemen, dessen Erbringer und dessen Unterakkordanten, erhoben und dokumentiert werden:

- Einsatz von Künstlicher Intelligenz;
- Einsatz von Cloud-Dienstleistungen;
- Ort der Datenhaltung bzw. -verarbeitung.

Hierbei bleibt festzuhalten, dass dies eine Ergänzung zu den ohnehin zu erstellenden Dokumenten wie Verzeichnis der IT-Assets / Überblick über die IT-Landschaft oder dem Vertragsinventar ist und diese im Idealfall aufeinander verweisen oder anderweitig miteinander verzahnt sind. Ein praktischer Nutzen gut gepflegter Inventare ist auch, dass im

⁴⁹ Gemäss FINMA Aufsichtsmitteilung 05/2020 und Präzisierung dazu in FINMA-Aufsichtsmitteilung 03/2024 haben Finanzinstitute eine Frist von 24 Stunden, um eine Cyber-Attacke nach Entdeckung an die FINMA zu melden.

⁵⁰ Europäisches Parlament (2023).

⁵¹ FINMA (2020).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Falle eines Incidents schnell erkannt wird, welche Abhängigkeiten betreffend Zuständigkeiten, Datenhaltung oder Schnittstellen bestehen.

Uneinigkeit besteht in den befragten Unternehmen zum Teil darin, wer die entsprechenden Inventare am besten führen kann und soll: Z. B. IT-Architektur, Procurement oder das Vendor / Supplier Management? Im Sinne der Zentralisierung bietet es sich an, entsprechende Inventare beim Vendor / Supplier Management zu führen, wobei dieses als Koordinationsfunktion agiert und Stellen wie die IT-Architektur entsprechend einbezieht.

Auch im Fall der Inventare sollten die Lieferanten vertraglich verpflichtet werden, die Informationen über ihre (wesentlichen) Unterakkordanten erstmalig sowie bei relevanten Änderungen zu liefern bzw. vorgängig die Zustimmung des Finanzinstituts einzuholen. Diese vertragliche Verpflichtung kann noch um weitere Inventare ergänzt werden, bspw. um Informationen zur Nachhaltigkeit von Lieferanten und deren Lieferketten.

Kontrollfrage für die Praxis:

Sind in allen Verträgen folgende Punkte mit dem Lieferanten vertraglich vereinbart?

- *Standardisierte und vom Lieferanten regelmässig abzugebende Kontrollberichte (bspw. ISAE-Berichte);*
- *Einhaltung von gesetzlichen Meldefristen wie Fristen zur Meldung von Cyber-Attacken;*
- *Verpflichtung des Lieferanten zur laufenden Transparenz betreffend (wesentlicher) Unterakkordanten.*

3.3.4 Zusammenfassung

Wichtigkeit des Risikomanagements im Outsourcing nimmt zu

In unseren Gesprächen konnten wir feststellen, dass das Thema Risikomanagement im Outsourcing, also das Third-Party-Risk Management (TPRM), an Bedeutung zunimmt und die FINMA das Thema zunehmend in den Fokus der Überwachungs- und Prüfungstätigkeiten nimmt. So haben uns mehrere Banken berichtet, dass die FINMA vermehrt Vor-Ort-Kontrollen («Supervisory Reviews» und «Deep Dives») betreffend der Risikoüberwachung und -steuerung von wesentlichen Auslagerungen bei den Finanzinstituten durchgeführt haben. Die Institute, bei denen eine entsprechende Prüfung bereits stattgefunden hat, erklärten, dass die Prüfungen ohne grössere Feststellungen abgeschlossen wurden. Gleichzeitig haben Vertreter dieser Institute bemerkt, dass die Anforderungen steigen und sie weiter an den Strukturen, Regelwerken sowie Prozessen arbeiten müssen, um auch für eine nächste und oftmals bereits angekündigte Prüfung gut gerüstet zu sein.

Die FINMA hat das Thema Outsourcing im Jahr 2023 erstmals in ihren Risikomonitor aufgenommen und dabei Outsourcing als «Treiber von operationellen Risiken» bezeichnet.⁵²

⁵² Siehe FINMA (2023a).

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

Die Banken gehen auf die erhöhten regulatorischen Anforderungen ein, indem sie die Ist-Situation überprüfen und damit beginnen, geeignete Ansätze zu etablieren bzw. vorhandene Prozesse und Organisationsformen anzupassen. Dabei entstand in den Gesprächen der Eindruck, dass Banken aktuell noch stark an der Umsetzung der Anforderungen aus dem FINMA Rundschreiben 2023/1 arbeiten und damit oftmals noch über keine bankweiten, einheitlichen Vorgaben und Prozesse zur Steuerung und Überwachung von Drittparteien verfügen. Dieser Eindruck wird auch von einer KPMG Studie bestätigt.⁵³ Weil die Banken stark mit der internen Umsetzung beschäftigt sind, sind deren Lieferanten noch kaum mit konkreten, neuen Anforderungen angegangen worden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Lieferanten schon bald mit den Änderungswünschen der Banken, wie geänderte Governance, zusätzliche Kontrollen und Auflagen etc., konfrontiert werden.

Konkreter Handlungsbedarf für die Oberleitungsorgane von Banken

Aus der vorgenannten KPMG Studie geht im Weiteren hervor, dass die Mehrheit der befragten Kantonalbanken weder auf Stufe Verwaltungs- bzw. Bankrat den Risikoappetit in Bezug auf das TPRM bestätigt haben, noch, dass aktuelle Tools für das TPRM im Einsatz sind. Es bleibt damit festzuhalten, dass in diesem Bereich noch grösserer Handlungsbedarf für die Finanzinstitute besteht. Konkret empfehlen wir vor dem Hintergrund der beschriebenen regulatorischen Anforderungen sowie auf Basis der erhaltenen Einblicke und Informationen folgende Schritte:

- Auf Ebene Verwaltungs-/Bankrat ist der Risikoappetit für die Third-Party-Risiken zu genehmigen. Dies sollte sich dann in der Folge auch in den relevanten Strategien⁵⁴ niederschlagen.
- Auf Ebene Geschäftsleitung sind die organisatorischen Rahmenbedingungen für ein angemessenes TPRM zu schaffen.⁵⁵
- Einrichtung bankweiter, einheitlicher Vorgaben und Prozesse zur Steuerung und Überwachung von Drittparteien (Governance).
 - o Bankweite Definition einer Risikoklassifizierung unter Einbezug der verschiedenen Stakeholder⁵⁶ und Durchführung einer Risikobewertung für die bestehenden und neuen Drittparteien.
 - o Prozesse von der Risikoidentifikation und -bewertung über die Lieferanten-Due-Diligence zum Onboarding und der Steuerung während des Leistungsbezugs definieren wie auch Prozesse für die Beendigung einer Partnerschaft (Exit-Management).
 - o Sicherstellen einer zentralen Sicht, z. B. durch ein geeignetes Inventar, auf
 - die Erbringer von ausgelagerten Funktionen und deren Subakkordanten;

⁵³ Siehe Präsentation KPMG, Seite 6 (2024).

⁵⁴ IT-, KI-, bzw. Datenstrategie.

⁵⁵ Bspw. Anpassung der Weisungen sowie Etablierung einer Three-Lines-of-Defense-Organisation die explizit auch das Thema TPRM behandelt.

⁵⁶ Wie z. B. Rechtsabteilung, Informationssicherheit, Risikomanagement und Procurement.

Risikomanagement im Outsourcing bei Banken

- die mit Auslagerungen verbundenen Risiken sowie Etablierung einer geeigneten Rapportierung bzw. eines Berichtwesens.
- Definition der notwendigen Rollen⁵⁷.
- Etablierung der Kontrollinstrumente und der dazu notwendigen Governance gegenüber den Drittparteien:
 - Einführung eines geeigneten Due Diligence Prozesses für Aufnahme neuer Drittparteien;
 - Klare Vorgaben für die Verhandlung und Erstellung von Outsourcingverträgen zum Beispiel im Hinblick auf Datensicherheit, Prüf- und Zugangsrechte, den Bezug und die Kontrolle von Sublieferanten, das Business Continuity Managements (BCM) und das Exit-Management;
 - Laufende Überwachung bestehender Lieferanten. Einerseits durch eine formale Steuerung⁵⁸, andererseits durch ein aktives (informales) Beziehungsmanagement um frühzeitig relevante Informationen zu erhalten.
- Änderung des Mindsets: Weg von der Administration von Beschaffungen⁵⁹, Systemen und Risiken hin zum aktiven Management z. B. Tests mit und beim Lieferanten durchführen.
- Awareness und Ausbildung: Die Mitarbeitenden⁶⁰ müssen entlang der neuen Prozesse ausgebildet werden, so dass sowohl Mitarbeitende aus Projekten bzw. in Value Streams wie Prozess- oder Produktmanager, wissen, worauf schon vor einer Beschaffung zu achten ist und an wen man sich wenden muss.
- Effizienzsteigerung und Weiterentwicklung: Es obliegt den leitenden Organen, sicherzustellen, dass das Risikomanagement effizient organisiert wird. Dies gerade im Hinblick der grundlegenden Veränderungen, welche sich durch den Einsatz von KI ergeben und auf die im nachfolgenden Kapitel eingegangen wird. Im Rahmen der anstehenden Anpassungen im Risikomanagement erscheint es zweckmäßig diesem Aspekt gebührend Rechnung zu tragen und auch längerfristig für eine kontinuierliche Optimierung sowohl in Bezug auf die Verhinderung von Risiken als auch bezüglich Effizienz zu sorgen.

Schliesslich bleibt anzumerken, dass auch wenn alle Massnahmen getroffen und gut umgesetzt wurden, ein Restrisiko und die Verantwortung dafür beim auslagernden Finanzinstitut und dessen Oberleitungsorganen verbleibt.

⁵⁷ Hierzu zählen z. B. Risiko-Owner oder Risiko-Manager.

⁵⁸ Zur formalen Steuerung gehören die Durchführung der Governance-Meetings oder das Einholen von Kontrollberichten etc.

⁵⁹ Beispielsweise dem reinen Ablegen der erhaltenen ISAE-Berichte.

⁶⁰ Dies betrifft eigene Mitarbeitende wie auch Schlüsselpersonen der Provider, die dafür Sorge tragen, dass Kontroll- und Inventarpflichten im eigenen Unternehmen und von den eigenen Sublieferanten erfüllt werden und dass allfällige Verstösse umgehend und ordnungsgemäss gemeldet und behandelt werden.

Künstliche Intelligenz (KI)

4 Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz ist gemäss einer bei knapp 300 Führungskräften in der Schweiz durchgeführten Befragung die wichtigste Technologie, mit der sich die Banken in den nächsten drei Jahren auseinandersetzen werden.⁶¹ Den Nutzen sehen die Bankenvertreter gemäss der Studie Futures in Finance primär in den Bereichen eines automatisierten Compliance- und Regulatory-Reporting aber auch generell bei Kosteneinsparungen und betrieblicher Effizienz durch Automation.⁶² Die Aktualität des Themas ist damit unbestritten.

Im folgenden Kapitel soll deshalb zum einen ein kurzer Überblick über den aktuellen Stand von KI-Anwendungen bei Banken und den damit verbundenen Veränderungen und Herausforderungen rund ums Sourcing vermittelt werden. Zum andern soll aber auch deutlich gemacht werden, dass der Einsatz von KI in einer Bank nicht einfach ist und sowohl die Berücksichtigung einer Vielzahl von Aspekten als auch eine Auseinandersetzung mit dem Thema auf der strategischen Ebene erfordert. Schliesslich soll auch aufgezeigt werden, dass es für eine weiterhin erfolgreiche Tätigkeit in der Finanzbranche unabdingbar sein dürfte, den Umgang mit KI zu beherrschen und damit sowohl für die Bank als auch ihre Kundinnen und Kunden Mehrwert zu schaffen.

4.1 Begriffsdefinition, Umfeld und Abgrenzung

Das IFZ setzt sich schon seit längerer Zeit mit künstlicher Intelligenz und deren Einsatzmöglichkeiten in der Finanzbranche auseinander. Eine ausführliche Darstellung der Entwicklung des Begriffs, der vom Informatiker John McCarthy im Jahre 1955 erstmals verwendet wurde, ist beispielsweise in der IFZ Studie Open Banking 2022 zu finden.⁶³ Diese Studie hat in der Folge, die von der EU in ihren Programmen⁶⁴ der künstlichen Intelligenz verwendeten Definition als Grundlage verwendet:

Künstliche Intelligenz (KI) umfasst von Menschen entworfene Systeme, die ausgehend von einer komplexen Zielsetzung in der physischen oder digitalen Welt agieren. Dazu nehmen sie ihre Umgebung wahr, interpretieren die gesammelten Daten, ziehen daraus Schlüsse und führen passend zu einem vordefinierten Performancemass die besten Aktionen zur Erreichung des gegebenen Ziels aus. KI-basierte Systeme können auch so konzipiert sein, dass sie lernen, ihr Verhalten anzupassen, indem sie analysieren, wie die Umgebung durch ihre früheren Aktionen beeinflusst wird.⁶⁵

Im Weiteren wurden im Rahmen dieser Studie auch die fünf wesentlichen Merkmale von künstlicher Intelligenz wie folgt festgehalten:⁶⁶

⁶¹ Vgl. Ergebnisse der Studie Future in Finance von SIX Group (2024).

⁶² Vgl. Ergebnisse der Studie Future in Finance von SIX Group (2024).

⁶³ Vgl. IFZ Studie Open Banking 2022, siehe Blattmann et al. (2022, S. 23 ff.).

⁶⁴ Weitere Informationen dazu auf einer offiziellen Website der EU 'Gestaltung der digitalen Zukunft Europas' unter <https://digital-strategy.ec.europa.eu/de>.

⁶⁵ In Anlehnung an High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (2019, S. 7). Siehe auch Blattmann et al. (2022).

⁶⁶ Vgl. IFZ Studie Open Banking 2022, siehe Blattmann et al. (2022, S. 26).

Künstliche Intelligenz (KI)

Verfolgen von Zielsetzungen

KI-basierte Systeme sollen die richtigen Dinge tun. Was die richtigen Dinge sind, wird durch die von Menschen vorgegebenen Zielsetzungen definiert.

Interaktion mit der Umwelt

KI-basierte Systeme sind in der Lage, Informationen über die Umwelt aufzunehmen und über Aktionen auf die Umwelt Einfluss zu nehmen.

Ziehen von Schlüssen

KI-basierte Systeme verfügen über ein Modell der relevanten Problemlandschaft, welches es erlaubt, Wahrnehmungen zu interpretieren, daraus Schlüsse zu ziehen und Aktionen abzuleiten.

Maximieren eines Performancemasses

Ein KI-basiertes System agiert in dem Sinne rational, dass es versucht, mit seinen Aktionen unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen und dem gespeicherten Wissen ein vorgegebenes Performancemass zu maximieren.

Lernen durch Feedback

Wenn KI-basierte Systeme zu ihren Aktionen aus der Umwelt Feedback erhalten, dann können sie daraus lernen.

Mit diesen Ausführungen soll die Erörterung des Begriffes im Rahmen dieser Studie abgeschlossen werden. Im Folgenden wird die Entwicklung des Umfelds kurz beleuchtet.

Künstliche Intelligenz fristete lange Zeit ein Nischendasein in der Informatik. Das änderte sich erst, als OpenAI im Jahr 2022 ChatGPT, ein Large Language Model (LLM), der Öffentlichkeit unentgeltlich zur Verfügung stellte und so jedermann ermöglichte, mit KI zu experimentieren. Damit stand KI plötzlich auch im medialen Rampenlicht, was die Diskussionen über Chancen und Risiken befeuerte und in der Folge auch dazu führte, dass sich die Verantwortlichen in vielen Unternehmen fragten, welche neuen Möglichkeiten sich mit dem Einsatz dieses Instrumentes in ihrem Unternehmensfeld eröffnen würden.

Parallel dazu wurden auch Politiker und Behörden aktiv. So wurde beispielsweise der Einsatz von KI in der Europäischen Union reguliert, um so ein sicheres und vertrauenswürdiges Umfeld zum Einsatz von KI zu schaffen.⁶⁷ Für Finanzinstitute bedeutet dies konkret höhere Compliance-Anforderungen.

In der Schweiz gibt es bisher noch keine spezifische gesetzliche Regelung für den Einsatz von KI. Die Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA) hat jedoch zu den Chancen und Herausforderungen durch den Einsatz von KI-Anwendungen bereits Stellung bezogen.⁶⁸

⁶⁷ Siehe Europäisches Parlament (2023).

⁶⁸ Siehe FINMA (2023b) sowie FINMA (2024a).

Künstliche Intelligenz (KI)

Sie erwartet insbesondere, dass die zentralen Risikobereiche beim Einsatz von KI von den Finanzinstituten entsprechend adressiert werden. Dazu gehören gemäss FINMA⁶⁹:

- Governance und Verantwortlichkeit: Die Kontrolle und die Zuweisung von Verantwortung wird durch den Einsatz von KI-Anwendungen zunehmend erschwert, wodurch das Risiko, dass Fehler unentdeckt bleiben und Verantwortlichkeiten unklar sind erhöht wird.
- Robustheit und Zuverlässigkeit: Durch die Auswahl der Daten zum Training von KI-Anwendungen und deren Fähigkeit laufend weiter zu lernen, bestehen Risiken bezüglich der Datenqualität. Zudem steigen die Risiken in der IT-Sicherheit durch Auslagerungen, zum Beispiel von Daten.
- Transparenz und Erklärbarkeit: Es ist oftmals unklar, wie die Ergebnisse von KI-Anwendungen genau entstehen, was die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse erschwert oder verunmöglicht.
- Gleichbehandlung: Abhängig von den zur Verfügung stehenden Daten können Ergebnisse für bestimmte Personengruppen verzerrt oder falsch sein. Die darauf basierenden Dienstleistungen oder Empfehlungen können dadurch zu einer Ungleichbehandlung führen.

Grundsätzlich hat die FINMA die Vorteile von KI und deren Bedeutung für den Schweizer Finanzplatz erkannt und setzt sich deshalb auch selbst für KI-Anwendungen ein. Sie beobachtet zudem die aktuelle Entwicklung der Anwendungen von KI bei Finanzinstituten genau und hat zu diesem Zweck im Dezember 2024/Januar 2025 eine entsprechende Umfrage bei Schweizer Finanzdienstleistern durchgeführt.⁷⁰ So konnte sie feststellen, dass seit ihrer letzten Erhebung der Einsatz von KI deutlich zugenommen hat, sie spricht in ihrer Pressemitteilung denn auch davon, dass KI bei Schweizer Finanzinstituten auf dem Vormarsch sei. Gemäss der FINMA-Umfrage setzen rund 50 Prozent der Institute KI ein oder haben eine erste Anwendung in Entwicklung, wobei im Durchschnitt derzeit fünf Applikationen im Einsatz seien und sich neun in der Entwicklungsphase befänden. 25 Prozent der Banken planen zudem den KI-Einsatz innert der nächsten drei Jahre.

In der vorliegenden Studie würde es den Rahmen sprengen, eine umfassende Darstellung der Entwicklung von KI in der Schweizer Finanzbranche wiedergeben zu wollen. Vielmehr soll anhand ausgewählter Bereiche ein Einblick in diese Entwicklung vermittelt und dabei auch aufgezeigt werden, welches Potenzial sich Banken mit KI erschliessen können. Im Weiteren soll zudem auch auf wichtige Aspekte, welche in Bezug auf den Einsatz von KI beachtet werden sollen, eingegangen werden. Schliesslich werden auch die bei dieser Entwicklung relevanten Aspekte des Sourcings behandelt.

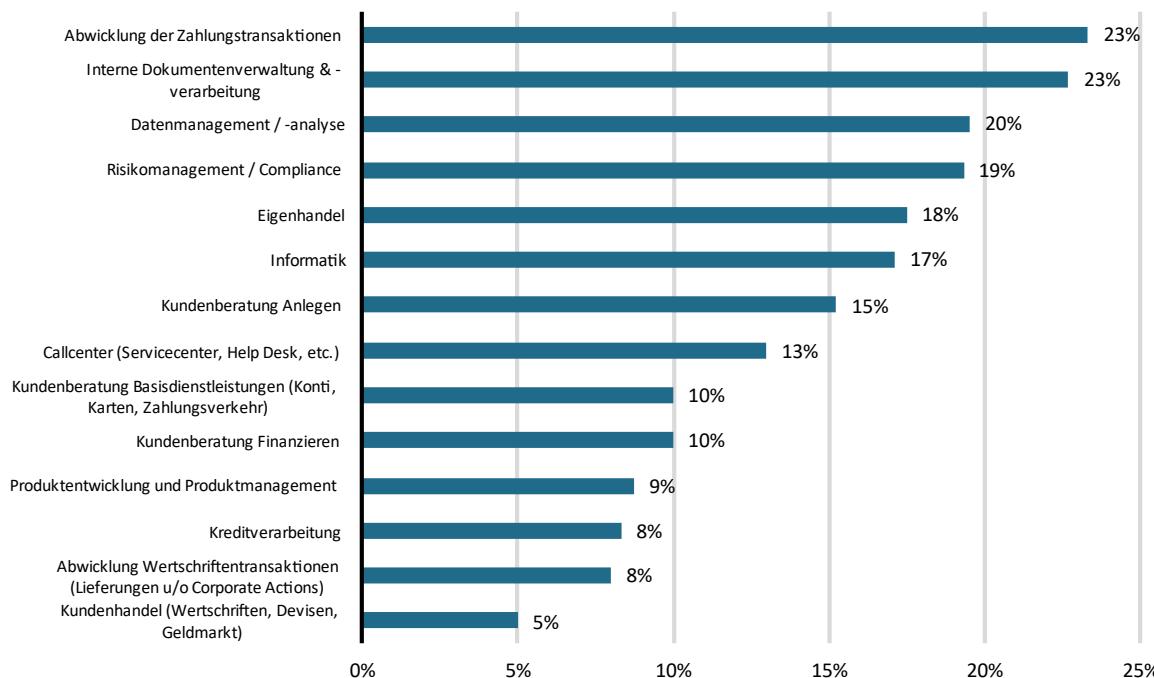
⁶⁹ Siehe FINMA (2023b).

⁷⁰ Siehe FINMA (2025). Die FINMA hat dabei rund 400 Finanzdienstleister – neben Banken und Versicherungen insbesondere auch Vermögensverwalter – befragt.

Künstliche Intelligenz (KI)

4.2 Aktuelle Anwendungen Künstlicher Intelligenz bei Banken

Künstliche Intelligenz kann für viele verschiedene Aufgaben eingesetzt werden. Im Rahmen unserer Umfrage bei Banken war auch der aktuelle Einsatz von KI Gegenstand der Untersuchung. Konkret wurden die Bankenvertreter danach gefragt, in welchen Bereichen ihre Bank aktuell schon KI einsetzt. Die Antworten zeigen ein breites Spektrum:



n = 45

Abbildung 21: Bereiche in denen Schweizer Banken aktuell KI einsetzen.

Abbildung 21 zeigt neben der Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten auch, dass die Schweizer Banken diesbezüglich erst am Anfang stehen: Nur etwa jede fünfte Bank setzt KI in den Bereichen Abwicklung Zahlungsverkehr, Dokumentenverarbeitung & -verwaltung sowie im Datenmanagement respektive der Datenanalyse ein. In den übrigen Bereichen ist der Einsatz von KI noch geringer, so dass für die Zukunft von einem grossen Potenzial auszugehen ist.

Vor allem im Datenmanagement und der -analyse dürfte der Einsatz rasch zunehmen, da hier mit KI signifikante Effizienzgewinne realisiert werden können. Diejenigen Institute, die hier bereits KI im Einsatz haben, berichten darüber, dass sie die Möglichkeiten zur Erkennung von Verhaltensmustern bei Kundinnen und Kunden, zur Lead Generierung und damit letztlich zur Schaffung von Verkaufschancen für die Front nutzen und dabei auch gute Erfolge nachweisen können. Es ist deshalb anzunehmen, dass andere Institute schon bald ihre Marktchancen ebenfalls durch den Einsatz von KI weiter optimieren werden. Nachfolgend soll nun auf

Künstliche Intelligenz (KI)

einzelne Einsatzgebiete näher eingegangen werden, wobei im Wesentlichen auf die Informationen aus den Interviews abgestützt wird.

4.2.1 KI an der Kundenschnittstelle (ev. in der Kundeninteraktion)

Schon früh haben Banken in der Kundeninteraktion auf Chatbots gesetzt. Das IFZ hat denn auch die Verbreitung von Chatbots bei Schweizer Finanzinstituten bereits in den Jahren 2021 und 2023 analysiert und dabei insbesondere die Einsatzbereiche von Chat- und Voicebots aber auch die Hintergründe und Zielsetzungen untersucht.⁷¹ Dabei wurde u.a. auch ermittelt, wie das Interesse an KI in einzelnen Bereichen der Bank etwa dem Kundenservice, dem Marketing, der Produktentwicklung oder der Data Security ist oder wie das Potenzial von generativer KI in Bezug auf Mitarbeiterproduktivität, Kostensenkungen durch Automatisierung oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit eingeschätzt wird.⁷² Mit der Lancierung von Chat GPT Ende 2022 haben Banken aber zunehmend begonnen, auch in anderen Bereichen Einsatzmöglichkeiten für Künstliche Intelligenz zu identifizieren, Proof of Concepts (PoCs) durchzuführen und vereinzelt auch schon erste Lösungen in Betrieb zu nehmen.

Interessanterweise haben wir im Rahmen unserer Befragung von Banken feststellen können, dass praktisch alle Banken die Prioritäten ihrer Bemühungen zur Entwicklung von KI in der Bank auf Anwendungen zur Unterstützung der eigenen Mitarbeitenden respektive in internen Prozessen gelegt haben. Dies wohl auch aus der Überlegung heraus, dass der Einsatz direkt an der Kundenfront mit zusätzlichen Risiken verbunden ist und dass sich die Bank vor Reputationsrisiken absichern möchte. Die Migros Bank hat hingegen einen Ansatz gewählt, der sowohl eine KI-Unterstützung für Mitarbeitende als auch von Kundinnen und Kunden vorsieht. Der Lösungsansatz der Migros Bank im Kundebereich soll deshalb an dieser Stelle etwas näher beleuchtet werden.

Ausgehend von den Kundenbedürfnissen hat sich das KI-Projektteam der Bank gefragt, wie die häufigsten Kundenanfragen mit KI am zweckmäßigsten beantwortet werden können und welches Wissen zur Beantwortung dieser Fragen erforderlich ist. Als unerlässliche Voraussetzung für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, wurde in der Folge der Aufbau einer Wissensdatenbank vorangetrieben. Dabei hat sich gezeigt, dass das entsprechende Wissen nur zu einem kleinen Teil statisch ist, sondern sich ständig verändert und deshalb laufend aktualisiert werden muss. Wenn sich Kunden beispielsweise nach den aktuellen Gebühren oder Zinssätzen erkundigen, muss die Antwort auf der Grundlage der aktuellen Gebührenordnung respektive den tagesaktuellen Zinssätzen gegeben werden können.

Als weitere entscheidende Voraussetzung für den KI-Einsatz hat sich die Notwendigkeit einer klaren Regelung gezeigt, welche Fragen die KI für den Kunden beantworten darf. So hat die Migros Bank zum einen festgelegt, dass Fragen zu Politik, Religion und anderen Themen nicht beantwortet werden, respektive vom Chatbot mit einem Hinweis darauf, dass er für solche Fragen nicht zuständig sei, quittiert werden. Die Bank hat aber auch entschieden, dass der Chatbot keine Beratungen zum Beispiel auf die Frage, welches Konto für den Kunden am zweckmäßigsten sei, vornehmen soll. Der Chatbot verweist in seinem solchen Fall direkt an einen Berater respektive an eine Filiale.

⁷¹ Vgl. IFZ Conversational und Generative AI in Finance Studie 2023, siehe Hundertmark et al. (2023, S. 25 ff.).

⁷² Vgl. Abbildungen 27 und 28 in Hundertmark et al. (2023, S. 25 ff.).

Künstliche Intelligenz (KI)

Die Lösung der Bank, welche in der gegenwärtigen Einführungsphase vorerst in einigen weniger stark frequentierten Bereichen der Website aktiv ist, zeigt, dass zur Beantwortung einer Kundenanfrage ein komplexer Prozess durchlaufen wird:



Abbildung 22: Prozess der Beantwortung einer Kundenanfrage mit KI bei der Migros Bank⁷³.

Interessant ist dabei, dass die Migros Bank – anders als viele andere Institute – mit der Anfrage des Kunden in die Public Cloud geht. Auch wenn es sich dabei um eine Schweizer Cloud handelt, ist es erforderlich, dass im Rahmen der Analyse der Anfrage des Kunden sämtliche kundenspezifischen Informationen durch Platzhalter ersetzt und diese vollständig anonymisiert wird sowie bei der Bearbeitung der Antwort der umgekehrte Prozess durchlaufen wird. Dies macht deutlich, dass für die Realisierung einer solchen Lösung umfassendes Know-How im KI-Bereich erforderlich ist. Aufgrund der positiven Erfahrungen, welche die Bank in Bezug auf Reaktionen von Kundinnen und Kunden mit dieser Lösung gemacht hat, ist davon auszugehen, dass dem Beispiel bald auch andere Institute folgen werden.

Einen anderen Ansatz für die Integration von KI an der Kundenschnittstelle hat die UBS gewählt. Hier wird KI sowohl bei der Suchfunktion in manchen Bereichen der Webseite wie auch bei Anfragen über Kontaktformulare im geschützten Kundenbereich eingesetzt. Sobald erste Worte in die Suchmaske bzw. das Kontaktformular eingegeben werden, beginnt die KI passende Vorschläge mit Links zu Self-Service-Angeboten zu unterbreiten. Damit konnte eine signifikante Reduktion des Anfragevolumens im Kundencenter erreicht werden.

Neben dem Einsatz von KI zur Beantwortung von Fragen der Kunden auf der Webseite sind im Frontbereich natürlich noch eine ganze Reihe weiterer Einsatzmöglichkeiten von KI im Kontakt mit dem Kunden denkbar. Die Beantwortung von Kundenanfragen via E-Mail durch die Mitarbeiter der Bank wird aufgrund des hohen Aufwands für die Bank ein weiteres wichtiges Einsatzgebiet von KI sein. Auf die Unterstützung der Mitarbeiter in diesem Bereich wird im Abschnitt 4.2.2 eingegangen.

Auch das Entgegennehmen von Dokumenten und deren Ablage, sowie das Identifizieren und Erfassen der in diesen Dokumenten enthaltenen Informationen in den Systemen der Bank, ist mit viel Aufwand verbunden. Es liegt deshalb auf der Hand, dass Banken ihre herkömmlichen

⁷³ Siehe Blattmann & Fischer (2025).

Künstliche Intelligenz (KI)

Systeme zum Dokumentenmanagement und zum Auslesen von Informationen mit künstlicher Intelligenz weiterentwickeln und so noch effizienter gestalten möchten. Auf einen Proof of Concept im Umgang mit Hypothekardokumenten wird in Abschnitt 4.2.4 noch näher eingegangen.

In den Gesprächen mit Bankenvertretern wurde zudem verschiedentlich auch auf die Möglichkeit der unmittelbaren Transkription und Zusammenfassung von Kundengesprächen durch KI als möglicher Einsatzbereich hingewiesen. Allerdings sind die von uns befragten Banken, die in diesem Bereich aktiv sind, erst in der Testphase. Sie überprüfen dabei insbesondere die Qualität der gelieferten Ergebnisse. Es scheint jedoch absehbar, dass einige Institute bereits in naher Zukunft in der Lage sein werden, dem Kunden direkt am Ende einer Besprechung eine kurze Zusammenfassung des Gesprächs mitzugeben. Zudem soll es möglich sein, dass die KI die im Kundengespräch identifizierten Aufgaben für die Kundenberaterin / den Kundenberater direkt in das CRM-System⁷⁴ der Bank überführt.

4.2.2 KI zur Unterstützung der Kundenbetreuer sowie der übrigen Mitarbeiter

Unterstützung der Kundenbetreuer

Die Unterstützung der Kundenbetreuer durch KI setzt bei der Kundenschnittstelle an. Wie oben bereits erwähnt, sind in der Bank viele Mitarbeiter damit beschäftigt, Anfragen von Kunden zu beantworten. Es liegt deshalb auf der Hand, dass Banken mit dem Einsatz von KI versuchen werden, ihre Mitarbeiter hierbei zu unterstützen und den Prozess so effizienter zu gestalten.

So ist etwa die Thurgauer Kantonalbank (TKB) daran, eine Lösung zu realisieren, welche das Triagieren von Kundenanfragen mit KI automatisiert, Antwortvorschläge automatisch generiert und den Kundenbetreuenden zuleitet sowie für gewisse Themen direkt einen Workflow auslöst. Die Migros Bank hat ebenfalls eine Textunterstützung für ihre Mitarbeiter entwickelt und bereitet derzeit die Ausbreitung der Lösung in der ganzen Bank vor. Dieser KI-Assistent ist direkt in MS Outlook integriert, so dass beim Anklicken des E-Mails des Kunden auf Wunsch gleich ein Entwurf für ein Antwortschreiben erstellt wird. Dieser Entwurf kann der Berater entweder direkt bearbeiten oder durch den KI-Assistenten neu generieren lassen, nachdem er weitere spezifische Informationen stichwortartig eingegeben hat. Auf diese Weise kann die Bank sicherstellen, dass die E-Mails effizient aber auch in einem von der Bank vorgegebenen Stil erstellt werden.⁷⁵

In Anbetracht der Tatsache, dass das Beantworten von E-Mails einen erheblichen Anteil der Arbeitszeit von Bankmitarbeitenden beansprucht, ist leicht erkennbar, dass sich hier ein beträchtliches Einsparpotenzial eröffnet.

Knowledge-Management

Ebenfalls sehr zeitintensiv ist für Bankmitarbeitende das Zusammensuchen von Informationen. Gerade neu eingestellte Mitarbeiter aber auch solche, die ein breites Sachgebiet abdecken müssen, wissen oft nicht genau, wo sie die entsprechenden Weisungen und Reglemente finden respektive welches wohl die aktuelle Regelung ist. Deshalb hat eine ganze Reihe von Instituten

⁷⁴ Customer Relationship Management (CRM).

⁷⁵ Siehe Blattmann & Fischer (2025).

Künstliche Intelligenz (KI)

damit begonnen, ihren Mitarbeitern das Aktualisieren ihres Wissensstandes mit einer KI-Lösung im Bereich Knowledge Management zu erleichtern.

Als Beispiel möchten wir hier die LGT nennen, welche ihre Lösung seit August 2024 bei über 5'000 Mitarbeitenden im Einsatz hat. Bereits nutzen über 80 Prozent der Mitarbeitenden die Lösung und in den ersten vier Monaten nach dem Roll-out verzeichnete die Bank rund eine halbe Million Prompts, d.h. Fragen an den Chatbot. Die Lösung der Bank geht aber auch über das reine Wissensmanagement hinaus und ermöglicht beispielsweise die Zusammenfassung von Texten oder die Ermittlung von Unterschieden bei verschiedenen Versionen eines Textes oder Vertrags.

Allgemeine Aufgabenunterstützung

Nicht unerwähnt bleiben soll die KI-Unterstützung im Allgemeinen. Der Einsatz von generativer KI hat gerade durch den leichten Zugang und die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten seinen Durchbruch mit ChatGPT erlebt. Die Nutzungsmöglichkeiten beinhalten das Verfassen, Überarbeiten, Zusammenfassen und Übersetzen von Texten, aber auch die Erstellung von Bildern oder Präsentationen. In Unternehmen wird dazu zunehmend Microsoft Copilot eingesetzt, welches in die bestehende Microsoft Applikationslandschaft integriert ist.

4.2.3 KI im Risikomanagement und der Betrugserkennung

Im Bereich Fraud Detektion stellt KI eine wichtige Weiterentwicklung der bisherigen Mustererkennung dar. Während früher Menschen in der Regel anhand von bekannten Betrugsfällen Muster definierten und diese in den entsprechenden Software-Paketen hinterlegten, kann nun mit künstlicher Intelligenz nach Mustern gesucht werden, die von der Norm abweichen und hinsichtlich eines möglichen Betrugs genauer zu prüfen sind. Damit werden Banken in die Lage versetzt auch neuartige Formen von Betrug frühzeitig zu erkennen.

Viele Banken im deutschsprachigen Raum haben dazu Lösungen im Einsatz, welche Transaktionen auf Verstöße gegen Sanktionslisten oder das Geldwäschereigesetz überprüfen. Bei einer manuellen Bearbeitung kommt man hier schnell auf mehrere 10'000 Fälle pro Tag, die überprüft werden müssten. Hier helfen KI-basierte Tools, die diese Fälle automatisiert überprüfen, entscheiden und eine nachvollziehbare Dokumentation sicherstellen, welche auch von Regulierungsbehörden akzeptiert wird.⁷⁶ Eine besondere Herausforderung sind die neuen Echtzeitüberweisungen (Instant Payments), für welche das Zeitfenster für eine Überprüfung enorm klein ist. Auch hier gibt es neue, KI-basierte Anwendungen, die Prüfungen im Millisekundenbereich ermöglichen.⁷⁷

Ein weiteres Beispiel zum Einsatz von KI ist die automatisierte Überprüfung von Verträgen im Hinblick auf regulatorische Vorgaben (z. B. DORA). Die KI-basierte Software analysiert Vertrag für Vertrag auf Konformität mit den Vorgaben und ermittelt einen Gesamtwert, wie hoch der Compliance-Grad je Vertrag ist. Zusätzlich werden die relevanten Stellen gekennzeichnet, zusammen mit einem Vorschlag, was ergänzt oder geändert werden müsste, um die Compliance herzustellen.⁷⁸

⁷⁶ Konkret ist beispielsweise bei der Helaba das Produkt Smaragd von GFT im Einsatz.

⁷⁷ Eine entsprechende Lösung wird vom Kreditkartenunternehmen Visa angeboten. Darüber hat beispielsweise die FAZ in der Ausgabe vom 12. März 2025 berichtet.

⁷⁸ Ein solches Smart Compliance Tool wird beispielsweise von GFT angeboten.

Künstliche Intelligenz (KI)

4.2.4 KI in den Kernprozessen der Bank

Interessanterweise haben unsere Befragungen von Bankenvertretern ergeben, dass gerade in den Kernprozessen der Banken der Einsatz von KI noch in den Anfängen steckt. Einige Banken sind gerade dabei sich diesbezüglich Gedanken zu machen respektive die Planung eines KI-Einsatzes voranzutreiben. Andere haben bereits in gewissen Teilbereichen einen Proof of Concept durchgeführt oder vereinzelt schon eine Lösung in Betrieb.

Finanzieren

Bei den Finanzierungen sind verschiedene Einsatzmöglichkeiten für KI denkbar und teilweise bereits in Umsetzung respektive im Einsatz. So haben mehrere Institute davon berichtet, dass sie derzeit prüfen, wie sie die Informationsaufbereitung sowie das Dokumentenmanagement im Kreditprozess mit KI optimieren können. Bei der Unternehmensfinanzierung verursacht insbesondere der Prozess des Zusammentragens der erforderlichen Informationen und das Ablegen dieser Daten in strukturierter Form einen erheblichen Aufwand. Im Wesentlichen sollen mit einer KI-basierten Lösung dabei die folgenden vier Schritte durchlaufen werden:

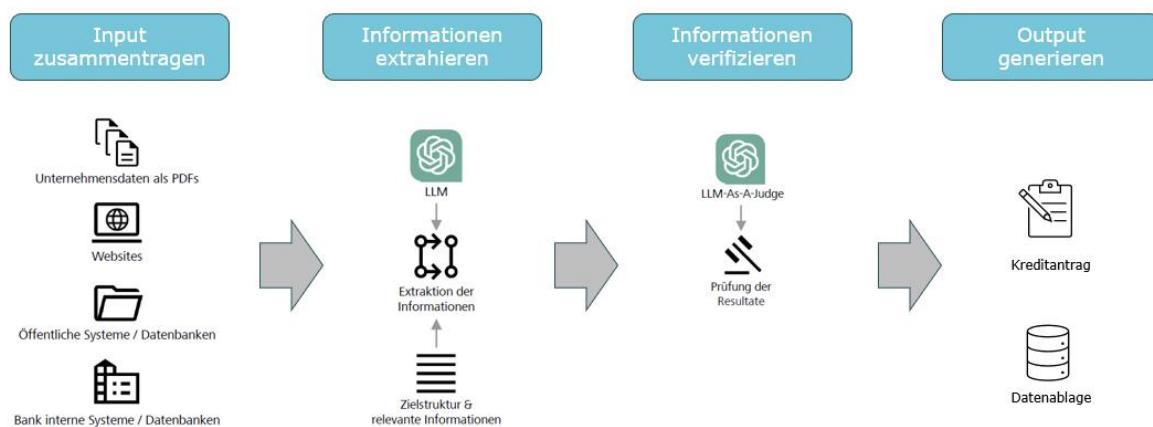


Abbildung 23: Vier Schritte beim KI-Einsatz im Kreditgeschäft.

Beim POC des einen Institutes geht es vorerst nur darum, die Daten in der richtigen Struktur aufzubereiten und im Rahmen der Verifikation sicherzustellen, dass die korrekten Daten an der richtigen Stelle abgelegt werden. Ein anderes Institut hat das Auslesen von Daten aus Bilanz und Erfolgsrechnung bereits im Einsatz: Die Daten werden in einen standardisierten Kontenrahmen übertragen, so dass in der Folge auch gleich automatisierte Analysen damit erstellt werden. So kann auch ermittelt werden, ob allenfalls noch bestimmte Informationen fehlen oder ob die vorhandenen Informationen Auffälligkeiten enthalten, die vom Kreditsachbearbeitenden zu überprüfen sind. Viele Banken haben die Aufbereitung und Analyse von Bilanz und Erfolgsrechnung an Sourcing-Anbieter wie beispielsweise PPA⁷⁹ ausgelagert, die im Rahmen ihrer Aktivitäten ebenfalls in gewissen Bereichen KI einsetzen.

Mit entsprechend trainierten Modellen, lässt sich in wohl absehbarer Zukunft auch ein Kreditvorentscheid fällen, der dann von den Verantwortlichen des Kreditgeschäfts zu

⁷⁹ Vgl. <https://ppaworld.com/>.

Künstliche Intelligenz (KI)

verifizieren wäre. Ohne Zweifel lässt sich so der Kreditprozess wesentlich effizienter abwickeln. Zudem dürfte so auch die Objektivität von Kreditentscheiden längerfristig verbessert werden.

Selbstverständlich lassen sich diese Überlegungen, welche hier am Beispiel der Unternehmensfinanzierung dargestellt wurden, auch auf das Hypothekargeschäft übertragen. Auch hier lassen sich das Zusammentragen der Daten, die Ablage dieser Informationen, die Entscheidungsvorbereitung sowie später allenfalls auch Entscheidungsfindung beispielsweise bei Standardgeschäften wesentlich effizienter gestalten. So hat beispielsweise die ZKB das Scannen der Unterlagen für das Hypothekardossier und das anschliessende Ablegen der Daten seit mehr als einem Jahr produktiv im Einsatz.

Festzuhalten bleibt aber, dass derzeit der Einsatz von KI in der Finanzierung erst in Ansätzen zu beobachten ist.

Anlegen

In der Anlageberatung werden schon seit längerer Zeit sogenannte Robo-Advisor eingesetzt, welche Kunden automatisch generierte Anlagevorschläge unterbreiten. Diese maschinellen Berater basierten jedoch in der Vergangenheit in der Regel auf Modellen, die von Menschen entwickelt und definiert wurden. In diesem Sinne stellt der Einsatz von KI in diesem Bereich eine Weiterentwicklung dar, auf die an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden soll.

Längerfristig dürfte KI im ganzen Investmentprozess eingesetzt werden: Angefangen beim Zusammentragen von Informationen aus dem Internet, der Interpretation der gefundenen Informationen bis zur Berechnung des zukünftigen Erfolgspotenzials eines Titels. Im Rahmen unserer Umfrage haben vereinzelte Banken angegeben, dass sie KI im Research-Bereich einsetzen, um beispielsweise Markttrends vorherzusagen. Zudem sind bei einer ganzen Reihe von Banken in der Schweiz im Anlagebereich momentan Tests und Abklärungen bezüglich konkreter Einsatzmöglichkeiten im Gange.

Bereits seit einiger Zeit ist bei der Bank Vontobel, welche im Bereich Handel und strukturierte Produkte rund 150 Banken, Asset Managern und externen Vermögensverwaltern Dienstleistungen anbietet, ein Use Case im Einsatz um den Kundenservice zu optimieren. Zur Vorbereitung eines Kundengesprächs mit diesen professionellen Partnern kann eine KI-gestützte Zusammenfassung der wichtigsten Herausforderungen und allfälligen Beschwerden in der jüngeren Vergangenheit erstellt werden. Dabei können sowohl der Zeitraum als auch die relevanten Themen eingegrenzt werden. Dies ist vor allem auch deshalb wertvoll, weil Mitarbeiter, die nur für einen speziellen Bereich zuständig sind, rasch einen Überblick über die gesamte Kundenbeziehung erhalten und sich so besser in die Situation der Kundschaft hineinversetzen können. Die Lösung ist bei Vontobel direkt ins CRM integriert und basiert u. a. auf Emails, Gesprächsnotizen, Telefongesprächen und To-Do-Listen. Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Hinweis unserer Gesprächspartner, dass die Qualität der Einträge der Mitarbeitenden ins CRM die Ergebnisse der KI-gestützten Zusammenfassungen massgeblich beeinflusst und dass diese Erkenntnis zu einer deutlichen Verbesserung der entsprechenden Einträge geführt hat.

Mit dieser Lösung, welche technisch auf einer Swiss Cloud realisiert wurde und ausschliesslich für den internen Gebrauch eingesetzt wird, werden die Mitarbeitenden vom mühsamen Zusammentragen von Informationen entlastet und auf effiziente Weise über die wichtigsten Aspekte der entsprechenden Kundenbeziehung informiert. Im Weiteren setzt die Bank KI

Künstliche Intelligenz (KI)

beispielsweise auch ein, um im Advisory ein Argumentarium für Anlageempfehlungen zusammenzustellen. So können Kundenbetreuer ihre Vorschläge besser begründen. Die Bank vertraut dabei auf das 'human in the loop-Prinzip', d.h. dass solche KI-generierten Vorschläge immer von einem Menschen überprüft werden müssen, bevor sie an die Kunden weitergegeben werden. Inwieweit in Zukunft auch Anlagevorschläge direkt von KI erarbeitet und gegebenenfalls direkt als Wertschriftransaktionen umgesetzt werden sollen, ist derzeit nicht nur bei der Bank Vontobel eine offene Frage und Gegenstand interner Diskussionen.

Zahlen

Wie oben in Abbildung 21 gezeigt, ist der Zahlungsverkehr derjenige Bereich, bei dem bereits 23 Prozent der Schweizer Banken KI einsetzen und somit der Bereich mit der grössten Einsatzdichte. Die Verhinderung von Geldwäscherie und die Erkennung von Betrugsfällen stehen dabei im Vordergrund. Banken erhöhen so – wie oben in Abschnitt 4.2.3 bereits ausgeführt – die Sicherheit im Zahlungsverkehr und kommen ihren Sorgfaltspflichten nach. Schliesslich soll nicht unerwähnt bleiben, dass KI das Potenzial hat, das Rad der Zeit im Zahlungsverkehr im positiven Sinn zurückzudrehen: Während Banken ihre Kunden während Jahrzenten dazu erzogen haben, Zahlungsaufträge in strukturierter Form einzuliefern, ist es nun denkbar, dass in Zukunft dank KI auch wieder Zahlungsaufträge via (sicherem) E-Mail, Brief oder gar telefonisch aufgegeben und automatisch verarbeitet werden können.

4.2.5 Weitere Einsatzgebiete

Unterstützung der Arbeit im Krisenstab

Bei der Valiant Bank wird KI auch zur Unterstützung der Arbeit im Krisenstab verwendet. Derzeit wird je eine Gruppe mit und ohne KI-Unterstützung bei Krisenstabstrainings eingesetzt, um zu ermitteln, zu welchen Ergebnissen die Teams kommen und welche Unterschiede dabei zu Tage treten. Die Erfahrungen zeigen, dass das Team mit KI-Unterstützung zum einen effizienter ist, und zum andern in Bezug auf Vollständigkeit und Klarheit der Struktur bessere Ergebnisse erzielt. Die Bank geht deshalb davon aus, dass schon in absehbarer Zeit in allen Teams mit KI-Unterstützung gearbeitet werden dürfte.

Suche und Aufbereitung von Informationen zum Marktgeschehen

Das Handelsdesk der Basler Kantonalbank (BKB) hat ihren Kundinnen und Kunden über viele Jahre hinweg jeden Morgen ein PDF-Dokument mit den wichtigsten Informationen zum Marktgeschehen per E-Mail zugestellt. Im August 2024 wurde dieser Service durch das vollständig KI-gestützte Marktinformationsportal "kurz notiert" ersetzt⁸⁰. Die KI übernimmt dabei das Auffinden, Filtern und Bewerten globaler Nachrichten und fasst diese in Form von kompakten Kurznachrichten zusammen – formuliert im Corporate Wording der Bank. Die Inhalte sind auf Wunsch in Deutsch, Englisch oder Französisch verfügbar. Als Datenbasis dienen weltweite, marktrelevante Informationen, etwa Mitteilungen von Zentralbanken, Analysen, Unternehmensnachrichten oder ausgewählte Medienbeiträge. Jede Kurznachricht enthält neben der Quelle auch eine Bewertung hinsichtlich ihrer Relevanz oder ihres Sentiments, also ob die Nachricht positiv, neutral oder negativ einzuschätzen ist, sowie entsprechende Tags (z.B. Länder, Währungen, Personen, etc.). Mit "kurz notiert" konnte die

⁸⁰ Vgl. dazu <https://kurznotiert.bkb.ch/>.

Künstliche Intelligenz (KI)

BKB - ebenso wie die Bank Cler - ihre Mitarbeitenden im Handelsdesk von Routineaufgaben entlasten und gleichzeitig die Qualität und Aktualität der Marktinformationen erhöhen.

Bei der IT-Sicherheit

Im Weiteren haben Banken darüber berichtet, dass sie KI einsetzen, um die Sicherheit noch besser gewährleisten zu können. Konkret genannt wurden unter anderem Cyber Defense, Autorisierungen sowie Systemkontrollen. Der Einsatz in diesen Bereichen deckt sich dabei mit den Erwartungen der FINMA, welche von den Banken gerade diesbezüglich in naher Zukunft noch vermehrte Anstrengungen erwartet.⁸¹

Im Outsourcingprozess

Auch im Outsourcingprozess sind einige Banken daran zu prüfen, wie sie KI nutzbringend einsetzen könnten. Möglichkeiten dazu bieten sich viele: Schon im Assessment-Prozess ist ein Einsatz beispielsweise bei der Recherche von Informationen denkbar und anschliessend kann KI bei der Vertragserarbeitung mit dem Abgleich von Versionen aber auch bezüglich der Beurteilung der Vollständigkeit und Konsistenz der Verträge verwendet werden.

Wie Abbildung 24 zu entnehmen ist, sind die Outsourcing-spezifischen KI-Einsatzmöglichkeiten wie Vertragserstellung und -analyse, Vertragsverhandlung sowie die Überwachung des Leistungsbezugs erst vereinzelt bei Schweizer Banken realisiert worden. Gerade die Überwachung der Vertragspartner respektive der vereinbarten Service Level Agreements (SLAs), bietet sich als Chance zur Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung an: Anstelle von stichprobenmässigen Überprüfungen können ohne Mehraufwand vollständige Berichte über eine Periode erstellt werden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass das Supplier / Vendor Management je länger, je mehr über eine lückenlose Informationsbasis verfügt und die Beurteilung der Partner deshalb nicht mehr mit dem Unsicherheitsfaktor einer nicht repräsentativen Stichprobe belastet sein wird. Zudem kann im Rahmen der jährlich wiederkehrenden Assessments die Recherche von Informationen aus dem Internet signifikant effizienter gestaltet werden.

⁸¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 4.3.1.

Künstliche Intelligenz (KI)

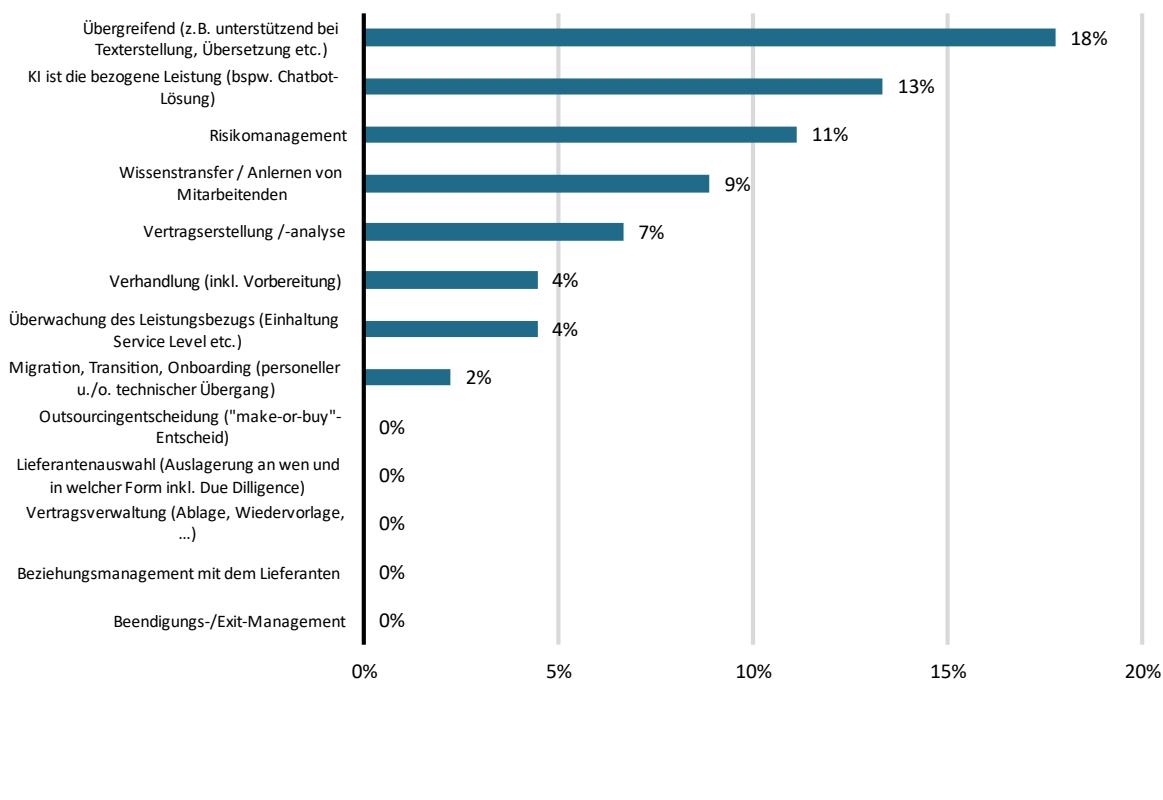


Abbildung 24: KI-Einsatz im Outsourcing-Prozess.

Etwas weiter verbreitet als der Einsatz in den Outsourcing-spezifischen Bereichen sind die Unterstützung bei der Texterstellung, im Risikomanagement sowie beim Wissenstransfer und der Schulung. Auch der Bezug von externen KI-Lösungen, wie etwa von Chatbots, ist schon bei mehr als zehn Prozent der Banken zu beobachten.

4.2.6 Zusammenfassung und Übersicht

Im Sinne einer Übersicht, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, lassen sich die Ergebnisse unserer Interviews mit Bankenvertretern wie folgt darstellen:

Künstliche Intelligenz (KI)

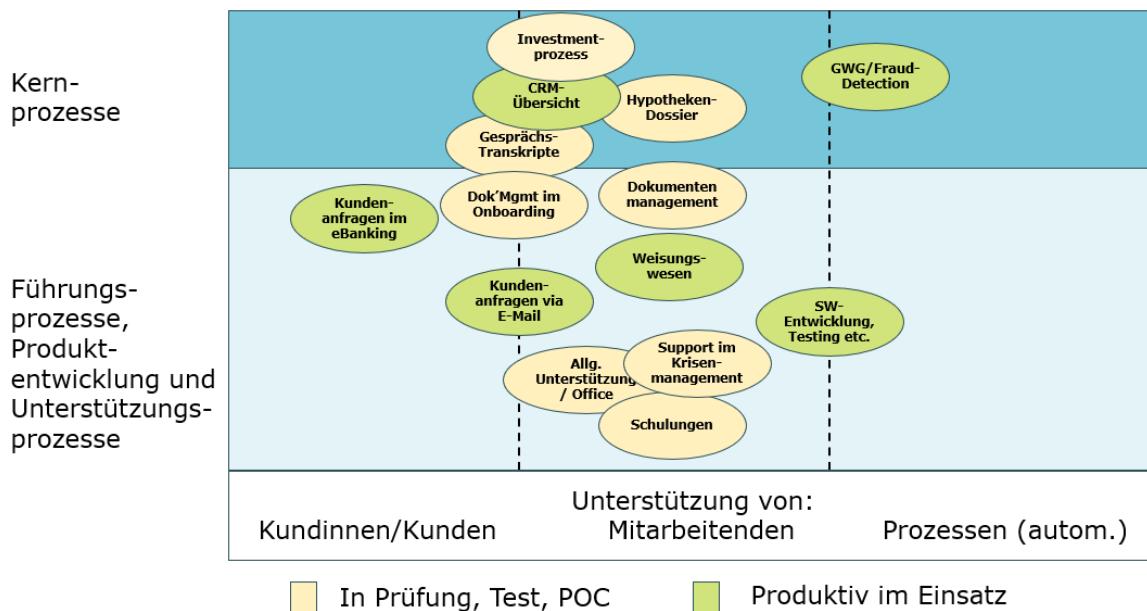


Abbildung 25: KI-Einsatz bei Schweizer Banken aufgrund Interviews des IFZ Anfang 2025.

Anhand der Grafik wird deutlich, dass aktuell in den Unterstützungsprozessen, d.h. im unteren Teil der Grafik, deutlich mehr Use Cases existieren als in den Kernprozessen. Im Weiteren ist auch ersichtlich, dass die Banken das Instrument KI primär zur Unterstützung der Mitarbeitenden und damit zur Effizienzsteigerung einsetzen. Abbildung 25 macht aber auch deutlich, dass vorläufig erst wenige Lösungen im produktiven Einsatz sind und vieles noch getestet und danach implementiert werden muss. Schliesslich ist aber auch erkennbar, dass KI quer durch die Bank in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt werden kann, was zu grundlegenden Veränderungen in den Banken führen wird. Auf diese Veränderungen wird in Abschnitt 4.4 näher eingegangen. Zunächst sollen im folgenden Abschnitt jedoch die Herausforderungen für die Banken beim Einsatz von KI näher betrachtet werden.

4.3 Herausforderung für Banken

4.3.1 Regulatorische Vorgaben

Die FINMA verfolgt die Entwicklung des Einsatzes von KI bei Banken sehr aufmerksam und hat bereits im Jahresbericht 2023 auf entsprechende Risiken und Gefahren hingewiesen.⁸² Inzwischen liegt die FINMA-Aufsichtsmitteilung zu Governance und Risikomanagement beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz vor,⁸³ aus der sich für die Banken eine ganze Reihe von Massnahmen ableiten lässt.

Da künstliche Intelligenz in immer mehr Software-Produkten, welche von Banken genutzt werden, eingesetzt wird, haben Banken gar keine Wahl: Sie müssen sich zwingend damit auseinandersetzen, wo sie, respektive ihre Lieferanten, KI verwenden und ein entsprechendes

⁸² Siehe FINMA (2023c).

⁸³ Siehe FINMA (2024a).

Künstliche Intelligenz (KI)

Inventar erstellen. Im Weiteren müssen sie sich aber auch darüber Gedanken machen, welche Risiken für die Bank respektive den Kunden daraus entstehen können. In der Folge sind dann je nach Risikobeurteilung auch entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

Es soll an dieser Stelle nicht näher auf konkrete Aufgaben und Pflichten eingegangen werden. Es genügt zu wissen, dass den Banken aus dem Einsatz von KI eine Reihe von Pflichten, namentlich im Bereich Governance und Risikomanagement, erwachsen und dass somit die obersten Organe den Umgang mit diesem Instrument in der Bank regeln müssen. Und da bei vielen Banken ein grosser Teil der Leistungen rund um KI von Sourcing-Partnern erbracht werden sind zudem auch die entsprechenden Regelungen in Bezug auf ein kritisches Outsourcing zu beachten.⁸⁴

4.3.2 Strategische Rahmenbedingungen festsetzen

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind gefordert, den strategischen Rahmen für die Bank zu definieren und dabei neben den Aspekten von Governance und Risikomanagement⁸⁵ vor allem auch Klarheit in den Bereichen Sicherheit, Datenhaltung, den bereits erwähnten Sourcing-Aspekten sowie der Prioritätensetzung zu schaffen. Gemäss einer Umfrage der FINMA haben rund 50 Prozent der Institute den Einsatz von KI in einer expliziten KI Strategie eingebunden.⁸⁶

In Bezug auf die Sicherheit muss die Bank insbesondere sicherstellen, dass durch den Einsatz von KI die eingerichteten Sicherheitsdispositive nicht unterlaufen werden und beispielsweise Unbefugte Zugriff auf Daten der Bank oder von Bankkunden erlangen können. Diesbezüglich sind die meisten Banken auf eine Unterstützung ihrer IT-Sourcingpartner angewiesen, was zur Folge haben dürfte, dass die Zusammenarbeit und der gegenseitige Austausch in diesem Bereich noch intensiviert wird.

Bei der Datenhaltung ist festzulegen, welche Daten die Bank verlassen und beispielsweise in einer Public Cloud verwendet werden dürfen. Dabei sind auch mögliche Ereignisse zu berücksichtigen, die zunächst gar nicht so offensichtlich sind. Verwendet die Bank beispielsweise einen Chatbot mit KI, so muss sie unter dem Aspekt der Sorgfaltspflicht wohl auch sicherstellen, dass auch dann keine Kundendaten auf internationale Datenspeicher gelangen, wenn der Kunde – in der Annahme mit seiner Bank zu kommunizieren – seine Kontonummer oder andere persönliche Informationen im Chat angibt.

Grössere Banken haben aus diesem Grund begonnen, KI-Modelle auf einer eigenen Infrastruktur inhouse zu betreiben. Alternativ bietet sich hier der Ansatz einer Anonymisierung sämtlicher Kundendaten an, wie ihn beispielsweise die Migros Bank gewählt hat.⁸⁷ D.h. dass Kundenanfragen vor der Weitergabe an ein KI-Modell in einer Public Cloud systematisch auf Kundeninformationen abgesucht und diese dann durch entsprechende Platzhalter ersetzt werden, wobei diese Platzhalter in der erhaltenen Antwort für den Kunden wieder durch die richtigen Werte ersetzt werden müssen. Dieser Anonymisierungsprozess muss mit einer hohen

⁸⁴ Vgl. dazu Kapitel 3, insbesondere Abschnitt 3.2.

⁸⁵ Vgl. dazu oben Kapitel 3.

⁸⁶ Vgl. FINMA (2025). Zu beachten ist dabei, dass die FINMA zwischen Ende November 2024 und Mitte Januar 2025 nicht nur Banken, sondern auch Wertpapierhäuser, Versicherungen und Versicherungsvermittler sowie andere, insgesamt rund 400 Unternehmen, befragt hat.

⁸⁷ Vgl. dazu auch die Ausführungen oben bei Abbildung 22.

Künstliche Intelligenz (KI)

Performance abgewickelt werden, so dass sich die Antwortzeiten für den Kunden nur unwesentlich verlängern.⁸⁸

Bei den Sourcing-Aspekten geht es zunächst um die Grundsatzfrage, welche Elemente für die Bank eine strategische Bedeutung haben und deshalb inhouse erbracht und wo Dritte beigezogen werden sollen. Unsere Umfrage hat ergeben, dass alle Banken gewisse Elemente von Dritten beziehen, dass aber der Anteil der intern erbrachten Leistungen variiert, wobei grössere Banken häufig darauf achten, eigene Erfahrungen zu sammeln und entsprechendes Know-How intern aufzubauen.

Im Weiteren hat uns eine Bank darauf hingewiesen, dass es im Rahmen der Vorbereitungen zum KI-Einsatz erforderlich war, die bestehenden Weisungen und Regelungen zu überprüfen. Dies, weil sich herausgestellt hat, dass diese nicht immer friktionsfrei formuliert waren und deshalb in der Vergangenheit seitens der Bank nicht immer konsistente Entscheide getroffen worden sind. Insofern gehört auch eine kritische Überprüfung und gegebenenfalls Bereinigung des Weisungswesens zur Schaffung der strategischen Rahmenbedingungen für einen Einsatz von KI.

4.3.3 Konkrete Lösungen realisieren

Im Rahmen unserer Befragung von Bankenvertretern zum Einsatz von KI wurde auch auf eine Vielzahl von Herausforderungen bei der Realisierung von Proof of Concepts oder konkreter Lösungen hingewiesen. Genannt wurden unter anderem die Wahl des richtigen Sourcingpartners, die Bereitstellung der internen Ressourcen aber auch die Initiierung eines Change Prozesses, der Einbezug der Nutzer oder die Schulung der Mitarbeiter.

Übereinstimmend haben mehrere unserer Gesprächspartner darauf hingewiesen, dass die Akzeptanz der Nutzer entscheidend und deshalb die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Wünsche schon in einem frühen Stadium des Projektes sehr wichtig sei. Mehrere Banken haben deshalb in den Projekten sogenannte Ambassadoren eingesetzt, welche als Vertreter der Nutzer deren Bedürfnisse ins Projekt einbringen, die aber auch bei der Schulung mitwirken und das Know-How im Umgang mit der Lösung in die Bank hinaustragen.

Übereinstimmend wurde auch darüber berichtet, dass ein Proof of Concept sehr schnell, d.h. oft in drei, vier Wochen realisiert werden kann, dass dann aber die Implementation der Lösung, insbesondere die Integration in die bestehenden Systeme der Bank, sehr viel länger dauert. Genannt wurde hier oft ein Zeitraum von neun Monaten.

Schliesslich wurde auch verschiedentlich darauf hingewiesen, dass das Projekt mit der Implementation nicht abgeschlossen sei, sondern dass durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Nutzen einer Lösung laufend verbessert werden müsse.

⁸⁸ Siehe auch Blattmann & Fischer (2025).

Künstliche Intelligenz (KI)

4.3.4 Umgang mit Risiken von KI

Der Überschneidungsbereich von Risikomanagement und KI im Rahmen dieser Sourcing-Studie zeigt eine hohe Relevanz. Die FINMA hat zur Governance und zum Risikomanagement beim Einsatz von KI am 18. Dezember 2024 eine neue Aufsichtsmitteilung veröffentlicht⁸⁹.

In Bezug auf Outsourcing hält die FINMA fest, dass die Risiken aus „einer steigenden Abhängigkeit von Drittparteien“ resultieren⁹⁰. Dazu gehören Anbieter von Hardware, Software, KI-Modellen und Cloudlösungen gleichermaßen. Gravierend ist dies insbesondere im Hinblick auf einen Markt, in dem oftmals nur wenige Anbieter⁹¹ zur Auswahl stehen. Damit setzen zahlreiche Banken mehrheitlich auf die gleichen Anbieter mit entsprechenden Risiken für den Finanzplatz Schweiz.

Wenngleich in einigen Fällen explizit Dienstleister gesteuert werden, die KI-Lösungen bereitstellen, steigt die Zahl der Auslagerungen, in denen die Banken nicht wissen ob, beziehungsweise inwiefern, die Dienstleister oder deren Sublieferanten KI-Lösungen einsetzen⁹². Aus diesen „embedded“ bzw. „hidden“ KI-Lösungen⁹³ entstehen neue Risiken, welche nachfolgend, in Analogie zu einem Praxisbeispiel aus dem Bereich der Informationssicherheit, illustriert werden. Die Analogie zeigt, welche Auswirkungen ein unzureichendes Risikomanagement im Hinblick auf KI haben kann, insbesondere wenn KI-Lösungen zunehmend in verschiedene Systeme integriert (embedded) sind, bzw. Unternehmen sich über den indirekten Einsatz von KI, z.B. bei Sublieferanten, im Unklaren sind (hidden).

Zum Praxisbeispiel: Im Juli 2024 verursachte ein fehlerhaftes, massenhaft eingespieltes Update einer Sicherheitssoftware des Herstellers CrowdStrike weltweit massive IT-Ausfälle. Davon betroffen waren Flughäfen und Krankenhäuser, aber auch zahlreiche Banken. Damals waren insgesamt schätzungsweise 8,5 Millionen Windows-Geräte betroffen. Die Analogie, bezogen auf KI findet sich in folgender Gegenüberstellung (Tabelle 3):

⁸⁹ Siehe FINMA (2024a).

⁹⁰ Siehe FINMA (2024a).

⁹¹ Beispielsweise grosse Cloudanbieter oder Anbieter von KI-Modellen.

⁹² Siehe FINMA (2024a).

⁹³ Begriffe stammen aus Bank of England (2024).

Künstliche Intelligenz (KI)

Kriterium	Fall „Crowdstrike 2024“ ⁹⁴	Analogie zu KI
Wenige grosse Anbieter	Crowdstrike als einer der weltgrößten Cybersicherheitsdienstleister.	Wenige grosse Anbieter von KI-Modellen (OpenAI, Google Gemini, DeepSeek etc.)
(Mögliche) Problemursache	Fehlerhaftes Update der Sicherheitssoftware („Falcon“) wird weltweit verteilt.	Fehler in zentralen KI-Modellen, welche weltweit im Einsatz sind.
(Potenzieller) Impact	Betroffen waren die stark verbreiteten Microsoft Windows-Systeme.	Bestimmte KI-Modelle (und die Cloud-Provider bei denen sie betrieben werden) sind stark verbreitet. Allfällige Probleme würden damit sehr viele Unternehmen betreffen.
Betroffene resp. gefährdete Branchen	Viele Branchen mit kritischen Infrastrukturen (Banken, Flughäfen, Gesundheitswesen etc.).	Viele Branchen mit kritischen Infrastrukturen (Banken, Flughäfen, Gesundheitswesen etc.) verwenden KI.
Risiko(management): Risikoidentifikation	Viele Unternehmen wussten nicht sofort, ob sie betroffen waren, da die Sicherheitslösung stark in die Systemlandschaft integriert war.	Viele Unternehmen verfügen heute über keine Übersicht, in welchen Produkten oder bei welchen Lieferanten (und Sublieferanten) welche KI-Modelle im Einsatz sind und welche Auswirkungen auf die eigenen Lösungen möglich sind.
Risiko(management): Schadensausmass	Millionen von Endgeräten waren betroffen mit kritischen Folgen für die jeweiligen Unternehmen.	Je nach Einsatzgebiet und Verbreitung enormes Schadenspotential möglich.
Risiko(management): Mitigierende Massnahmen	Unternehmen fordern mehr Kontrolle über Update-Prozesse und Notfallmechanismen.	Teststrategien vor dem Einsatz neuer KI-Modelle bzw. deren Updates und Backup-Strategien im Schadensfall müssen definiert werden.
Verantwortung	Der Vorfall löste eine Diskussion über die Verantwortung von Software-Anbietern aus.	Bereits heute befasst sich die FINMA mit dem notwendigen Regulierungsbedarf (Inventarisierung von KI, Verständnis über die Modelle etc.), die Verantwortung liegt jedoch im Zweifel bei der Bank.

Tabelle 3: Praxisbeispiel Crowdstrike und KI.

⁹⁴ Die Quelle der vorliegenden Tabelle 3 basiert auf Wikipedia (2024).

Künstliche Intelligenz (KI)

Dieser Vergleich kann als Orientierungshilfe dienen, um die richtigen Ansatzpunkte für eine KI-Strategie und das notwendige Risikomanagement im Unternehmen zu finden und bildet deshalb eine Ergänzung zum oben in den Abschnitten 4.3.1 und 4.3.2 beschriebenen Umgang mit den Herausforderungen im Bereich Regulatorien und Strategie.

4.4 Entwicklungsdimensionen und Veränderungen bei Banken

Zunächst soll auf die infolge des Einsatzes von KI zu erwartenden Veränderungen bei den Banken eingegangen werden. Es ist den Autoren jedoch ein Anliegen, auch auf relevante Veränderungen im Umfeld hinzuweisen, weil ja KI nicht nur in der Finanzbranche eingesetzt wird und sich somit auch in anderen Branchen Veränderungen ergeben werden, welche die Banken direkt oder indirekt betreffen.

4.4.1 Veränderung des Bankgeschäfts und der Banken

In Abschnitt 4.2 haben wir feststellen können, dass KI nicht nur die Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden verändert wird, sondern quer durch die Bank zu einer Vielzahl von Optimierungen führen wird. Hier nochmals ein Überblick, der dies veranschaulicht:

- Kontrollen, Überwachung & Riskmanagement: Beispielsweise Überprüfung der Einhaltung von Weisungen, SLAs, Vollständigkeit von Unterlagen etc.
- Risikomanagement und Revision: Vollständige Kontrollen statt Stichproben; Aufzeigen von Nicht-Einhaltung von Regulatorien
- Finanzieren: Aufbereitung der Informationen für den Kreditantrag, Prüfung von Hypothekargeschäften (Einhaltung der Weisungen, Unterstützung bei Einschätzung von Ausfallwahrscheinlichkeiten bei ETP-Geschäften, Erstellen von Finanzierungsvorschlägen, etc.)
- Anlegen: Anlagevorschläge gestützt auf Bedürfnisse des Kundentyps respektive des Einzelkunden
- Optimierung Kundengespräche: Einsatz unterschiedlicher Präsentationen je nach Kundentyp, Nutzung Cross-Selling-Möglichkeiten, automatisches Transkribieren und Erstellung einer Zusammenfassung
- Prozesssteuerung: Führung der Kundenberaterinnen und -berater bei 'seltenen Fällen' (z.B. Kunde mit Beistand).

Welches die Konsequenzen eines derart breit gefächerten KI-Einsatzes bei einer Grossbank sein können, zeigt das Beispiel der DBS, der grössten Bank Singapurs. Sie hat als erste Grossbank im Februar 2025 kommuniziert, dass sie erwartet, dass in den nächsten drei Jahren etwa 4'000 Mitarbeiter, also etwa zehn Prozent der Belegschaft, durch KI ersetzt werden. Sie geht aber gleichzeitig davon aus, dass rund 1'000 Stellen im KI-Bereich neu geschaffen werden.⁹⁵ Diese Zahlen machen deutlich, dass es sich dabei um eine grundlegende

⁹⁵ Siehe auch Blattmann & Fischer (2025).

Künstliche Intelligenz (KI)

Veränderung der Bank handelt, welche in ähnlicher Form auch bei anderen Finanzinstituten so zu erwarten sein dürfte.

Es ist deshalb zweckmässig, sich zu fragen, welches die wichtigsten Veränderungen sein werden. Auf der Basis der Befragung sowie eigener Analysen gehen die Autoren der Studie davon aus, dass KI bei Banken vor allem in den folgenden drei Bereichen grosse Veränderungen bringen dürfte:

- Effizienz- und Qualitätssteigerung durch Automatisierung
- Personalisierung von Finanzdienstleistungen
- Erhöhte Abhängigkeit von Technologie und Sicherheitsrisiken

Nachfolgend werden diese drei Thesen erörtert.

These 1: Effizienz- und Qualitätssteigerung durch Automatisierung

Künstliche Intelligenz (KI) wird die meisten Prozesse im Bankgeschäft automatisieren. Wie oben in Abschnitt 4.2 gezeigt, wird dies z. B. die Kundenbetreuung, die Betrugserkennung oder die Kreditprüfung aber auch viele andere Bereiche quer durch die Bank betreffen. Dies führt zu einer deutlichen Effizienzsteigerung, Kostensenkungen und kürzeren Bearbeitungszeiten, verändert aber gleichzeitig die Anforderungen an die Belegschaft und reduziert dadurch die Anzahl der klassischen Arbeitsplätze.

Es wird aber auch so sein, dass die Qualität deutlich verbessert wird. So werden Fehler bei der Datenerfassung oder beispielsweise in der Abwicklung von Krediten weitestgehend verhindert, fehlerhafte Eingaben sofort angezeigt oder unvollständige Dossiers frühzeitig entdeckt. Zudem werden Kontrollen generell stark automatisiert, was es erlaubt, eine vollständige Prüfung anstelle von Stichproben durchzuführen. Insgesamt ist somit von einer besseren Qualität bei abnehmendem Aufwand auszugehen.

These 2: Personalisierung von Finanzdienstleistungen

KI ermöglicht es den Banken, Kundenpräferenzen besser zu verstehen und hoch personalisierte Finanzprodukte anzubieten. Mithilfe von Algorithmen, die Daten aus dem Kundenverhalten analysieren, können Angebote gezielter platziert und langfristige Kundenbindungen gestärkt werden.

Während zunächst im Marketing noch vielerorts weiter mit 'Personas' gearbeitet werden dürfte, wobei sich jedoch auch die Anzahl Personas zunehmend erhöhen dürfte, wird am Ende der Entwicklung wohl ein vollständig auf einen einzelnen Kunden ausgerichtetes Angebot eingesetzt werden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Bank eine Vielzahl von Daten über den Kunden analysieren und ihm so ein Angebot unterbreiten kann, welches eine signifikant höhere Annahmewahrscheinlichkeit aufweist als herkömmlich generierte Angebote.

Selbstverständlich ist davon auszugehen, dass Banken ihren Kunden nicht nur im Anlagebereich auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote unterbreiten werden. So kann basierend auf Beobachtungen in anderen Bereichen erwartet werden, dass in naher Zukunft Finanzassistenten verfügbar sein werden, welche Kundinnen und Kunden in vielen Bereichen von Finanz-, Anlage- oder Steuerfragen unterstützen und ihnen optimierte Vorschläge unterbreiten werden.

Künstliche Intelligenz (KI)

These 3: Erhöhte Abhängigkeit von Technologie und Sicherheitsrisiken

Die zunehmende Nutzung von KI macht Banken anfälliger für technische Störungen und Cyberangriffe. Schweizer Banken, die für ihre hohe Vertrauenswürdigkeit bekannt sind, müssen aufgrund dieser Entwicklung voraussichtlich erhebliche Investitionen in die IT-Sicherheit tätigen, um das Vertrauen der Kunden zu erhalten und regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Wie oben gezeigt, nutzen auch dazu vereinzelte Institute bereits KI.

Weitere Aspekte

Insgesamt dürften wie eingangs dieses Abschnitts am Beispiel der Singapurer Bank DBS aufgezeigt, weniger Mitarbeiter pro Bankgeschäft eingesetzt werden; d.h. die Mitarbeiterproduktivität wird steigen. Allenfalls lässt sich mit personalisierten Angeboten auch der Umsatz steigern. Gleichzeitig werden aber auch neue Stellen im KI-Bereich und bei der IT-Sicherheit geschaffen, was zu mehr Aufwand führt und einen Teil der Einsparungen kompensieren wird.

Zudem ist gerade in der Schweiz aber auch noch von weiteren Auswirkungen auszugehen. So haben die Studien des IFZ zum Beraterarbeitsplatz und zum Mobile- und E-Banking gezeigt,⁹⁶ dass grössere Banken tendenziell mehr investieren und deshalb schneller über entsprechende Funktionen verfügen. Es ist deshalb zu erwarten, dass KI die Ungleichheit zwischen kleineren und grösseren Banken noch weiter verstärkt. Dies weil die kleineren Institute zum einen weniger Mittel einsetzen können, zum andern aber auch, weil sie nicht unbedingt über die nötigen Daten und Datenmengen verfügen. Kleinere Institute sind somit gefordert, ihre Ressourcen zu bündeln und Wege zu finden, um Daten gemeinsam zu nutzen. Dies bietet Dienstleistern wiederum die Chance bankauglich Services zu entwickeln und anzubieten.

Sourcing wird deshalb nicht nur bei der Entwicklung von KI-Lösungen, sondern auch bei deren Betrieb und Weiterentwicklung ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

4.4.2 Veränderungen der Software-Entwicklung

Neben den oben genannten direkten Veränderungen des Bankengeschäfts, werden aber auch indirekte Einflüsse des Einsatzes von KI spürbar werden. Aufgrund der hohen Abhängigkeit der Finanzindustrie von IT und der entsprechenden Software werden Banken insbesondere auch von Veränderungen in der Software-Entwicklung betroffen sein.

Im Rahmen unserer Interviews wurde deutlich, dass heute bereits in vielen Bereichen, so beispielsweise bei der Code-Generierung, der Überprüfung des Codes, aber auch beim Testing in hohem Masse mit KI gearbeitet wird, was die Entwicklung und Einführung von Software deutlich schneller und günstiger macht. So setzt beispielsweise GFT KI in folgenden Bereichen der Software-Entwicklung ein:

⁹⁶ Vgl. IFZ Studie digitaler Bankberaterarbeitsplatz 2024, Abbildung 20. Siehe Blattmann et al. (2024b, S.23).

Künstliche Intelligenz (KI)



Abbildung 26: KI-Einsatz in der Software-Entwicklung (Quelle: GFT).

Als Resultat wird die Flexibilität bei der Softwareentwicklung erhöht, die Kosten pro Programm werden sinken. Dies bedeutet aber nicht unbedingt, dass die IT-Kosten der Banken geringer werden, da vermutlich mehr Programme eingesetzt werden und zudem noch vermehrt in die Sicherheit investiert werden muss.

Es würde den Rahmen der vorliegenden Studie sprengen, die Veränderungen zu denen KI bei der Software-Entwicklung führen wird, umfassend darzustellen. Es ist aber wichtig zu verstehen, dass sich hier ebenfalls grosse Veränderungen ergeben werden und dass Banken sich im Hinblick auf die Zukunft der eigenen IT entsprechend überlegen sollten, welche Konsequenzen dies für die Bank haben könnte. Dies betrifft sowohl Banken, welche intern Software entwickeln, als auch diejenigen, welche Lösungen von Dritten entwickeln lassen oder Standardlösungen einsetzen.

4.4.3 Veränderungen der Wirtschaft – Chance für die Banken?

Die Vielfalt der Aufgaben, die von KI übernommen werden, ist heute noch kaum absehbar. Sie dürfte deshalb im Moment tendenziell unterschätzt werden. Wie oben gezeigt, wird KI in der Finanzindustrie quer durch alle Bereiche zu Optimierungen führen. Es ist naheliegend, dass dies auch in den anderen Branchen der Wirtschaft so sein wird.

Mit anderen Worten, auch diese Unternehmen müssen ihre Prozesse verbessern, ihre Software anpassen, ihre Kontroll- und Überwachungssysteme erneuern, ihre IT-Sicherheitsmaßnahmen optimieren etc. Dies erfordert Investitionen, die zusätzlich zu den Investitionen in den Märkten, in welchen die jeweiligen Unternehmen tätig sind, finanziert werden müssen.

KI bietet deshalb den Banken gerade auch im Firmenkundengeschäft Chancen. Zum einen bei der Finanzierung, zum andern aber auch bezüglich Kooperationen. Denn Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sind oft branchenübergreifend, so dass sich hier neue Möglichkeiten bieten können. Dies setzt aber voraus, dass Banken aufgrund des eigenen Anpassungsbedarfs nicht so mit internen Aufgaben beschäftigt sind, dass sie den Chancen im Markt nicht die nötige Aufmerksamkeit widmen können.

4.5 Fazit

Die Analyse der aktuellen Situation hat gezeigt, dass eine Vielzahl der Banken in Bezug auf die Governance von Datensicherheit und den Einsatz von KI noch Hausaufgaben zu erledigen hat. Gleichzeitig sind aber auch viele Banken daran vor allem in unterstützenden Prozessen Erfahrungen mit KI zu sammeln. Am weitesten verbreitet ist der Einsatz von KI bei Banken in den Bereichen Zahlungsverkehr (Fraud Detektion und Verhinderung von Geldwäscherei),

Künstliche Intelligenz (KI)

Dokumentenverarbeitung und -verwaltung sowie Datenmanagement und -analyse. Auch Chatbots, Wissensmanagement sowie die Schulung werden von Banken mit KI unterstützt. Im Weiteren zeichnet sich ab, dass KI ein wichtiges Hilfsmittel in der Kommunikation mit den Kunden wird und dabei sowohl die Kundinnen und Kunden als auch die Mitarbeiter der Bank unterstützen wird.

KI wird alle Geschäftsbereiche der Bank betreffen und erheblich zur Effizienzsteigerung und zur Verbesserung der Qualität von Prozessen und Dienstleistungen beitragen. Allerdings ist zu erwarten, dass echte Einsparungen – wie bei den Fortschritten in der Automation in der Vergangenheit – nicht sofort, sondern erst mit einer Verzögerung von mehreren Jahren tatsächlich realisiert werden. Dies insbesondere deshalb, weil Einsparungen nicht unmittelbar zur Personalreduktion genutzt werden.

In Bezug auf das Vorgehen zur Entwicklung des Einsatzes von KI bei Banken hat sich gezeigt, dass sowohl die Unterstützung des Managements als auch ein gutes Change-Management wichtige Erfolgsfaktoren sind. Zudem ist eine reibungslose Zusammenarbeit mit den ausgewählten Sourcing-Partnern von entscheidender Bedeutung.

Schliesslich ist noch darauf hinzuweisen, dass die durch KI ausgelösten Veränderungen nicht nur die Banken selbst betreffen, sondern auch deren Umfeld. Banken wird deshalb empfohlen nicht nur das interne Potenzial im Auge zu behalten, sondern sowohl den Veränderungen in der Software-Entwicklung als auch denjenigen in der gesamten Wirtschaft die nötige Aufmerksamkeit zu widmen. So werden sie von diesem Wandel optimal profitieren können.

5 Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

5.1 Zusammenfassung und Ausblick

5.1.1 Entwicklungen im Sourcing

Die IFZ Studie Bank-IT und Sourcing wurde bereits zum siebten Mal durchgeführt. Hier die nennenswertesten Erkenntnisse aus der Umfrage:

- **Verarbeitende Tätigkeiten gewinnen als Kernkompetenzen an Bedeutung:** Während die Kundenberatung weiterhin die dominierende Kernkompetenz ist, geben 80% der Banken Kreditverarbeitung ebenfalls als Kernkompetenz an. Auch die Abwicklung von Zahlungstransaktionen (53%) und von Wertschriften (33%) wird im Vergleich zu den letzten Jahren deutlich häufiger als Kernkompetenz angegeben. IT als Kernkompetenz steigt – vermutlich durch den Fokus auf KI – von 17% auf 40% im Vorjahresvergleich.
- **Gleichzeitig nimmt das Outsourcing zu,** insbesondere in den Bereichen IT (+2%) und Zahlungsverkehr (+11%).
- Retailbanken betrachten die **Auslagerung des Hypothekargeschäfts skeptisch:** Für 76% der befragten Banken steht eine Auslagerung der Kreditverarbeitung nicht zur Diskussion und 60% möchten das Know-How für diesen Kernprozess unbedingt im eigenen Unternehmen behalten.
- Die **Anzahl der Outsourcingpartner steigt:** 19% der Banken arbeiten mit mehr als zehn Anbietern zusammen (Vorjahr: 11%). Im IT-Outsourcing setzen 40% der Banken auf fünf oder mehr Partner (Vorjahr: 29%).
- **Cybersecurity bleibt das dominierende neue IT- Thema,** gefolgt von Themen der Effizienzsteigerung (Selbstbedienung, Automatisierung und digitale Unterstützung der Kundenberaterinnen und -berater). Das Thema Metaverse ist für die befragten Banken ohne oder nur von geringer Bedeutung.
- **Trend zu mehr Public Cloud Computing:** Die Banken erwarten eine Verschiebung von On-Premise (erwarteter Rückgang von heute 40% auf 29%) zu Public Cloud Lösungen (erwarteter Anstieg von heute 9% auf 16%) bis 2027.
- **Open Banking nimmt Fahrt auf:** Die Institute erwarten eine zunehmende Anbindung von Partnern über offene Schnittstellen bis 2027. Gerade Payment-Systeme wie Twint sind heute schon bei 61% der befragten Institute angebunden – weitere 20% planen dies für die nächsten drei Jahre. Multibanking für KMU, aktuell bei 19% der Befragten im Einsatz, zeigt ebenfalls ein Potential nach oben (Anstieg auf 55% bis 2027 geplant). Bei Multibanking für Privatkunden wird bei aktuell tiefem Niveau (9%), ein Anstieg auf 58% von den Banken bis 2027 erwartet.

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

5.1.2 Erkenntnisse aus dem Third-Party-Risk Management

In den Gesprächen mit verschiedenen Akteuren des Finanzplatzes Schweiz wie Banken, Lösungsanbietern, Prüfgesellschaften und dem Regulator zeigt sich eine klar steigende Bedeutung des Risikomanagements im Outsourcing. Zu den Hauptgründen dieser Entwicklung zählen:

- **Technologische Entwicklungen:** In den letzten Jahren kamen stetig neue Technologien wie beispielsweise Cloudcomputing, Blockchain, KI oder Quantum Computing hinzu. Deren Potentiale, aber auch deren Risiken, haben sich gegenseitig verstärkt. Was wäre heute beispielsweise KI ohne Cloudcomputing?
- **Fortschreitende Digitalisierung:** Die Digitale Transformation schreitet weiter voran, was einerseits hilfreich ist, um Prozesse durch Automatisierung und Digitalisierung zu verbessern, was aber auch zu immer höheren Erwartungen der Kundinnen und Kunden, z.B. betreffend Schnelligkeit und Self-Service führt. Die Banken begegnen diesen Erwartungen mit dem Einsatz vieler neuer Lösungen, was wiederum die Risiken in Form zusätzlicher Schnittstellen, unzureichender Tests für eine schnelle time-to-market o.ä. erhöht.
- **Stärkere Abhängigkeiten:** Die Komplexität von Lieferketten und die sich daraus ergebenden Abhängigkeiten wurden während der COVID-bedingten Einschränkungen deutlich. Auch in der IT- und Finanzbranche existieren starke Abhängigkeiten und Klumpenrisiken. Oftmals sind Lösungen weniger Anbieter wie beispielsweise die Cloudlösungen von Amazon oder Microsoft in fast allen Finanzinstituten oder bei deren Lieferanten im Einsatz. Die Risiken potenzieren sich durch eine zunehmende Anzahl von Lieferanten und Subakkordanten.
- **Steigende Cyber-Risiken:** Der Wettlauf zwischen neuen Sicherheitslösungen und neuen Möglichkeiten diese zu umgehen, gewinnt an Intensität. Die technologischen Entwicklungen lassen neue Angriffsmuster entstehen, beispielsweise durch KI-gestützte Avatare, die sich überzeugend als Vorgesetzte ausgeben und Mitarbeitende zu Finanztransaktionen verleiten.

Die steigende Bedeutung des Third-Party-Risk Managements geht auch mit einer wachsenden Aufmerksamkeit der Prüfgesellschaften und Regulatoren für dieses Thema einher. Viele Banken sind aktuell mit der Umsetzung der regulatorischen Anforderungen beschäftigt – die Lieferanten sind oft noch nicht davon betroffen. Die Oberleitungsorgane der Finanzinstitute sind gefordert zu handeln – insbesondere da die Verantwortung letztlich immer bei der Bank bleibt.

5.1.3 Feststellungen bezüglich KI bei Banken

In Gesprächen mit Bankenvertreterinnen und -vertretern entsteht rasch der Eindruck, dass KI bereits bei vielen Banken umfassend und erfolgreich im produktiven Einsatz steht. Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch folgendes Bild:

- Viele Banken beschäftigen sich mit KI und sammeln derzeit Erfahrungen: Sie identifizieren Use Cases und experimentieren mit dem Einsatz von KI in kleinen Anwendungsbereichen (Proof-of-Concepts).

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

- Produktiv ist KI primär in unterstützenden Bereichen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung im Einsatz: Verbreitet ist der Einsatz von KI für die Suche von bankinternen Dokumenten sowie als generelle Arbeitsunterstützung zum Beispiel für die Zusammenfassung oder Übersetzung von Texten.
- Eine grosse Zahl von Instituten ist aber auch noch damit beschäftigt, die strategischen Rahmenbedingungen zu erarbeiten und die Massnahmen, die zur Einhaltung der regulatorischen Anforderungen erforderlich sind, umzusetzen. Hierzu zählt insbesondere auch der Aufbau einer geeigneten Governance für den Umgang mit KI.

Zusammenfassend gehen die Autoren der Studie davon aus, dass KI für Banken vor allem in drei Bereichen grosse Veränderungen mit sich bringen dürfte:⁹⁷

- **Effizienz- und Qualitätssteigerung durch Automatisierung:** Künstliche Intelligenz automatisiert viele Prozesse im Bankwesen, z. B. in der Kundenbetreuung, Betrugserkennung und Kreditprüfung. Dies steigert die Effizienz, verändert aber auch die Anforderungen an Mitarbeitende und reduziert die Zahl klassischer Arbeitsplätze. Gleichzeitig verbessert sich die Qualität deutlich, da Fehler früher erkannt und Kontrollen umfassender und automatisiert durchgeführt werden können.
- **Personalisierung von Finanzdienstleistungen:** Künstliche Intelligenz hilft Banken, ihre Kundinnen und Kunden besser zu verstehen und ihnen personalisierte Finanzprodukte anzubieten. Durch die Analyse von Verhaltensdaten können Angebote noch gezielter platziert und Kundinnen und Kunden langfristig gebunden werden. Zudem ist zu erwarten, dass KI-gestützte Finanzassistenten künftig umfassend bei individuellen Finanz-, Anlage- und Steuerfragen beraten.
- **Erhöhte Abhängigkeit von Technologie und Sicherheitsrisiken:** Die zunehmende Nutzung von KI macht Banken anfälliger für technische Störungen und Cyberangriffe. Banken müssen aufgrund dieser Entwicklung erhebliche Summen in die IT-Sicherheit investieren, um das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zu erhalten und regulatorische Anforderungen zu erfüllen.

Darüber hinaus wird der Einsatz von KI im Umfeld der Banken und in der gesamten Wirtschaft wiederum die Banken selbst betreffen. Durch Verwendung von KI in der Softwareentwicklung können z. B. Entwicklungen beschleunigt, die Flexibilität erhöht und die Kosten gesenkt werden. Gleichzeitig nimmt die Komplexität der Applikationslandschaft dadurch zu, wodurch neue Risiken für Banken entstehen. Die Ausbreitung von KI in der gesamten Wirtschaft führt auch zu einem Investitionsdruck bei Unternehmen, was wiederum Chancen im Firmenkundengeschäft, z. B. für Finanzierungen, ermöglicht.

5.2 Zusammenhänge von KI, Risikomanagement und Sourcing

Die folgende Grafik zeigt im Sinne einer Übersicht die in den vorangegangenen Kapiteln behandelten Themenbereiche und deren Überschneidungen:

⁹⁷ Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 4.4.1.

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

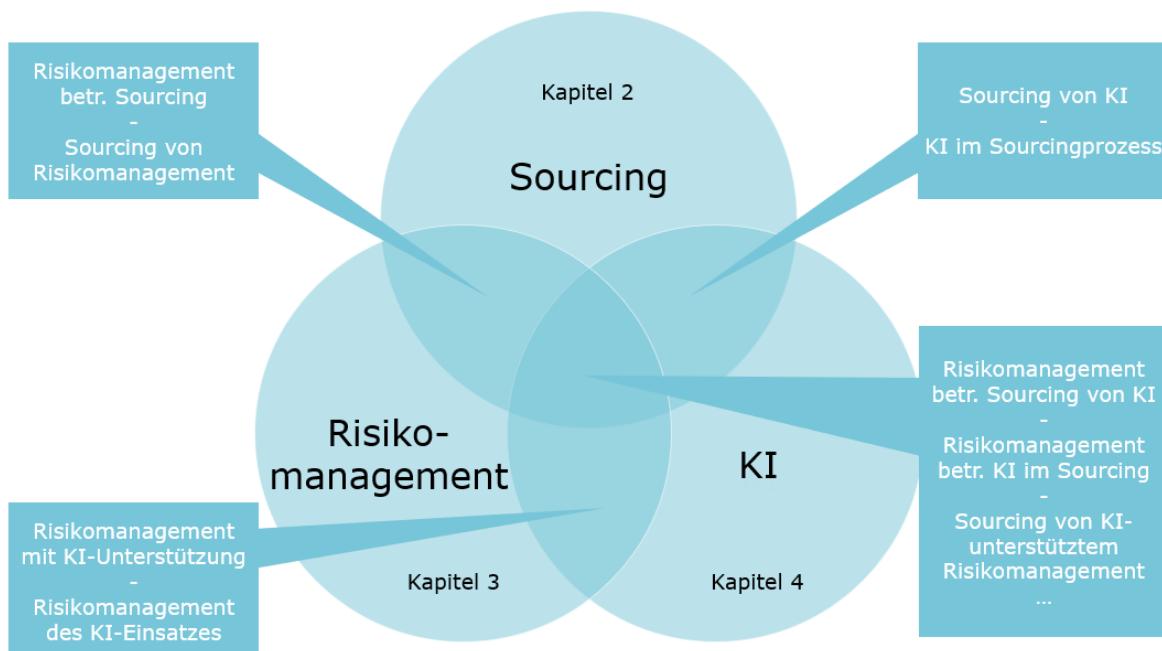


Abbildung 27: Übersicht über die Themenbereiche der Studie und deren Schnittmengen.

Im Folgenden soll auf die Schnittmengen noch näher eingegangen werden.

Einfluss von KI auf Sourcing

- Sourcing von KI: Mit KI treten neue Anbieter auf den Markt, welche KI-Modelle und -Lösungen anbieten, respektive Banken bei der Entwicklung und Integration von KI unterstützen. Die Banken werden also in Zukunft mit noch mehr Sourcingpartnern zusammenarbeiten.
- KI im Sourcingprozess: KI wird eine Vielzahl von Aufgaben im Management von Sourcingpartnern unterstützen: Analyse der neuen Partner, Vertragserarbeitung und -management, Verhandlungstraining und -unterstützung, Wissenstransfer, Überwachung SLAs, etc.
- Der Einsatz von KI zur Unterstützung im Sourcing-Management wird aber voraussichtlich erst später zum Tragen kommen, weil die Banken die Prioritäten beim KI-Einsatz primär auf Effizienzgewinne setzen und in anderen Bereichen zunächst grössere Potenziale genutzt werden dürften.

Einfluss von Risikomanagement auf Sourcing

- Risikomanagement betreffend Sourcing: Der Bereich Risikomanagement ist gerade stark im Fokus, einerseits durch die Zunahme an regulatorischen Anforderungen, andererseits durch die technologischen Entwicklungen. Banken können dies als Chance begreifen, um ihr Third-Party (-Risk) Management jetzt grundlegend für die Zukunft neu auszurichten.

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

- Sourcing von Risikomanagement: Die Auslagerung des Risikomanagements oder grosser Teile davon haben wir bei keiner der befragten Banken beobachtet. Allerdings werden punktuell Teilbereiche durch Dritte oder Tools unterstützt oder abgedeckt. Hierzu zählt das Abstützen auf durch Dritte erstellte Kontrollberichte (bspw. ISAE-Berichte), von Dritten durchgeführte Kontrollhandlungen (bspw. Penetration Tests) sowie der Einsatz von IKS- und Vertragsmanagement-Tools.

Einfluss von KI auf Risikomanagement

- Risikomanagement mit KI-Unterstützung: Mit dem Einsatz von KI wird das Risikomanagement bereits bei vielen Banken effizienter umgesetzt. Hierzu zählen die beschriebenen Einsatzbereiche wie z. B. die automatisierte, KI-gestützte Überwachung von Zahlungen.
- Risikomanagement des KI-Einsatzes: Die Aufsichtsbehörden, namentlich die FINMA, verlangen von den Banken eine sorgfältige Überwachung des Einsatzes von KI. Dies um die Risiken, die für einzelne Institute aber auch für den gesamten Finanzplatz Schweiz auftreten könnten, unter Kontrolle zu halten. Die Risiken des Einsatzes der KI sind somit auch von den Oberleitungsorganen der Banken zu beurteilen und deren Umgang entsprechend zu regeln.

Wechselseitiger Einfluss von KI, Sourcing und Risikomanagement

Der Überschneidungsbereich von KI, Sourcing und Risikomanagement manifestiert sich vor allem im Risikomanagement betreffend Sourcing von KI: Dieses Themenfeld hat in den letzten Monaten stark an Bedeutung gewonnen. Einerseits sehen sich die Institute selbst mit den zunehmenden Herausforderungen und Risiken aus dem Sourcing von KI konfrontiert. Andererseits steigen die regulatorischen Anforderungen in diesem Bereich. Die FINMA fasst in ihrer Aufsichtsmittelung vom 18. Dezember 2024⁹⁸ die Risiken zum Einsatz von KI zusammen: Bezogen auf das zugehörige Risikomanagement im Sourcing von KI fallen hierunter z.B. die steigende Abhängigkeit von Dritten (betr. Cloud, KI-Modellen und zugehöriger Infrastruktur). Es bleibt festzuhalten, dass Banken das Risikomanagement in diesem Bereich intensivieren müssen. Dazu gehören der Aufbau einer geeigneten Governance inkl. Etablierung einer regelmässigen Überwachung der Lieferanten sowie Transparenz durch Inventare betreffend Lieferanten, Verträgen, Cloud- und KI-Lösungen und deren Risikoklassifizierung.

5.3 Einschätzung der Autoren

Einschätzung der Entwicklung im Sourcing

- Gemäss Umfrageergebnis gewinnen verarbeitende Tätigkeiten wie Kreditverarbeitung oder die Abwicklung von Zahlungs- und Wertschriftransaktionen als Kernkompetenzen an Bedeutung. Die Themenfelder sind für Banken sicherlich wichtig und gerade das Kreditgeschäft oft wesentlich für den Gewinn. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob diese Tätigkeiten wirklich Kernkompetenzen sind und wenn ja, worin sie sich in einem für den Kunden wahrnehmbaren Bereich unterscheiden. Mit dem Einfluss

⁹⁸ Siehe FINMA (2024a).

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

von KI ist eher davon auszugehen, dass gerade diese Themenfelder zunehmend automatisiert, im Hintergrund oder ausgelagert stattfinden.

- Der Stellenwert des Sourcing gewinnt in Unternehmen der Finanzbranche weiter an Bedeutung. Dies getrieben durch KI, welche in der Regel irgendeine Art von Outsourcing erforderlich macht. Sei es durch Einbezug von externen Lösungsanbietern, Beratungs- und Prüfungsgesellschaften oder Cloud-Anbietern.
- Die steigende Bedeutung des Sourcing führt zu zunehmender Professionalisierung in den Banken, die sich – auch auf regulatorischen Druck – in der Aufbau- und Ablauforganisation niederschlägt wie beispielsweise dem Aufbau von Third-Party (-Risk) Management Organisationseinheiten.
- Der Sourcing-Prozess selbst, von der Entscheidung (make-or-buy) über die Vertragsverhandlung und -erstellung bis zum Leistungsbezug hat sich in der jüngeren Vergangenheit nicht wesentlich verändert. Mit dem Einsatz von KI ist in Zukunft mit Optimierungen in diesen Bereichen zu.

Riskmanagement aus der Sicht der Autoren

- Die gestiegenen regulatorischen Anforderungen beschäftigen aktuell viele Finanzinstitute. Dies wird zu einer höheren Professionalisierung im Hinblick auf das Risikomanagement führen sowie mit einer höheren Transparenz einhergehen. Die Autoren gehen davon aus, dass die Lieferanten der Banken bald mit den höheren Ansprüchen der Banken konfrontiert werden.
- Die Herausforderungen für das Risikomanagement in den Finanzinstituten nehmen weiter zu. Ein Treiber sind technologische Weiterentwicklungen, welche zu mehr Risiken führen, was sich wiederum in neuen regulatorischen Anforderungen spiegelt.
- Das Risikomanagement gewinnt für die Oberleitungsorgane von Banken an Bedeutung, da die Risiken zunehmen und die Verantwortung letztlich bei den Banken verbleibt, auch wenn Leistungen ausgelagert sind.

Beurteilung der Zukunft von KI bei Banken durch die Autoren

- Die Geschwindigkeit, um KI-Potenziale zu nutzen wird sich in Zukunft deutlich erhöhen. Dies auch deshalb, weil davon auszugehen ist, dass schon bald auf dem Markt Lösungen verfügbar sein werden, welche von den Banken – sofern sie strategisch, organisatorisch und technisch entsprechend vorbereitet sind – genutzt werden können.
- Erste Erfahrungen mit KI wurden gemacht und die Nutzenpotentiale sind zum Teil schon identifiziert. Jetzt geht es um den professionellen und flächendeckenden Einsatz. Ähnlich wie Apples Siri in jedem Apple Smartphone zu finden ist, werden KI-Lösungen künftig wohl in fast allen IT-Tools implementiert sein. Hinzu kommt das Streben der Banken die Chancen im Markt sowie auch zur Finanzierung des Wandels in anderen Branchen zu nutzen.

Sourcing, Risikomanagement und KI – Zusammenfassung und Ausblick

- Die Autoren teilen die Einschätzung von Swisscom⁹⁹ und Gartner¹⁰⁰, dass der nächste KI-Entwicklungsschritt in Richtung agentenbasierte KI („*agentic AI*“) geht. Dies wird zur Folge haben, dass bestimmte Geschäftsvorfälle oder Services künftig vollautonom erbracht werden können. Wie schnell diese Entwicklung geht, ist schwer abzuschätzen, aber erste KI-Modelle dafür sind bereits auf dem Markt.¹⁰¹

⁹⁹ Siehe Swisscom (2025).

¹⁰⁰ Siehe Gartner (2025).

¹⁰¹ Z. B. manusai.ai.

Marktübersicht

6 Marktübersicht

In diesem Kapitel wird eine Marktübersicht über den Sourcing-Markt Schweiz dargestellt, mit dem Ziel, die angebotsseitige Markttransparenz zu erhöhen. Anhand dieser Marktübersicht sollen sich die Leserinnen und Leser der IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025 auf einfache Art einen möglichst umfassenden Überblick über die angebotenen Dienstleistungen machen können.

6.1 Vorgehen

Die nachfolgend dargestellten Daten wurden uns von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Daten wurden mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben, für unsere Studie entsprechend aufbereitet und kategorisiert. Diese Marktübersicht erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, um den Schweizer Sourcing-Markt komplett abzubilden. Einzelne Unternehmen verzichteten darauf, uns ihre Daten zur Verfügung zu stellen, andere haben wir vermutlich – ohne dass dies unsere Absicht gewesen wäre – vergessen zu kontaktieren. Sourcing-Anbieter, welche im Verzeichnis nicht aufgeführt sind und in der nächsten Studie gerne berücksichtigt werden möchten, können sich gerne bei der Autorschaft melden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die wichtigsten und grössten Akteure des Sourcing-Marktes Schweiz berücksichtigt worden sind. Zudem wurden in diesem Jahr auch neue Anbieter, welche Dienstleistungen im Bereich KI anbieten, mitberücksichtigt. Insgesamt konnten für die Marktübersicht 41 Unternehmen berücksichtigt werden, welche Sourcing Dienstleistungen für Banken anbieten. Eine Übersicht zu den Hauptkategorien und Unterkategorien der Sourcing-Leistungen findet sich in Abbildung 28.

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

Abbildung 28: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen.

Marktübersicht

6.2 Zusammenfassung der Anbieter

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

		IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
Sourcing-Anbieter	Factsheet Seite	Co-Location / Server-Hosting	Application -Operation	Application -Management
Accenture	72			
Achermann ict-services	73			
Arcplace	74			
At-point	75			
Avaloq	76			
Avobis Invest	77			
Azqore	78			
Business Solution Group	79			
Clientis	80			
ConX	81			
Crealogix	82			
DXC Technology Switzerland	84			
Econis	85			
Equilas	87			
Esprit Netzwerk	88			
Finastra Switzerland	90			
Finnova Bankware	92			
Glarner Kantonalbank	93			
Hypothekarbank Lenzburg	94			
InCore Bank	95			
IntelliLab	96			
Inventx	97			

Marktübersicht

Microsoft	100			
MoneyPark	101			
NSM Engineering	102			
RSN Risk Solution Network	104			
SOBACO Holding	105			
Swisscom	107			
Syngnum Bank	108			
Tata Consultancy Services	109			
T&N	110			
ti&m	111			
Trendcommerce (Schweiz)	112			

Abbildung 29: Sourcing-Anbieter im Bereich IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side					
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung
Avaloq	76				
Avobis Invest	77				
Azqore	78				
Clientis	80				
Credit Exchange	83				
DXC Technology Switzerland	84				
Entris	86				
Esprit Netzwerk	88				
Finanz-Logistik	89				
Glarner Kantonalbank	93				
Hypothekarbank Lenzburg	94				
InCore Bank	95				
MoneyPark	101				
PPA Ges. für Finanzanalyse	103				
RSN Risk Solution Network	104				

Marktübersicht

SOBACO Holding	105					
SPS Switzerland	106					
Swisscom	107					
Syngnum Bank	108					

Abbildung 30: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Client-Side.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side				
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen
Avaloq	76			
Azgore	78			
Credit Exchange	83			
Entris	86			
Esprit Netzwerk	88			
Glarner Kantonalbank	93			
Hypothekarbank Lenzburg	94			
InCore Bank	95			
IntelliLab	96			
MoneyPark	101			
SOBACO Holding	105			
Syngnum Bank	108			

Abbildung 31: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Street-Side.

Unterstützungsprozess					
Sourcing-Anbieter	Fact-sheet Seite	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere
Accenture	72				
Arcplace	74				
Avaloq	76				
Avobis Invest	77				

Marktübersicht

Azqore	78				
Business Solution Group	79				
Clientis	80				
DXC Technology Switzerland	84				
Entris	86				
Equilas	87				
Esprit Netzwerk	88				
Finanz-Logistik	89				
Finastra Switzerland	90				
Finform	91				
Finnova Bankware	92				
Glarner Kantonalbank	93				
Hypothekarbank Lenzburg	94				
InCore Bank	95				
IntelliLab	96				
Inventx	97				
KPMG	98				
Kwaxx	99				
MoneyPark	101				
SOBACO Holding	105				
SPS Switzerland	106				
Swisscom	107				
Syngnum Bank	108				
Trendcommerce (Schweiz)	112				

Abbildung 32: Sourcing-Anbieter im Bereich Unterstützungsprozess.

6.3 Factsheets der Anbieter in alphabetischer Reihenfolge

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

Marktübersicht

accenture

Accenture

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	01. January 2001
Im Sourcing-Bereich tätig seit	01. January 2001
Bankenstatus	n/a
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	15
Davon mit Banklizenzen	12
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	n/a
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	n/a
Umsatz im Sourcingbereich	nicht separat ausgewiesen

Kontakt

WEB-Page Firma	https://www.accenture.com/ch-en/about/company/about-switzerland
Adresse Sourcing-Bereich	Accenture Services AG Sihlstrasse 34 8001 Zürich
Adresse Firma (Hauptsitz)	Accenture AG Sihlstrasse 34 8001 Zürich
Vorname, Name	Daniel Kobler
Telefon	+41 79 426 44 49
E-Mail	daniel.kobler@accenture.com

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

1) Wartungs- und Supportdienste für reibungsloses Funktionieren von Bankanwendungen und Sicherstellung der neuesten Funktionen und Sicherheitsupdates. 2) Entwicklung, Implementierung und Mgmt digitaler Banksolutions zur Verbesserung der Kundenerfahrung und Ermöglichung von Selbstbedienungsfunktionen. 3) Cybersicherheitsdienste zur Unterstützung der Absicherung von Systemen und Daten vor Cyberbedrohungen und Einhaltung von regulatorischen Anforderungen

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Wird in Deutschland, Österreich und Italien angeboten

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Accenture kann Dienstleistungen mittels Auslagerung von Geschäftsprozessen aus onshore sowie near-und offshore Standorten erbringen. Dies reicht von spezifischen Lösungen für Financial Services Organisationen bis hin zu allgemeinen Corporate Functions wie Finance, HR und Procurement und wird jeweils individuell auf Kundenbedürfnisse abgestimmt.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja (.Net, Java, PL/SQL)

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte: Deutschland / Österreich / Italien

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Weitere Länder: weltweit in den Zielmärkten der Accenture

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
Roman Hiestand				
Dirk Scholten				
Zeynep Ozeren Walchli				
Koen M. Deryckere				
Gro Blindheim				
Marcus van der Net				
Arnaud Rossi				

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Marco Huwiler		Presid.		2020
Hansjörg Buchser		Member		2020
Bettina Bentale Wesche		Member		2020
Petra Jantzer		Member		2019
René Wiedemann		Member		2015

Referenzkunden

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

Marktübersicht
achermann ict-services ag
Unternehmen**Facts & Figures**

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.achermann.swiss
WEB-Page Firma	

www.achermann.swiss

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

MS Office

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Nidwaldner Kantonalbank

Marktübersicht**Arcplace AG****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordantien:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software

Weitere Länder:

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)

<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
Spierings, Robert	N/A	CEO	N/A	2006
Aschoff, Joachim	N/A	COO	N/A	2018
Wullechleger, Dominic	N/A	COO	N/A	2012

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit

Referenzkunden

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

Marktübersicht**atpoint.****at-point ag****Unternehmen****Facts & Figures**

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

KontaktWEB-Page Sourcing atpoint.ch

WEB-Page Firma

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Zeltweg 40

8032 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software <https://atpoint.ch/products.de.html>

Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Aargauische Kantonalbank
Berner Kantonalbank
Migros Bank
Freiburger Kantonalbank
Raiffeisen Bank

Swisscard
Thurgauer Kantonalbank
Urner Kantonalbank
Valiant Bank

Marktübersicht**Avaloq****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1985
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft (AG)
Anzahl Sourcing-Kunden	34
Davon mit Banklizenz	34
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Cannot disclose.
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	Cannot disclose.
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.avalog.com/services/services/i
WEB-Page Firma	www.avalog.com
Adresse Sourcing-Bereich	Avaloq Sourcing Strada Regina 40 6934 Bioggio
	Allmendstrasse 140 CH-8041 Zurich Switzerland

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Nadya Vicheva
Telefon	
E-Mail	nadya.vicheva@avalog.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Avaloq develops software that is deployed through cloud-based software as a service (SaaS), and offers banking operations outsourcing via business process as a service (BPaaS), which is a service on top of SaaS.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Avaloq offers extensive BPO services delivered as BPaaS: Securities processing, listed and exotic products, FX and Money Market, Corporate Actions Processing, Derivatives, Income Processing, Payment Processing, (securities) master data management, reconciliation, service desk, tax reporting, and more.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte: Singapore, India, Germany

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder: FL, UK, IE, JE, LU, DE, etc.

Betreiben von eigenentwickelter Software

Diverse

Diverse

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

<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
Martin Grewelingger, CEO			MBA	
Thomas Widmer, COO			Master's degree	
Enrico Ardilli, CFO			PhD	
Roberto Vigano, Chief Banking Ope:			BSc & LEAP	
Martin Buchi, CTO			PhD	

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit

Referenzkunden

Selected publicly disclosed clients: Banque Cramer & Cie SA, Banque Internationale a Luxembourg, Banca dello Stato, BBVA, Deutsche Bank, Reichmuth & Co, FAB Private Bank.

Marktübersicht**avobis****Avobis Invest AG****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

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

www.avobis-invest.ch

Avobis Invest AG
Brandschenkerstrasse 38
8001 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

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

Allfällige Unterakkordanten: Rechenzentrum (Everyware AG), Kreditapplikation (Basenet, Unique), Versandstrasse (Faigle AG), Schuldbriefverwahrung (SIX AG).

IT-Services

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

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

Weitere Standorte:

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

Weitere Länder: Liechtenstein

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

Vollständige Erfüllung der regulatorischen Anforderungen gemäss FINMA-Rundschreiben 2018/3 (ungehindelter 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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Andrin Waldburger	1960	VRP		2024
Kurt Ritz	1963	M		2024
Gregor Bucher	1959	M		2024

Referenzkunden

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

Marktübersicht

A Z Q O R E
PARTNERS 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 Banklizenzen	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	700
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	670
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Azqore SA
Chemin de Béré 38
1010 Lausanne

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Roger S. Lattmann
Telefon	058 321 58 93
E-Mail	roger.lattmann@azqore.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Volles Core Banking Back Office Outsourcing Angebot.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Funds Execution.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Fire, GTX, Python

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

Ja Nein

BPO-, Banking- & weitere Services

S2i Core Banking System

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Crédit Agricole Suisse
Banque Héritage
UBP
Compagnie Monégasque de Banque

Marktübersicht**Business Solution Group****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	BS Group Buckhauserstrasse 24 8048 Zürich
WEB-Page Firma	

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

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
Andreas Straubinger	1958	CEO		2005

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Credit Suisse
Magazine zum Globus
IGS

Marktübersicht



ConX GmbH

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1999	WEB-Page Sourcing
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2002	WEB-Page Firma
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich
Rechtsform	GmbH	
Anzahl Sourcing-Kunden	18	
Davon mit Banklizenz	5	ConX GmbH
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	7	Neustadtstrasse 3
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	6	6003 Luzern
Umsatz im Sourcingbereich	-	

Kontakt

Adresse Firma (Hauptsitz)	ConX GmbH
	Neustadtstrasse 3

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von eigenentwickelter Software

CMS

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

BPO-, Banking- & weitere Services

Weitere Länder:

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

Regulatorien

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

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
keine Angabe				

Referenzkunden

Thurgauer Kantonalbank
St. Galler Kantonalbank
Appenzeller Kantonalbank
Obwaldner Kantonalbank

Marktübersicht



CREALOGIX AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	global 500
Davon mit Banklizenzen	CH Banklizenzen: 12
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	rund 340
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	320
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.crealogix.com
WEB-Page Firma	www.crealogix.com
Adresse Sourcing-Bereich	CREALOGIX AG Maneggstrasse 17 8041 Zürich
Aktiengesellschaft	

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Franziska Mesey
Telefon	41584048012
E-Mail	franziska.mesey@crealogix.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

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 Ja Nein

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Sue Sampson Laws		Chief Executive Officer	MBA	2024
Adrian Elmiger		EVV Digital Banking	MBA, Engineer	2024
Alexander Manz		Chief Financial Officer	Msc Finance	2025

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Michael Dufton		VP	MBA	2024
Dr. Felix Buschor		M	PhD, Ing. ETH	2024

Referenzkunden

Aargauische Kantonalbank, St. Galler Kantonalbank, Bank Julius Bär, Raiffeisen Schweiz, Société Générale, NatWest

Marktübersicht



DXC Technology Switzerland

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Druck und Versand in Zusammenarbeit mit Avalog Outline.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

IBIS4D

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

Betreiben von eigenentwickelter Software

IBIS4D

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
keine Angabe				

Referenzkunden

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

Marktübersicht**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	<30
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	<30
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
Aktiengesellschaft	

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

IKS Online: Tool inkl. fachlichem Muster-Inhalt
 HR Management: Webbasierte HRM-Lösung zu Lohnadministration,
 Arbeitszeiterfassung und Mitarbeiterqualifikation
 Ausbildung: Webbasiertes e-Learning Tool mit regulatorischen Inhalten
 Compliance: «Pythagoras» - Tool zur Bearbeitung von Treffern im Bereich
 SHAB/EP Check

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
 Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
 Weitere Standorte:

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
 Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> 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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Auf Anfrage werden die Ansprechpersonen der Referenzkunden bekannt gegeben.

Marktübersicht**ESPRIT Netzwerk AG****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	
WEB-Page Firma	www.esprit-netzwerk.ch
Adresse Sourcing-Bereich	

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
--	--	-------------------------------

Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

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

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

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

-

Marktübersicht



Finanz-Logistik AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Anzahl Sourcing-Kunden	43
Davon mit Banklizenzen	42
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	68
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	61
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Adresse Sourcing-Bereich

Finanz-Logistik AG

Rosenbergstrasse 16

9004 St.Gallen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

Weitere Länder:

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 (ungehindelter Zugang der FINMA)

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

Governance

GL-Mitglieder des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Christian Gentsch	1967	CEO / Delegierter des VR	-	2004
Patrik Eberle	1973	Organisation & IT	-	2015
Nikolas Schmidt	1964	Rechnungswesen	-	2004
Hansjürg Loher	1975	Verarbeitung	-	2015

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Michael Steiner	-	P	-	2018
Ursula Gomez	-	VP	-	2019
Reto Monsch	-	M	-	2020
Andreas Reis	-	M	-	2017
Christian Gentsch	-	M	-	2017

Referenzkunden

Bank Thalwil Genossenschaft, Thalwil
Bank für Tirol und Vorarlberg AG, Staad
Migros Bank AG, Zürich
Clientis BS Bank Schaffhausen, Hallau
Appenzeller Kantonalbank, Appenzell

Marktübersicht**FINASTRA****Finastr****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	400+
Davon mit Banklizenz	300+
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	220+
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	200+
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Sebastian Siebert
Telefon	056 203 97 14
E-Mail	sebastian.siebert@finastra.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management

Payment Connectivity SaaS offering (ServiceBureau).

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess			
Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte: Rechenzentren in UK und USA

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Weitere Länder:

IT-ServicesDaten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja NeinHosting 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
Andreas Helbling	Country Manager und Sales Director			2021
Grégory Guy	Head of R&D			2023
Ralf Schlosser	Head of Service Bureau and Projects			2015

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit

Referenzkunden

-

Marktübersicht**fiform AG****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

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

www.finform.ch

Finform AG
Viktoriastrasse 72
3013 Bern

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Stephan Käser
Telefon	079 502 09 09
E-Mail	stephan.kaeser@finform.ch

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

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

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

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

Betreiben von Standardsoftware

Betreiben von Standardsoftware	-
Betreiben von eigenentwickelter Software	Ja

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

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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
Alessandro Rausa	1974	CEO CPO		2016
Stephan Käser	1973	CFO Head Corporate Services		2016
Michele Rigert	1991	CCO		2022

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

PostFinance AG

Marktübersicht**finnova.****Finnova Bankware AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1974
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2005
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	18
Davon mit Banklizenzen	17
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	79
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	70
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finnova.com
WEB-Page Firma	Steinbislin 2
Adresse Sourcing-Bereich	6423 Seewen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten: Econis, VSHN, Cloudscale, Finanz-Logistik AG, Avantec, InfoGuard, Elca, Boss-Info, Bottomline, Regnology, FIS Global, ... (Total ca. 60-70).

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

Finnova & weitere

Betreiben von eigenentwickelter Software

Finnova, Open Platform DHW, , E-Banking, M-Banking, ...

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Schwyzer Kantonalbank
Neue Bank AG, Liechtenstein
Von Lanschot
VZ Depotbank
Bank Zimmerberg

Liberty Vorsorge AG
Regiobank Männedorf
Bank Leerau Genossenschaft
Hypo Vorarlberg, St. Gallen
LF Finance (Suisse) SA und weitere ...

Marktübersicht**Glarner Kantonalbank AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1884
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2016
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Spez. Ges. AG
Anzahl Sourcing-Kunden	11
Davon mit Banklizenzen	-
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	77
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	68
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.glkb.ch/bitubi
WEB-Page Firma	www.glkb.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Glarner Kantonalbank Schweizerhofstrasse 2 8750 Glarus

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozesse

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software

Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Sven Wiederkehr	1973	CEO		2013
Dejan Arbutina	1977	GLKB bitubi		2024

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

Migros Pensionskasse
Pax Versicherungen
Vaudoise Versicherungen
Schweizerische Mobiliar
Credit Exchange

Marktübersicht



Hypothekarbank
Lenzburg

Hypothekarbank Lenzburg AG

Unternehmen

Facts & Figures

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finstar.ch
WEB-Page Firma	www.hbl.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Finstar
Aktiengesellschaft	Hypothekarbank Lenzburg AG
Bahnhofstrasse 2	
5600 Lenzburg	
Adresse Firma (Hauptsitz)	Hypothekarbank Lenzburg AG
Bahnhofstrasse 2	
5600 Lenzburg	
Vorname, Name	André Renfer
Telefon	062 885 11 11
E-Mail	andre.renfer@hbl.ch

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

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

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Weitere Länder:

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
Marianne Wildi	1965	CEO, Leiter Gesamtbank	FH	2010

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
-				

Referenzkunden

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

Marktübersicht**InCore Bank AG****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Kontakt

WEB-Page Sourcing	incorebank.ch
WEB-Page Firma	InCore Bank AG
Adresse Sourcing-Bereich	Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren

Adresse Firma (Hauptsitz)	InCore Bank AG Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren
Kontaktperson für Sourcing-Interessenten	

Vorname, Name	Simone Drill
Telefon	+41 44 403 99 48
E-Mail	simone.drill@incorebank.ch

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordantien:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte:

Betreiben von Standardsoftware Finnova

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software MIS

Weitere Länder:

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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
Marc	Dambacher	1968	CEO	n.a.	2007
René	Hertach	1963	Transaction Banking	n.a.	2007
Fabian	Bieli	1974	Banking Operations	n.a.	2020
Bruno	Meyer	1969	Corporate Services	n.a.	2022

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname	Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Peter R.	Haist	1963	P	n.a.	2020
Hans G.	Syz-Witmer	1957	VP	n.a.	2007
Dr. iur.	Catrina Luchsinger Gähwiler	1967	M	n.a.	2023
Amadeo C.	Vaccani	1955	M	n.a.	2017
Prof. Dr. 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
Kaleido Privatbank Zürich
Bank von Roll, Zürich

Marktübersicht**IntelliLab GmbH****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	14.04.2025
Im Sourcing-Bereich tätig seit	01.01.2024
Bankenstatus	-
Rechtsform	GmbH
Anzahl Sourcing-Kunden	10
Davon mit Banklizenz	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	2
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	2
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 200'000

Kontakt

WEB-Page Sourcing	https://www.intellilab.ch/
WEB-Page Firma	

IntelliLab GmbH
Bahnhofstrasse 18
6340 Baar

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Andrin Knoll
Telefon	+41 76 682 88 26
E-Mail	andrin@intellilab.ch

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Wir betreiben und individualisieren standardisierte KI-Lösungen auf unserer sicheren Schweizer Plattform. Alle Daten werden ausschliesslich in der Schweiz verarbeitet. Dazu gehören:

Betrieb und Weiterentwicklung bestehender KI-Anwendungen
Technischer Support für individuell angepasste KI-Prozesse

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Wir automatisieren die Erstellung strukturierter Geschäftskorrespondenz mit generativer KI - z.B. Protokolle, Entscheidungsverlagen oder interne Berichte. Dies geschieht vollständig datenschutzkonform und nachvollziehbar. Beispiele: - Automatisierte Meeting-Protokolle
- Strukturierte Zusammenfassungen aus Transkripten
- Intelligente Formatierung gemäss Kundenvorlage (Word, HTML, PDF)

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

IntelliLab macht internes Unternehmenswissen wie Richtlinien oder Verträge per KI-Chat einfach zugänglich. Die RAG-Technologie wird datenschutzkonform in der Schweiz gehostet. Der strukturierte Integrationsprozess umfasst Aufklärung, Potenzialanalyse, Strategieentwicklung und die Umsetzung erster Prototypen, die direkt im Arbeitsalltag eingesetzt werden. Schulungen und Wissenstransfer sichern

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Weitere Länder: Deutschland, Österreich

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 (ungehindelter 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
Andrin Knoll	2004	Geschäftsleitung & KI-Strategie	Mediamatiker EFZ	2025
Mattia Müller	2000	Produktmgmt. & Use-Case-Entwicklung	Mediamatiker EFZ	2025

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Andrin Knoll	2004	Ja	Mediamatiker EFZ	2025
Mattia Müller	2000	Ja	Mediamatiker EFZ	2025
Roger Harlacher	1965	Ja	Mediamatiker EFZ	2025

Referenzkunden

Bank Zimmerberg: Erstellung einer KI-Potenzialanalyse & Begleitung bei der Ausbildung der Mas

Weitere Fallstudien siehe: [intellilab.ch/fallstudien](http://www.intellilab.ch/fallstudien)

ZKB: Erstellung von KI-Avatar

Patiswiss AG: Entwicklung einer KI-Strategie

Wilob AG: Unternehmenswissen über RAG abfragbar

Marktübersicht



Inventx AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	2010
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2010
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	> 45
Davon mit Banklizenzen	> 40
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	430
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	430
Umsatz im Sourcingbereich	Nicht öffentlich

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.inventx.ch
WEB-Page Firma	www.inventx.ch
Adresse Sourcing-Bereich	
Aktiengesellschaft	
Adress Firma (Hauptsitz)	Inventx AG
	Grabenstrasse 19
	70000 Chur

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

Beratung, Engineering/Integration und Betrieb von Kernsystemen und fachlichen Umsystemen von Banken und Versicherungen. Als Basis dient die ix.cloud – die Swiss Financial Cloud (Community Cloud) und unser Multi Cloud Angebot. Wir bieten den Kunden den besten Cloud-Mixes durch Integration, Orchestrierung, Unterstützung der gesamten Cloud-Sourcing-Strategie des Kunden.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

In Zusammenarbeit mit BPO-Partner nach Bedarf der Kunden

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Cyber Resilience Center, Information Security, Digital Banking, RPA, Analytics Services, ix.fraudetection, ix.AgileFactory, Workplace Services, Service Desk, Data & AI.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Finnova, Analog, Sirius, DB4Kids (Digital Banking for Kids)

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 (ungehindelter 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
Emanuele	Diquattro	1982	Chief Executive Office		2025
Fabio	Cortesi	1984	Leiter Technology Services		2021
Patrick	Hagen	1979	CFO		2013
Christoph	Züger	1965	Leiter Business Development & Sales		2015
Daniel	Wenger	1967	Leiter Insurance		2021
Damian	Hallenbarter	1972	Leiter Banking		2024

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname	Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Gregor	Stücheli	1963	P		2010
Hans	Nagel	1966	VP		2010
Dr. Ivo	Furrer	1957	M		2017
Niklaus	Huber	1955	M		2022
Dr. Sandra	Daub	1977	M		2023

Referenzkunden

Graubündner Kantonalbank
Migros Bank
St. Galler Kantonalbank
Valiant
SwissLife

KPT
Clientis AG
Appenzeller, Glarner, Nidwaldner, Obwaldner & Urner Kantonalbank
BSI
Rothschild & Co Schweiz

Marktübersicht**KPMG AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	01.01.1910
Im Sourcing-Bereich tätig seit	01.01.1910
Bankenstatus	keine Bank
Rechtsform	AG

Anzahl Sourcing-Kunden

Davon mit Banklizenz

Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich

Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich

Umsatz im Sourcingbereich

Kontakt

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

Adresse Sourcing-Bereich

Badenerstrasse 172, 8036 Zürich

Adresse Firma (Hauptsitz)

Badenerstrasse 172

8036 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Reto Gareus
Telefon	058 249 42 51
E-Mail	rgareus@kpmg.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess			
Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

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

IT-ServicesDaten der Bank sind vollständig in der Schweiz
Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

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

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja

Weitere Standorte: Global

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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 3402-Berichtes an die Kunden

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

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit

Referenzkunden

Marktübersicht**Kwaxx AG - Digital Payroll****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	115
Davon mit Banklizenzen	1
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	35
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	34.4
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.kwaxx.ch
WEB-Page Firma	Kwaxx AG - Digital Payroll
Adresse Sourcing-Bereich	Digital Payroll Überlandstrasse 18 8953 Dietikon
Adresse Firma (Hauptsitz)	Kwaxx AG - Digital Payroll Überlandstrasse 18 8953 Dietikon
Vorname, Name	Roger Hirzel
Telefon	044 747 50 81
E-Mail	rhi@kwaxx.ch

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten**Sourcing-Leistungen**

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess			
Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere

Kwaxx erledigt Ihre komplette Lohnbuchhaltung und erstellt alle Lohnabrechnungen digital - Der Kunde meldet uns lediglich die Änderungen auf der intuitiv zu bedienenden Kwaxx-Plattform oder per geschützter File-Übermittlung. Weder Payroll-Know-how noch Softwarekenntnisse sind notwendig.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

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

Abacus, SharePoint

Betreiben von eigenentwickelter Software

SharePoint-Plattform

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

Ja Nein

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

Ja Nein

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Roger Hirzel	1979	Co-CEO	Edig. Facha. HR	2022
Dejan Krasojevic	1968	Co-CEO, CFO	HWV SG, Treuh.	2014

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Roger Hirzel		VR-M		
Dejan Krasojevic		VR-P		

Referenzkunden

--

Marktübersicht**Microsoft****Unternehmen****Facts & Figures**

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

Anzahl Sourcing-Kunden	Millionen
Davon mit Banklizenzen	Tausende
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	Zehntausende
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	Zehntausende
Umsatz im Sourcingbereich	Q4 2024: 40.9 Mia \$ Cloud Umsatz

Kontakt

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

The Circle 02
8058 Zürich-Flughafen
Microsoft Schweiz GmbH
The Circle 02
8058 Zürich-Flughafen

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Christian Thier
Telefon	043 456 64 77
E-Mail	christian.thier@microsoft.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

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

IT-Services

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

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

Betreiben von Standardsoftware

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

Betreiben von eigenentwickelter Software

Azure, Microsoft 365, Dynamics 365, Security
--

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:**

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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

UBS, Zürcher Kantonalbank, Raiffeisen, Pictet, Mirabaud, Glarner Kantonalbank, Alpian, St.Galler Kantonalbank, Temenos, Swiss Re, die Mobiliar, Zürich, AXA Winterthur, Vaudoise, und sehr viele mehr - total über 50'000 Schweizer Kunden alleine in den Schweizer RZ

Marktübersicht**MoneyPark AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2012
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2017
Bankenstatus	nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	15
Davon mit Banklizenz	0
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	42
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	35
Umsatz im Sourcingbereich	

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.finovo.ch
WEB-Page Firma	www.moneypark.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Finovo AG Brandschenkestrasse 30 8001 Zürich
Aktiengesellschaft	
Adressen Firma (Hauptsitz)	MoneyPark AG Churerstrasse 54 8808 Pfäffikon SZ

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Dennis Eicker
Telefon	044 200 75 72
E-Mail	dennis.eicker@moneypark.ch

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Die MoneyPark Gruppe mit ihrer Servicing-Tochter finovo bietet eine umfassende Lösung zum Aufbau und zur Bewirtschaftung von Hypothekarportfolien für institutionelle Kapitalgeber zur Verfügung. Komplementär zur eigenen Abwicklung inhouse, als auch zum vollständigen Outsourcing/Aufbau der Krediteinheit.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Compliance im Bereich Hypotheken.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software

Weitere Länder:

Erbringung der Leistung auf IT-Umgebung des Kunden Ja Nein

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
Lukas Vogt	CEO			2019
Martin Diethelm	CTO / COO			2016

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Stefan A. Heitmann	P			2017
Sebastian Adam	M			2021
Viola Kirsch	M			2021

Referenzkunden

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

Marktübersicht**nsm.engineering****NSM Engineering AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung
Im Sourcing-Bereich tätig seit
Bankenstatus
Rechtsform

1996
2004
Nein
AG

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

25
1
319
282

Kontakt

WEB-Page Sourcing
WEB-Page Firma

www.nsm-engineering.com

Adresse Sourcing-Bereich

NSM Engineering AG
Grafenaustrasse 1
6300 Zug

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name
Telefon
E-Mail

Oliver Marjanovic
079 763 98 00
office@nsm-engineering.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Beratung und Unterstützung für Firmen (der Finanzindustrie) bei der Implementierung ihrer Digitalisierungsstrategie durch professionelle, massgeschneiderte Umsetzung von Software-Entwicklungsprojekten. Dienstleistungen reichen von individueller Beratung, Übernahme von Projektverantwortung bis hin zum Bereitstellen von langfristigen, nachhaltigen und betreuten Teams. Alle Rollen der Software-Entwicklung, von Business Analysten bis DevOps.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

Ja Nein

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz
Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware
Betreiben von eigenentwickelter Software

Ja

Ja

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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 3402-Berichtes an die Kunden

Ja 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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Reto Arpegaus	P			2016
Oliver Marjanovic	M			2013
Roger Studer	M			2020
Marco Eberhardt	M			2010

Referenzkunden

Crealogix AG
Realgarant Versicherung AG (Zurich Gruppe)
Vontobel AG

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

Firmengründung	2000	WEB-Page Sourcing	www.ppaworld.com
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2003	WEB-Page Firma	
Bankenstatus	Nein	Adresse Sourcing-Bereich	PPA
Rechtsform	GmbH		Cherstrasse 4 8152 Glattbrugg
Anzahl Sourcing-Kunden	28		
Davon mit Banklizenz		Adresse Firma (Hauptsitz)	PPA
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150	Hilpertstr. 24B; D-64295	
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	130	Darmstadt	
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 14 Mio.		

Kontakt

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz		
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side		
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess			
Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein
Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein
Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

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
Heribert Drexel	1961	Geschäftsführer PPA Schweiz		2016

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

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

Marktübersicht**RSN Risk Solution Network AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2003
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	37
Davon mit Banklizenz	37
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	16
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	15
Umsatz im Sourcingbereich	-

Kontakt

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Betrieb von RSN Riskmaster (Applikation für Analyse, Steuerung und Quantifizierung von operationellen, Kredit-, Markt- und Stressrisiken)

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Entwicklung von Modellen und Software zur Messung und Steuerung von Bankrisiken mit Schwerpunkt Kreditrisiken (Rating, Pricing, Benchmarking, Stresstesting, Portfoliomodelle, Beratung).

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung
Allfällige Unterakkordanten:

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

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz
Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

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

Betreiben von Standardsoftware

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz
Weitere Standorte:

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

Betreiben von eigenentwickelter Software

RSN RiskMaster +
RSN CreditMaster

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland
Weitere Länder:

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

BPO-, Banking- & weitere Services

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

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	Ausbildung	Bereich	GL seit
Dr. Thomas Besmer	1971	Dr. sc. nat. MBA INSEAD	CEO	2024
Dr. Jochen Maurer	1969	Dr. Phil II, Dipl. Math. ETH	Stv. CEO	2009

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Dr. Markus Neusler	1959	VR	Dr. Phil. Et. Dipl. Phys. em.	2004

Referenzkunden

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

Marktübersicht**SOBACO****SOBACO Holding AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1984
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1984
Bankenstatus	Ja
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	300
Davon mit Banklizenzen	200
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	150
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	140
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 40.7 Mio.

Kontakt

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

Adresse Sourcing-Bereich

Adressen Firma (Hauptsitz)	SOBACO Holding AG Wiesenstrasse 17 8952 Schlieren
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 40.7 Mio.
Vorname, Name	Peter Haist

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz			BPO Produktion / Abwicklung Client-Side			
Co-Location / Server-Hosting	Application-Operation	Application-Management	Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side			Unterstützungsprozess			
Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen	Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

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

IT-Services

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

Betreiben von Standardsoftware	SOBACO
Betreiben von eigenentwickelter Software	

Weitere Standorte:

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

BPO-, Banking- & weitere Services

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

Regulatorien

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

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

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

Vorname	Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Peter	Haist	1963	CEO, SOBACO Holding AG	MAS BC	2006
Stefan	Breiter	1978	CSO, SOBACO Solutions AG	MAS BC	2011
Mark	Dambacher	1968	CEO, InCore Bank AG	BWL/VWL	2011
René	Hertach	1963	CTB, InCore Bank AG		2008
Fabian	Bieli	1978	COO, InCore Bank AG	MAS BA	2011
Bruno	Meyer	1969	CCS, InCore Bank AG	MAS BA	2011

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

--

Marktübersicht**SPS Switzerland AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2007
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2007
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	600
Davon mit Banklizenzen	Keine Angabe
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	8'400
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	Keine Angaben
Umsatz im Sourcingbereich	> CHF 700 Mio

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Urs Knecht
Telefon	044 208 95 57
E-Mail	urs.knecht@spsglobal.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

SPS bietet E2E-Lösungen im Dokumenten- und Daten-Management an. Zum Service-Angebot gehören: Services im Bereich EWS (Enterprise Workplace Solutions) und TBS (Technology Business Solutions) in Verbindung von Menschen, Prozesse, Daten und Technologien.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

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

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

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

Betreiben von Standardsoftware

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

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
Oliver Wibbe		Head BPS Continental Europa		2021
David Ziltener		Head CC Continental Europa		2021

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Andreas Schulte		VRP		2022
Armin Meier		VR		2022

Referenzkunden

UBS
Raiffeisen
PostFinance
Diverse Kantonal- und Regionalbanken

Marktübersicht



Swisscom

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1852
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1998
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	800
Davon mit Banklizenzen	120
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	4000
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	3600
Umsatz im Sourcingbereich	1191

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.swisscom.ch/de/business/enterpr
WEB-Page Firma	www.swisscom.ch
Adresse Sourcing-Bereich	Pfingstweidstrasse 51 8005 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Dr. Stefan Kremer
Telefon	+41 79 341 26 80
E-Mail	stefan.kremer@swisscom.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Punktuelles Angebot von Banking-Leistungen über Partner.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten:

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

Avaloq, Finnova etc.

Betreiben von eigenentwickelter Software

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
Christoph Aeschlimann	1977	CEO		2019
Eugen Stermetz	1972	CFO		2021
Urs Lehner	1968	Leiter Business Customers		2017

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Michael Rechsteiner	1963	P		2019
Frank Esser	1958	VP		2014

Referenzkunden

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

Zuger Kantonalbank
MBaer Merchant Bank
Sygnum

Marktübersicht**Syngnum Bank AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	2018
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2021
Bankenstatus	FINMA reguliert
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	20+
Davon mit Banklizenzen	20+
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	ca. 50
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	ca. 50
Umsatz im Sourcingbereich	Wird nicht offen gelegt

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.syngnum.com/b2b-banking/
WEB-Page Firma	https://www.syngnum.com/
Adresse Sourcing-Bereich	Uetlibergstrasse 134a 8045 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Fritz, Jost
Telefon	+41 58 508 20 24
E-Mail	fritz.jost@syngnum.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Syngnum betreibt für Banken das Krypto AML Tool (C-AML), eine proprietäre Software welche ein Teil eines von der FINMA genehmigten Prozesses zur Überwachung von Krypto-Transaktionen ist. Dabei kann die Lösung basierend auf dem Wunsch des Kunden entweder in der Cloud von Syngnum als SaaS oder optional auf Wunsch des Kunden auch als On-Premises beim Kunden betrieben werden.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Unsere Kunden können FIAT-Konten in 15+ Währungen mit uns eröffnen und +30 Kryptowährungen vorfinanziert oder gegen eine Settlement Limite (Kreditlimite) handeln. Wir unterstützen MT103 und MT202 im Zahlungsverkehr sowie Reconciliation (MT535, MT536 und MT950) und dedizierte Preisfeeds (WebSocket oder SFTP). Syngnum ermöglicht den Krypto-Handel via GUI oder durch eine direkte FIX-Verbindung mit der Bank sowie über diverse OMS Provider wie AllFunds, Wyden, MACD, TSI und WebPG und ermöglicht den Handel mit traditionellen Wertschriften.

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Syngnum agiert als Gegenpartei (Principal Trading) und ist mit mehreren Liquiditätsanbietern (OTC-Market-Making Desks) verbunden, aber nicht mit Börsen, da die Qualität der Coins in Bankqualität über Börsen nicht gewährleistet werden (z.B. Lieferung von tainted Coins). Unsere Multi-Custody-Lösung weist folgenden Sicherheits- und Disaster-Recovery-Zertifizierungen auf: SOC2 Typ II, ISAE 3000 und ISAE 3402. Die Verwahrung erfolgt in Trading Wallets, in denen die Bestände ausserhalb der Blockchain in unserem Kernbankensystem geführt werden oder auf on Chain segregierten Vault Wallets.

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Syngnum bietet B2B-Kunden support mit beim Rahmenwerk zur Bekämpfung der Geldwäsche (AML) und ein Compliance Competence Center sowie mit dem Crypto AML Tool (C-AML) eine proprietäre Software, welche Teil eines von der FINMA genehmigten Prozesses zur Überwachung von Krypto-Transaktionen ist. Zudem bieten wir Crypto-Compliance Consulting und Unterstützung bei der Source of Wealth/Source of Funds Due Diligence und Plausibilitätsprüfung von Transaktionen. Unser Crypto AML Tool (C-AML), bietet für Dokumente eine Archivfunktionalität und Audit Trail.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten: Swisscom und weitere, abhängig vom Geschäftsbereich

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte: Für Banken aus der Schweiz werden die relevanten Dienste ausschliesslich aus der Schweiz erbracht

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

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

Betreiben von Standardsoftware

Siehe BPO Prod.

Weitere Länder: Für Kunden in Singapur werden die Dienstleistungen aus Singapur erbracht.

Betreiben von eigenentwickelter Software

Crypto AML Tool

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 (ungehinderte 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
Fritz Jost	1959	B2B Banking Services	VWL / BWL	2020
Dominic Lohberger	1991	Chief Product Officer	Wirtschaftsinformatik	2025

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Siehe: https://www.syngnum.com/team/board/				

Referenzkunden

PostFinance, Zuger Kantonalbank, VZ Vermögenszentrum, Bergos Luzerner Kantonalbank, Bordier, PKE, Bison Bank.

Marktübersicht**Tata Consultancy Services****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1985
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2000
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	14
Davon mit Banklizenzen	7
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	80
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	75
Umsatz im Sourcingbereich	wird nicht gesondert ausgewiesen

Kontakt

WEB-Page Sourcing	www.tcs.com
WEB-Page Firma	
Adresse Sourcing-Bereich	Thurgauerstrasse 36/38 8050 Zürich

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	David Studer
Telefon	41798921594
E-Mail	david.studer@tcs.com

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Serverhosting in Kooperation mit Swisscom und Everyware
AO und AM von TCS BaNCS und Satellitensystemen (Archiv, Output, Tax, Reporting)

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungs-wesen	Dokumenten-management	Andere
------------	-----------------	-----------------------	--------

Wird international angeboten, in der Schweiz derzeit nicht

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

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

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

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

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

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

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

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

Betreiben von Standardsoftware

SAP, Oracle, Microsoft

Betreiben von eigenentwickelter Software

TCS BaNCS, Quartz

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 (ungehindelter Zugang der FINMA)

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

Jährlicher Versand des ISAE 3402-Berichtes an die Kunden

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

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Rainer Zahradnik	1961	Country Manager	TU Wien/WU Wien	2012
Parthasarathy Desikan	1967	Delivery Head Financial Solutions	MSc/MBA IIT	2020

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Septhagiri Chapalapelli		VRP	MSc/MBA	2020

Referenzkunden

Gemäss Vereinbarung mit unseren Kunden dürfen wir diese nur für konkrete Referenzanfragen verwenden

Marktübersicht

T&N ICT
SOLUTIONS

T&N AG

Unternehmen

Facts & Figures

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	1996
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	7
Davon mit Banklizenzen	2
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	50
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	70
Umsatz im Sourcingbereich	3.5

Kontakt

WEB-Page Sourcing www.tn-ict.com

WEB-Page Firma

T&N AG

Adresse Sourcing-Bereich

Industriestrasse 2

8305 Dietlikon

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Bruno Schmed
Telefon	044 835 36 50
E-Mail	bruno.schmed@tn-ict.com

Sourcing-Leistungen

IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

Zahlungsverkehr	Valorenstamm	Wertschriften-Transaktionen	Kreditabwicklung

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

Brokerage	Custody	Korrespondenz-Dienstleistungen

Unterstützungsprozess

Compliance	Rechnungswesen	Dokumentenmanagement	Andere

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur

Generell

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung

Ja Nein

Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz

Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

Ja

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz

Ja Nein

Betreiben von eigenentwickelter Software

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland

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 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 resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

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

Referenzkunden

SBB AG

Banque Cantonale du Jura

Allianz Global Assistance

Medi24

Dialog World AG

Marktübersicht

ti&m AG

Unternehmen**Facts & Figures**

Firmengründung	2005
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2012
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	Aktiengesellschaft
Anzahl Sourcing-Kunden	40
Davon mit Banklizenz	18
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	65
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	58
Umsatz im Sourcingbereich	CHF 13 Mio.

Kontakt

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

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

Vorname, Name	Leunita Saliji
Telefon	044 497 74 38
E-Mail	leunita.saliji@ti8m.ch

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein

Allfällige Unterakkordanten:

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

Weitere Länder:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein

Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware

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 (ungehindelter 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
Leunita Saliji	1987	CIO, Head Cloud & Innovation Hosting	Ingenieur	2023

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Thomas Wüst	1965	P	Ingenieur	2005
Markus Nigg	1968	VP	Wirtschaft	2011
Andreas Maier	1963	M	Wirtschaft	2023
Johannes Höhener	1958	M	Wirtschaft	2021
Luisa Sartori	1965	M	Sprachen	2019

Referenzkunden

ZKB, Bank Gutmann, Bank WIR, GLKB, Kanton Zürich, NNH Holding AG, Stadt Zürich, CIC (Schweiz), ESPRIT, Bank Vontobel
 Swiss Fund Data, Eidgenössische Steuerverwaltung, Credit Suisse
 Raiffeisen, SAVIVA, SVV, Clientis, Aargauer Kantonalbank,
 UBS, Bundesamt für Gesundheit, Bank Julius Bär

Marktübersicht**Trendcommerce (Schweiz) AG****Unternehmen****Facts & Figures**

Firmengründung	1996
Im Sourcing-Bereich tätig seit	2010
Bankenstatus	Nein
Rechtsform	AG
Anzahl Sourcing-Kunden	10
Davon mit Banklizenz	6
Anzahl Mitarbeitende im Sourcingbereich	70
Anzahl Vollzeitäquivalente Sourcingbereich	65
Umsatz im Sourcingbereich	keine Angaben

Kontakt

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

Adresse Sourcing-Bereich

Adresse Firma (Hauptsitz)	Wehrstrasse 12 9200 Gossau
---------------------------	-------------------------------

Kontaktperson für Sourcing-Interessenten

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

Sourcing-Leistungen**IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz**

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

Bereitstellung Outputmanagement Systeme (OMS) zur Aufbereitung und Verarbeitung von Transaktionsdruckdaten, sowie Mergen von elektronischen Beilagen. Aufbereitung und Produktion von Mailings. Omnichannel Kommunikation zu Kunden mit dedizierter API.

BPO Produktion / Abwicklung Client-Side

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

BPO Produktion / Abwicklung Street-Side

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

Unterstützungsprozess

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

Druck, Verpackung und Versand von Bankauszügen, Mailings und Lettershop-Produkte. Feedback Scanning Services bei Mailings und Umfragen.

Leistungsebringung & IT-Infrastruktur**Generell**

Ausschliesslich selbständige Leistungserbringung Ja Nein
Allfällige Unterakkordanten:

IT-Services

Daten der Bank sind vollständig in der Schweiz Ja Nein
Hosting ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Leistungserbringung ausschliesslich in der Schweiz Ja Nein

Betreiben von Standardsoftware Ja Nein
Betreiben von eigenentwickelter Software Ja Nein

Weitere Standorte:

Leistungserbringung auch für Kunden im Ausland Ja Nein

BPO-, Banking- & weitere Services

Weitere Länder:

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

Regulatorien

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

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

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

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

Vorname Name	Jahrgang	Bereich	Ausbildung	GL seit
Thomas Grossen	1967	CEO		2015
Stefan Schmid	1980	COO		2016
Mustafa Asian Oksüz	1977	CDO & CGO		2018

Verwaltungsräte resp. Aufsichtsorgane des Sourcing-Bereiches:

Vorname Name	Jahrgang	VR	Ausbildung	GL seit
Frank Marthaler	1964			2016
Oliver P. Künzler	1971			2001
Peter Fischer				2021

Referenzkunden

Auf Anfrage

Die Meinung unserer Sponsoren

7 Die Meinung unserer Sponsoren

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

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

Die Meinung unserer Sponsoren

7.1 Accenture

MANAGED SERVICES IN RISK & COMPLIANCE

Warum Managed Service?

In Zeiten sich stetig ändernder Rahmenbedingungen und zunehmender regulatorischer Vorgaben, sehen sich viele Banken bei der Durchführung grundlegender Risk und Compliance-Aktivitäten – z.B. Third-Party-Risk Assessments, KYC-Aktivitäten, Transaction Monitoring – mit einer hohen Komplexität und steigenden Aufwänden konfrontiert. Dies hat oft mehrere Gründe:

- Fehlende Standardisierung in Prozessen und Anwendungen
- Mangelnde Datenverfügbarkeit und -qualität
- Fehlende Integration von technischen Komponenten und Daten
- Unbeständige Operation Teams mit Unterschieden in Know-How und Produktivität

Die Behebung solcher Schwierigkeiten ist in der Regel zeit- und kostenintensiv und betrifft Prozessbereiche, die oftmals nicht als Kerngeschäft der Banken gesehen werden. Da viele der Aktivitäten auch eher repetitive sind, kann deren Auslagerung durchaus sinnvoll sein.

Serviceebenen

Die Übernahme von Services im Risk und Compliance-Bereich ist auch zentraler Bestandteil des Accenture Leistungsangebots. Um eine passgenaue Lösung anzubieten, umfasst das im Kontext von Risk & Compliance angebotene Setup mehrere Serviceebenen:

- *Manpower (kurzfristig)*: Die Übernahme von neuen Kundenportfolios oder die Bearbeitung von Findings aus internen oder externen Prüfungen können das Arbeitsvolumen sprunghaft ansteigen lassen (z.B. KYC-Files, Alerts, Findings). In solchen Fällen können gezielt Operations-Mitarbeitende herangezogen werden, um die Bearbeitung zu unterstützen. Dabei entfällt eine langwierige Einschulung, da die eingesetzten Mitarbeitenden wissen auf was zu achten ist.
- *Manpower & Technology (mittelfristig)*: Falls nicht nur temporäre Spitzen abgedeckt werden sollen, sondern vorübergehend Prozesse im Tagesgeschäft bearbeitet werden sollen, besteht neben der Bereitstellung von geschulten Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, gezielt unterstützende Technologien einzusetzen (z.B. Workflows, Datenanbindung für KYC-Checks, KI-Prüfung). Über die Zeit können Unternehmen die bearbeiteten Prozesse damit optimieren und die Kosten entsprechend senken.
- *End-to-End Service (langfristig)*: Langfristig besteht schlussendlich die Möglichkeit spezifische Risk und Compliance-Prozesse gesamtheitlich an Accenture zu übertragen. Unter Berücksichtigung der wichtigsten Prozesseigenschaften für die Bank sowie der gewünschten, Außenwahrnehmung wird der Prozess übergeben, von Accenture optimiert, technisch eingebettet und kontinuierlich verbessert. Dies erlaubt nicht nur die Kosten bei gleichem Volumen kontinuierlich zu senken, sondern – falls gewünscht – einen optimierten Prozess zu reintegrieren.

Beispiele aus der Praxis

Die Nutzung eines Managed Service ist grundsätzlich unabhängig von der Grösse des Finanzdienstleisters. Auch für kleine Unternehmen kann eine temporäre Verstärkung oder Ausgliederung sinnvoll sein, wobei Accenture auf Grund seiner Grösse und Möglichkeiten

Die Meinung unserer Sponsoren

massgeschneiderte Lösungen bereitstellen kann. Welche der erwähnten Serviceebenen dabei für Kunden die richtige ist, hängt von der Problemstellung und dem Reifegrad der Prozesse ab. Accenture kennt dabei die wesentlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren und bedient alle drei Bereiche, wie im Folgenden anhand von drei Compliance-Beispielen dargestellt:

- | | |
|--|--|
| Beispiel 1
<i>TM Alert Remediation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungen im Transaction Monitoring Tool führten zu einem Backlog von fast 8'000 Alerts, welche der Regulator manuell geprüft haben wollte • Ein Accenture Team wurde mit der Überprüfung beauftragt • Das Team übernahm den ganzen Prozess – von der Priorisierung der Alerts bis zur Sicherstellung der Quality Gates und der Dokumentation der Findings <p>→ <i>Alle Alerts wurden innerhalb der vereinbarten Zeit bearbeitet, wobei dem Team eine ausgezeichnete Qualität und Prüfungstiefe attestiert wurde</i></p> |
| Beispiel 2
<i>KYC Remediation</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nach Beanstandung durch den Regulator mussten über 500 komplexe Corporate KYC-Files neu geprüft und beurteilt werden • In einer ersten Phase wurde ein neuer Prozess definiert (inkl. Datenanbindung / Tooling). In Phase 2 lag der Fokus auf der Bearbeitung der kritischen Files <p>→ <i>Der neue Prozess konnte die Anzahl der Übergabepunkte deutlich verringern und die nötigen Kundenansprache wurden um 25 Prozent reduziert.</i></p> |
| Beispiel 3
<i>AML Managed Service</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Komplette Übernahme und Qualitätssicherung zentraler KYC Service Operations (ID&V, Screening, SoW Validierung), inkl. Abklärung mit Kunden • Prozessoptimierung zur verbesserten Konsolidierung und Prüfung von Kundendaten und der nachgelagerten Erstellung der Risikoprofile • Kontinuierliche Trainings und Weiterentwicklung inkl. Lancierung von mehr als 40 Verbesserungszyklen unter Nutzung von Robotics und KI-Komponenten <p>→ <i>Mit der Übernahme des Prozesses konnte die durchschnittliche Bearbeitungszeit um über 35% verkürzt werden, bei gleichzeitiger Erhöhung des Qualitätslevels auf fast 98%</i></p> |

Warum Accenture

Mit dem passenden Partner kann der Bezug eines Managed Service dabei helfen, die kapazitiven Herausforderungen in bestimmten Risk & Compliance-Prozessen nachhaltig und zukunftsgerichtet zu lösen und sich auf die eigentlichen Kernprozesse zu fokussieren.

Neben der bereits erwähnten Erfahrung mit Managed Service Modellen im Bereich Risk & Compliance zeichnet sich Accenture dabei insbesondere durch die folgenden Punkte aus:

- *Flexibilität:* Mit einem weltweiten Netzwerk bietet Accenture die Möglichkeit, die unterschiedlichen Service-Modelle flexibel abzubilden – von den lokalen Experten bis hin zu den kosteneffizienten 24/7 Operations-Spezialisten Off- oder Near-Shore.
- *Technologie:* Technische Lösungen sind unser Kerngeschäft und die Implementierung von integrierten Prozessen Teil unseres Erfolgsmodells. Dabei kombinieren wir Prozessexpertise mit der optimalen Nutzung von technologischen Möglichkeiten.
- *Einsatz von KI:* Aktuelle Möglichkeiten im Bereich der KI erlauben eine weitere Automatisierung von Prozessschritten. Sei es die Verknüpfung von Due-Diligence relevanten mithilfe von generativer KI oder die KI-gestützte Berechnung eines Risk Scores im Kunden-Onboarding – mit unserer Nähe zu KI kennen wir die relevanten Trends und können diese als Teil unserer Managed Services gewinnbringend einsetzen.
- *Qualität und (Daten-)Sicherheit:* Accenture arbeitet stets entsprechend regulatorischen Anforderungen. Dank unserer strengen Qualitätssicherung und Zertifizierung (z. B. nach ISO-Standards) gewährleisten wir dabei höchste Standards und Compliance.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.2 Agilität

Microservices und DataMesh – Ein neues Fundament für IBIS

Die digitale Transformation erfordert eine kontinuierliche Anpassung von IT-Systemen, um flexibel und zukunftssicher agieren zu können. Ein entscheidender Schritt in diesem Wandel ist der konsequente Umbau des Kernbankensystems IBIS in Richtung einer Microservices-Architektur und eines DataMesh-Ansatzes. Diese Modernisierung ermöglicht eine effizientere Bereitstellung von Fachservices sowie eine einheitliche, strukturierte Nutzung von Daten.

Citizen Development: Fachbereiche gestalten ihre eigenen Lösungen

Eine wesentliche Verbesserung durch diese Transformation ist die Stärkung des Citizen Developments. Dank Low-Code- und No-Code-Plattformen in Kombination mit Microservices und der Data Mesh können Fachabteilungen heute vieles selbst umsetzen – ganz ohne IT-Kenntnisse. Ob eigene Reports oder kleinere Anwendungen: Was früher nur die IT programmieren konnte, entsteht jetzt direkt in den Fachbereichen – schnell, flexibel und ohne grossen Aufwand.

Eigene Reports mit modernen BI-Tools

Daneben ermöglicht die neue Architektur von IBIS auch eine eigenständige Datenanalyse durch Business Intelligence (BI)-Lösungen wie Power BI. Fachbereiche können so gezielt auf relevante Daten aus dem Repository zugreifen und individuelle Berichte sowie Dashboards selbstständig erstellen. Dies fördert eine datengetriebene Entscheidungsfindung und reduziert die Abhängigkeit von zentralen IT-Ressourcen.

Zukunftsperpektive: Banking in der Cloud

Langfristig soll IBIS vollständig cloudfähig werden, was zahlreiche Vorteile mit sich bringt:

- **Teilnahme an technologischen Innovationen:** Viele neue Technologien, insbesondere im Bereich Künstliche Intelligenz (KI), sind in der Cloud schneller und günstiger nutzbar, weil die Integration in vielen Fällen bereits vorgefertigt verfügbar ist.
- **Skalierbarkeit und Flexibilität:** Die Cloud-Architektur erlaubt eine dynamische Anpassung an geschäftliche Anforderungen sowie steigende Datenmengen und Transaktionsvolumen.
- **Time-to-Market:** Neue Produkte und digitale Lösungen können von der Bank schneller und effizienter bereitgestellt werden. Dies erlaubt es der Bank rasch auf sich ändernde Kundenbedürfnisse und Markttrends zu reagieren.

Fazit

Der Umbau von IBIS in Richtung Microservices und DataMesh stellt einen bedeutenden Schritt in Richtung Kernbankensystem der Zukunft dar. Citizen Development wird durch Low-Code- und No-Code-Plattformen erleichtert, während BI-Tools den Fachbereichen die eigenständige Datenanalyse ermöglichen. Perspektivisch wird IBIS zudem vollständig cloudfähig, um Agilität, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der Banken langfristig sicherzustellen.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.3 Credit Exchange (CredEx)

Das Hypogeschäft erfährt einen tiefgreifenden Wandel durch den Einsatz von KI

Eine strategisch priorisierte und strukturierte Herangehensweise an die KI-Implementierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist entscheidend.

Front Office / Back Office

Front Office: KI ermöglicht es dynamische risikobasierte Preisgestaltung und KI-gestützte Beratungslösungen anzuwenden. Banken können KI nutzen, um Kundenverhalten vorherzusagen, Chatbots für die Vorqualifizierung einzusetzen und automatisierte Dokumentenverifikation durchzuführen. Fortschrittliche Empfehlungssysteme basierend auf maschinellem Lernen können zudem die Lead-Conversion-Rate signifikant verbessern.

Back Office: KI optimiert das Underwriting von Hypotheken erheblich. Durch maschinelle Lernmodelle kann die Kreditrisikobewertung auf Basis aggregierter Daten kontinuierlich verbessert werden. Weitere Anwendungsfälle sind die Betrugserkennung, automatisierte Datenextraktion aus Finanzdokumenten und die Anomalieerkennung im Kredit-Scoring. Diese tragen zur Verkürzung von Bearbeitungszeiten bei.

Run / Change

Run: Durch den Einsatz von KI-gestützten Workflows können Ineffizienzen in der Dokumentenverarbeitung und Entscheidungsfindung eliminiert werden. Banken müssen jedoch eine robuste Dateninfrastruktur aufbauen, um den effektiven Einsatz von KI in bestehenden Betriebsfunktionen sicherzustellen.

Change: Der Einsatz von KI in der IT-Entwicklung eröffnet neue Möglichkeiten für die Optimierung von Softwareentwicklung und Systemintegration. KI kann zur Code-Generierung, Fehleranalyse und automatisierten Qualitätssicherung eingesetzt werden, wodurch Entwicklungszyklen verkürzt und Software-Robustheit verbessert werden.

Build / Buy

Build: Die interne Entwicklung von KI bietet Differenzierungspotenzial, erfordert jedoch erhebliche Investitionen in Daten-Governance, Modelltraining und regulatorische Compliance. Banken müssen entsprechende Kompetenzen aufbauen, Datenfreigabeprotokolle etablieren und Auditierbarkeit sicherstellen, um eine nachhaltige KI-Strategie umzusetzen.

Buy: Vorgefertigte KI-Lösungen bieten Skalierbarkeit und eine schnellere Markteinführung. Banken können externe Partner nutzen, um den Implementierungsaufwand zu reduzieren. Bei der Wahl von Drittanbietern ist es essenziell, sicherzustellen, dass diese mit den Schweizer Datenschutzgesetzen und Bankstandards konform sind.

Fazit: Als geschäftlich und technologisch führende Hypothekenplattform der Schweiz kann die Credit Exchange AG Banken als Partner unterstützen, indem es skalierbare und regulatorisch konforme KI-Lösungen für ihr Kerngeschäft bereitstellt. Insbesondere profitieren die Partner dann entsprechend von einem substanzuell breiteren Datensatz als in ihrem eigenen Institut, was die Robustheit der Lösungen signifikant erhöht.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.4 Finnova

Künstliche Intelligenz

Das Spektrum der Nutzniesser von Künstlicher Intelligenz (KI) ist breit und umfasst u. a. Unternehmen, Behörden, Konsumentinnen und Konsumenten sowie Betreiber von IT-Systemen und -Lösungen. Die mit dieser neuen Technologie verbundenen Chancen eröffnen vielfältige Potenziale. Dennoch werden wir als Unternehmen, Individuen und Gesellschaft vor einigen Herausforderungen stehen. Es obliegt uns allen gemeinsam, Lösungen zu finden und dem Einsatz der Technologie gegebenenfalls Grenzen zu setzen.

KI in der Softwareentwicklung und in der Organisation

Die KI-Transformation breitet sich von der Softwareentwicklung, wo sie bei Codegenerierung, Testen und Dokumentieren unterstützt, zunehmend in alle Unternehmensbereiche aus. Sie fasst Meetings zusammen und fördert das Wissensmanagement durch intelligentes Finden statt mühsames Suchen. Dies entlastet Mitarbeitende und ermöglicht ihnen, sich auf andere Tätigkeiten zu konzentrieren. Dabei bleibt die Verantwortung stets beim Menschen – KI dient als Werkzeug, nicht als Ersatz für menschliches Urteilsvermögen. Eine zentrale Herausforderung dieser Entwicklung ist die Anbindung unterschiedlicher Datenquellen an KI-Systeme.

KI aus Sicht der Kundenberaterin bzw. des Kundenberaters

KI automatisiert Routineaufgaben und ermöglicht es Kundenberaterinnen und -beratern, mehr Zeit für eine gezielte Beratung zu gewinnen. Sie hilft dabei, neue Erkenntnisse über die Kundschaft zu erhalten und verbessert somit die Beratungsqualität und die Kundenzufriedenheit.

Die KI-basierte Suche bietet die Möglichkeit, thematisch verwandte Informationen effizient zu identifizieren. Bei einer Suche nach «Krediten» beispielsweise werden auch relevante Einträge zu Hypotheken oder Finanzierungen in E-Mails, Notizen und Aufgaben gefunden, selbst wenn diese Begriffe nicht ausdrücklich erwähnt sind.

Ein KI-Insight-Service analysiert Interaktionen mit Kundinnen bzw. Kunden und erstellt daraus Daten. Erwähnt eine Kundin bzw. ein Kunde telefonisch oder über einen Chatbot Themen wie Hypotheken oder Finanzierungen, kann die KI Vorschläge für passende Kreditprodukte erstellen und diese den Bankmitarbeitenden bereitstellen.

Ein KI-Assistent kann Kundenberatende während eines Telefonats live unterstützen: Er erstellt Aufgaben aus Notizen, füllt Formulare vorab aus und startet Prozesse. Fragt eine Kundin nach einem Kreditantragsformular, bereitet der Assistent dieses Dokument mit relevanten Daten vor.

KI für die Bankenkundinnen und -kunden

KI-Assistenten können dazu beitragen, die Selfservice-Nutzung zu erhöhen und Hotline-Anrufe im Kundensupport zu reduzieren. Weitere Anwendungsfälle umfassen automatisierte Dokumentenerstellung wie Kreditanträge, intelligente Terminvereinbarung und Prozessvereinfachungen für die Kundschaft. Die regulatorischen Anforderungen für den direkten Kundenkontakt mit KI sind höher als für die Nutzung durch Mitarbeitende im Back-

Die Meinung unserer Sponsoren

und Frontoffice. Daher sind Konzepte von innen nach aussen und ein schrittweises Ausrollen sinnvoll.

KI aus Sicht des Sourcings, des IT-Ressourcenmanagements und der Security

KI bietet vielfältige Möglichkeiten, um Anwendungen und Prozesse zu vereinfachen. Der Betrieb von KI-Modellen erfordert in der Regel dedizierte Infrastrukturkomponenten. Die KI selbst bringt zusätzliche regulatorische Vorgaben mit sich, wie den EU Artificial Intelligence Act. Diese Vorgaben beeinflussen die Bereitstellung und den Betrieb von Lösungen. Bereits heute ist ersichtlich, dass der Governance-Rahmen im Kontext der KI in mehreren Bereichen angepasst und erweitert werden muss. Es darf weiter erwartet werden, dass zukünftige «FinOps»-Modelle die Betreiber von Lösungen aktiv dabei unterstützen, Cloud-Ressourcen intelligent zu verwalten, um die Betriebskosten zu optimieren.

Um die Sicherheit von IT-Systemen zu überwachen und Cyber-Vorfälle aufzudecken, werden KI-Modelle schon heute erfolgreich eingesetzt. So liegt der Schritt nahe, dass entsprechende KI-Modelle in der Folge automatisierte Entscheidungen treffen und Massnahmen umsetzen (z. B. Blockierung der Firewall). Die Sicherheit der KI-Modelle und der dafür eingesetzten Infrastrukturkomponenten stellen hierbei die zentralen Herausforderungen dar. Trotz geringer Erfahrungswerte ist das Thema wichtig, da KI-Methoden oft nicht transparent sind. Unternehmen müssen Wege finden, um unerwünschte Eingriffe und Manipulationen zu verhindern.

KI im Risikomanagement und in der Compliance

Neue Regularien, Technologien, Hosting-Varianten (Cloud) sowie Ethik- und Nachhaltigkeitsstandards erhöhen die Komplexität im Sourcing. Mittlerweile sind sich alle Parteien in den Wertschöpfungsketten bewusst, wie wichtig die Zusammenarbeit und die entsprechenden Software-Architekturkonzepte sind, um ein erfolgreiches Sourcing zu gewährleisten.

Die Speicherung und Übermittlung von Kundenidentifikationsdaten (CID) in verschiedenen Systemen erfordern konzeptionelle Lösungen der Banken. Im Fokus stehen die Netzwerkbereiche, in denen die Systeme betrieben werden. Daten reisen in unterschiedlichen Sourcing-Landschaften – auch über Landesgrenzen hinweg. Dies benötigt interdisziplinäres Fachwissen aus den Bereichen Systemarchitektur und Compliance. Die Qualität der Zusammenarbeit der Expertinnen und Experten aus beiden Disziplinen beeinflusst das Risikomanagement erheblich. In der Finnova Community, die aus Banken, Betreibern und Partnern besteht, greifen wir auf ein vielseitiges Netzwerk zurück, das die konstruktive Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen ermöglicht.

Fazit

Innovationen folgen oftmals ähnlichen Mustern und verlaufen nicht linear. Sie werden von finanziellen Ressourcen, Talenten und Erwartungen vorangetrieben, wobei Zweifel und Ängste ständige Begleiter sind. Unsere Aufgabe als verantwortungsvoll agierende Unternehmen ist es, einen Weg zu finden, damit umzugehen. Dazu gehört auch, Neues auszuprobieren, um eigene Antworten, Wege und Lösungen zu finden. Finnova befasst sich mit diesen Themen, um Erkenntnisse und Einsichten zu gewinnen und auf dieser Basis Anwendungen zu entwickeln, die den Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Partnern und der Branche zugutekommen.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.5 Inventx

KI und Sourcing – eine Auslegeordnung

Über kurz oder lang geht das Experimentieren mit KI in ihre Operationalisierung über. Wie bei jeder Technologie wird sich dabei die Frage des «Make or Buy» stellen.

Im schnellebigen Technologiesektor erfindet sich das Sourcing immer wieder neu. Jüngster Trend: die Nutzung von Ende-zu-Ende-Services in Anwendungsfällen von Künstlicher Intelligenz. Laut dem Gartner Hype Cycle haben vor allem Cloud-basierte KI-Services mittlerweile den Gipfel der überzogenen Erwartungen überschritten. Doch besteht gegenüber reinen Public-Cloud-Angeboten, auch im Schweizer Markt, eine gewisse Zurückhaltung, insbesondere in datenschutzsensiblen Branchen wie der Finanzindustrie oder bei Krankenversicherern. Dies eröffnet neue Sourcingpotenziale für in der Schweiz gehostete KI-Plattformen, deren Anbieter entsprechend Datenverarbeitung und -haltung hierzulande gewährleisten können.

Die Banken und die KI

Mittlerweile ist KI für die überwältigende Mehrheit der Schweizer Finanzinstitute ein Thema. Das EY Bankenbarometer 2025 zeigt: Zwei Drittel der befragten 100 Schweizer Banken führen initiale interne Diskussionen oder sind sogar daran, erste Anwendungsfälle zu eruieren. Ein Fünftel ist schon einen deutlichen Schritt weiter, im einen oder anderen Piloten. Aber nur jede zehnte Bank hat ein erstes KI-Projekt auch umgesetzt. Studien und Erkenntnisse aus unserem täglichen Austausch mit unserer Kundencommunity stützen diese Zahlen wie auch die qualitative Aussage, dass Wissensmanagement, Prozessautomatisierung sowie Betrugserkennung und -bekämpfung derzeit die KI-Treiber sind. Ähnlich dürfte sich die Situation bei Krankenversicherern zeigen.

Startpunkt ist häufig das Experimentieren, etwa mit ChatGPT-analogen Informationsabfragen oder KI-basierten Bots für die Compliance-gerechte Wegleitung durch interne Weisungen. Dabei werden Barrieren ab- und Wissen aufgebaut. Mit der Zeit dürften die Anwendungsfälle komplexer werden und näher an höhervolumige respektive wertschöpfendere Prozesse rücken. Vor allem aber schiebt sich das Thema so weiter hinauf auf die Strategieebene und fordert die Entwicklung von Roadmaps, wie Investitionen und zu erwartender (kommerzieller) Benefit in Einklang gebracht werden können.

Hoher Investitionsbedarf

Will man KI-Technologien einsetzen, aber keine cloudbasierten KI-Services von Hyperscalern nutzen, kann dies schnell teuer werden. Wegen diesem hohen Investitionsbedarf zeigen die einzelnen Unternehmen häufig noch Zurückhaltung, das volle in KI steckende Marktpotenzial zu erschliessen – es sei denn, sie bauen diese Infrastruktur nicht selbst auf, sondern beziehen sie im Sourcing. Dadurch finden alle Unternehmen einen kostengünstigeren Zugang zu diesen neuen Technologien, um so, wie erwähnt, Wissen aufzubauen und erste Erfahrungen mit der Künstlichen Intelligenz zu sammeln. Im besten Fall findet sich beim Sourcinganbieter zudem eine gleichgesinnte Community mit ähnlichen Bedürfnissen zusammen, die sich gegenseitig mit Ideen für kommerzialisierbare Business Cases «befruchtet».

Die Meinung unserer Sponsoren

Ein klassisches Nutzenversprechen, aber mit neuen Technologien

Eine Sourcingdienstleisterin (wie die Inventx) sollte ohnehin selbst auch sehr daran interessiert sein, auf AI Readiness «aufzurüsten» und Künstliche Intelligenz für die eigene Qualitäts- und Effizienzsteigerung zu nutzen. In dem Masse, wie sie KI-Technologien in die Infrastruktur integriert und Know-How in AI Operations aufbaut, kann sie dies ihren Kunden und deren Wettbewerbsfähigkeit zugutekommen lassen. Die Sourcingdienstleisterin stellt die KI-Infrastruktur bereit und setzt darauf KI-Anwendungen, welche sie als Service oder in Form von wiederverwendbaren Use Cases anbietet. Neu- und Weiterentwicklungen dieser Use Cases können auch von der Community initiiert, evaluiert und priorisiert werden, wobei die Dienstleisterin potenziell mit eigenen Vor- und Ko-Investitionen eine aktive Rolle als Enabler und Innovationstreiber einnehmen kann.

Anforderungen und Modelle

Das Sourcing ist mit dem Aufkommen der Cloud seit längerem im Wandel und bereichert sich um neue, flexiblere Bezugs- und Betriebsmodellarten, die über das klassische bilaterale Buyer-Supplier-Verhältnis hinausgehen. Insofern ist der Einzug von KI keine Revolution im Sourcing. Revolutionär sind hingegen die Möglichkeiten, die sich für die Kunden ergeben: Schweizer Banken und Versicherungen erhalten bezugsfertige Tools, die sie im internationalen Wettlauf wettbewerbsfähig halten bzw. wieder machen. Gemäss dem aktuellen «Digital Banking Maturity»-Bericht von Deloitte sind sie nämlich in Rückstand geraten, da unter anderem KI-gestützte Algorithmen für Bankenangebote wie individualisierte Sparpläne bislang in der Schweiz nur vereinzelt existieren, während sie im Ausland mittlerweile zum Standard gehören. Community-basiertes KI-Sourcing aus der Schweiz heraus ist der ideale Weg, diesen Rückschritt aufzuholen und Innovationsfitness für die Zukunft sicherzustellen.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.6 KPMG

Outsourcing und Künstliche Intelligenz (KI)

Outsourcing hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Bestandteil der Geschäftsstrategien vieler Unternehmen entwickelt. Durch die Auslagerung bestimmter, oft kritischer Geschäftsprozesse an Drittanbieter können Unternehmen Kosten senken, Effizienz steigern und sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Mit dem Aufkommen von KI-Technologien haben sich neue Möglichkeiten eröffnet. KI kann im Rahmen von Outsourcing zu einer verbesserten Qualität und Effizienz des Dienstleistungsbezugs führen, beispielsweise durch KI-automatisierte Prozesse bei Dienstleistern. Gleichzeitig bringt der Einsatz von KI durch die Dienstleister Herausforderungen mit sich, insbesondere bei der Auswahl des Dienstleisters und der Überwachung der KI-Risiken während des Leistungsbezugs.

Welche Risiken entstehen?

Ein zentrales Risiko besteht in der fehlenden Transparenz bei der Anwendung von KI-Technologie durch die Dienstleister. Einerseits können eingekaufte Anwendungen oder Dienstleistungen KI enthalten, ohne dass dies den Unternehmen bewusst ist. Dies kann zu unerwarteten Risiken führen, da die Unternehmen diese Art von Risiko bei ihrer Risikoanalyse und Auswahl von Anbietern nicht berücksichtigt und nicht in ihren Risikomanagement- und Überwachungsprozessen integriert haben. Andererseits besteht das Risiko, dass die Unternehmen nicht verstehen, wie KI-Entscheidungen bei eingekauften, resp. ausgelagerten Services getroffen werden und die zugrundeliegende Datenbasis nicht kennen. Dies kann bei auslagernden Unternehmen zu Problemen im Entscheidungsprozess oder bei der Erbringung von kritischen Leistungen führen.

Ein weiteres Risiko besteht darin, dass auslagernde Unternehmen nicht über das notwendige Wissen verfügen, das zugrundeliegende KI-Risiko nicht nur bei der Risikoanalyse und Due Diligence im Beschaffungsprozess angemessen zu berücksichtigen, sondern auch bei der fortlaufenden Überwachung dieser während der Leistungserbringung. Denn auslagernde Unternehmen tragen gegenüber der FINMA weiterhin die gleiche Verantwortung, wie wenn sie die ausgelagerte Dienstleistung mithilfe von KI-Technologie selbst erbringen würden.

Risiken im Griff dank solidem Third-Party-Risk Management (TPRM)

Ein solides Rahmenwerk für das TPRM, welches in das übergeordnete Risikomanagement integriert ist, ist für ein angemessenes Risikomanagement bei Auslagerungen entscheidend. KI-Risiken im Zusammenhang mit Services von Dienstleistern sollten innerhalb dieses Rahmenwerkes durch klare Vorgaben und Kontrollen nicht nur zu Beginn der Auslagerungen, sondern auch während der Leistungserbringung gesteuert werden.

Insbesondere sollten Unternehmen im Rahmen ihres Beschaffungsprozesses, z.B. bei der Due Diligence, KI-relevante Risiken und Aspekte gründlich prüfen und ggf. vertraglich verankern. Beispielsweise können Vorgaben an den Dienstleister über die Einsicht in ihre Dokumentationen (System- / Modelldokumentation, Daten, etc.) oder Kontrollprozesse bei Einsatz von KI-Technologie das Risiko reduzieren. Zudem müssen die Verantwortlichkeiten und Haftungsfragen zwischen dem auslagernden Unternehmen und Dienstleister im Kontext von KI-Risiken geklärt werden.

Die Meinung unserer Sponsoren

Damit die KI-Risiken bei Auslagerungen nachvollzogen und während der Leistungserbringung durch die Dienstleister fortlaufend überwacht und gesteuert werden können, bedarf es zudem regelmässiger Schulungen der Mitarbeiter durch die Unternehmen.

Regulatorische Trends

Sowohl KI-Technologien als auch der generelle Umgang mit Drittparteirisiken bei Auslagerungen geraten immer stärker in den regulatorischen Fokus. Die FINMA betont beispielsweise die Notwendigkeit einer angemessenen Erfassung, Begrenzung und Kontrolle der Risiken, die mit dem Einsatz von KI verbunden sind. Die Aufsichtsmitteilung 08/2024 hebt hervor, dass Unternehmen ihre Governance, ihr Risikomanagement und ihre Kontrollsysteme entsprechend ausrichten müssen, um den Herausforderungen gerecht zu werden.

Auch der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) hat Leitlinien für das Third-Party-Risk Management veröffentlicht, die Unternehmen dabei unterstützen sollen, die Risiken im Zusammenhang mit Drittanbietern zu steuern. Diese Leitlinien betonen die Bedeutung einer gründlichen Due Diligence und der laufenden Überwachung von Dienstleistern im Rahmen eines fundierten Rahmenwerkes für Drittparteirisiken.

Die Meinung unserer Sponsoren

7.7 Swisscom

Die Komplexität sowie die Anforderungen der Banken IT steigen weiter an!

In den letzten Jahren haben sich IT-Outsourcing-Modelle als strategische Antwort auf die steigende Komplexität, die schnellen technologischen Innovationszyklen und die umfassenden regulatorischen Anforderungen etabliert. Viele Banken entscheiden sich bewusst gegen eine reine "Make-before-Buy"-Strategie und setzen stattdessen auf spezialisierte Partner.

Obwohl der konkrete Sourcing-Schnitt bei vielen Instituten unterschiedlich ausfällt, haben sich einheitliche Sourcing-Modelle mit dahinterstehenden Communities gebildet. Diese Gemeinschaften spielen eine massgebliche Rolle bei der Auslegung der IT-Landschaft, der Sourcing-Strategie und sie fördern zudem den Austausch bewährter Praktiken.

Gegenwärtige Trends wie Cloud Computing und die generative künstliche Intelligenz (KI) versprechen eine Vereinfachung der IT-Landschaften. Services aus der Cloud und Automatisierung durch KI ermöglichen Effizienzsteigerungen. Es ist jedoch erkennbar, dass diese Technologien die inhärente Komplexität der Banken-IT nicht eliminiert, sondern sie, im Gegenteil, zunächst erhöht.

Wir sehen folgende vier Punkte, welche die Anforderungen an die Banken-IT derzeit erhöhen:

1. **Zunehmende regulatorische Anforderungen:** Das Verständnis, die Auslegung und Umsetzung regulatorischer Vorschriften fordern vermehrte Aufmerksamkeit. Insbesondere betrifft dies den verantwortungsvollen Umgang mit Risiken, sei es bezogen auf die Infrastruktur (FINMA-RS 23/1) oder künstliche Intelligenz (FINMA-Mitteilung 08/24). Die Kadenz weiterer Vorschriften bleibt hoch und neue technologische Innovationen ziehen zeitverzögert neue Regulierungen nach sich.
2. **Verschärfung der globalen Sicherheitslage:** Die Cyberkriminalität nimmt kontinuierlich zu und institutionelle sowie staatliche Akteure treten auf. Geopolitische Spannungen lassen die Anzahl, Raffinesse und Intensität von Angriffen steigen.
3. **Hinterfragung des Vertrauens in Hyperscaler:** Politische Unsicherheiten und Einflussnahme können das Vertrauen in Hyperscaler beeinträchtigen. Zuletzt wurden Verträge und Datenschutz-Abkommen, insbesondere in den USA, einseitig aufgekündigt oder ausgelegt. Solche Aktionen strapazieren das Vertrauen in stabile und belastbare Partnerschaften - Vertrauen ist jedoch die Grundlage des Bankgeschäfts.
4. **Herausforderungen durch Legacy-Systeme:** Die Überführung bestehender IT-Landschaften (Daten, Applikationen, Technologie) in flexible und modulare Ziel-Architekturen bleibt eine langfristige Herausforderung. Im Core-Banking-Bereich sind in den nächsten 3-5 Jahren keine grundlegenden Veränderungen zu erwarten. Die vorhandenen Systeme, wie Avaloq und Finnova, sind etabliert und die Reife neuer Core-Banking-Systeme ist noch nicht ausreichend. Carve-out- und Carve-in-Projekte erfordern spezialisierte Expertise, die oft ausserhalb der Banken zu finden ist.

Swisscom ist sich der Anforderungen und Herausforderungen der Banken bewusst. Als Marktführer nehmen wir unsere Verantwortung ernst. Nicht zuletzt tracken wir die Trends mit unserem eigenen Think Thank e.foresight eng. Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer Expertise und Ressourcen die richtige Wahl für Banken sind, um gemeinsam die Herausforderungen zu meistern.

Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

Bank of England (2024): *Artificial Intelligence in UK Financial Services 2024*. Verfügbar unter: <https://www.bankofengland.co.uk/report/2024/artificial-intelligence-in-uk-financial-services-2024>.

Bartmann, D., Nirschl, M. & Peters, A. (2011). *Retail Banking: Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag. Verfügbar unter: <https://download.e-bookshelf.de/download/0005/0111/82/L-G-0005011182-0014206854.pdf>.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (2024): *Principles for the sound management of thirdparty risk*. Bank for International Settlements. Verfügbar unter: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d577.pdf>.

Blattmann, U., Buschor, F., Estermann, F., Ettlin, J. (2022): *IFZ Open Banking Studie 2022*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/ifz-studie-open-banking/>

Blattmann, U. Buschor, F., Ettlin, J. (2023): *IFZ Sourcing Studie 2023*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/>

Blattmann, U. Buschor, F., Ettlin, J. (2024a): *IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2024*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/>.

Blattmann, U. Buschor, F., Ettlin, J. (2024b): *IFZ Studie digitaler Bankberaterarbeitsplatz 2024*. Verfügbar unter: <https://drive.switch.ch/index.php/s/2KsakZbx49tCh5m>.

Blattmann, U., Buschor, F., Leuenberger, M., Leutenegger, A. (2021): *IFZ Sourcing Studie 2021*. Verfügbar unter: https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2021/08/IFZ-Sourcing-Studie-2021_online-Version.pdf.

Blattmann, U., Compagnoni, L., Leuenberger, M., (2020): *IFZ Sourcing Studie 2020*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2021/05/IFZ-Sourcing-Studie-2020.pdf>.

Blattmann, U., & Fischer, T. (2025): *KI bei der Migros Bank – Mehrwert für Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitende*. Hochschule Luzern – Wirtschaft / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/ki-bei-der-migros-bank-mehrwert-fuer-kundinnen-und-kunden-sowie-mitarbeitende/>.

Blattmann, U., Grob, S., & Compagnoni, L. (2019). *IFZ Sourcing Studie 2019*. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/files/2019/05/IFZ-Souring-Studie-2019.pdf>.

Bundesamt für Statistik (BFS) (2020): *Banken in der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/geld-banken-versicherungen/schweiz.html>.

Ernst & Young. (2025): *EY Banking Barometer 2025 – Balance*. Verfügbar unter: https://www.ey.com/en_ch/functional/forms/download/ey-banking-barometer-2025-balance.

Literaturverzeichnis

Europäisches Parlament (2023): *EU AI Act – First regulation on artificial intelligence*. Verfügbar unter: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>.

Europäische Union (2022): *Verordnung (EU) 2022/2554 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 über die digitale operationelle Resilienz im Finanzsektor (DORA)*. Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2554>.

FINMA (2020): *Rundschreiben 2018/3 Outsourcing*. Auslagerungen Banken, Versicherungsunternehmen und ausgewählten Finanzinstituten nach FINIG. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2018-03-01012021_de.pdf?la=de.

FINMA (2022): *Rundschreiben 2023/1 Operationelle Risiken und Resilienz – Banken*. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2023-01-20221207.pdf?sc_lang=de&hash=3DA82629BEBD5388845AB8FD93121801.

FINMA (2023a): *FINMA-Risikomonitor 2023*. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/finmapublikationen/risikomonitor/20231109-finma-risikomonitor-2023.pdf?sc_lang=de&hash=A29D1E23FCDE55427CCF603F298167C4.

FINMA (2023b): *Künstliche Intelligenz im Schweizer Finanzmarkt 2023*. Verfügbar unter: <https://www.finma.ch/dokumentation/dossier/dossier-fintech/kuenstliche-intelligenz-im-schweizer-finanzmarkt-2023/>.

FINMA (2023c): *Künstliche Intelligenz im Finanzmarkt*. Verfügbar unter: <https://www.finma.ch/de/dokumentation/dossier/dossier-fintech/kuenstliche-intelligenz/>.

FINMA (2024a): *Aufsichtsmitteilung 08/2024 – Governance und Risikomanagement beim Einsatz Künstlicher Intelligenz*. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/4dokumentation/finma-aufsichtsmitteilungen/20241218-finma-aufsichtsmitteilung-08-2024.pdf?hash=7563F62597DA26F0D598B72F60F431FF&sc_lang=de&utm_source=chatgpt.com.

FINMA (2024b): *Aufsichtsmitteilung 03/2024. Erkenntnisse aus der Cyber-Risiko-Aufsichtstätigkeit, Präzisierung zur FINMA-Aufsichtsmitteilung 05/2020 und zu szenariobezogenen Cyber-Übungen*. Verfügbar unter: https://www.finma.ch/de/~/media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/4dokumentation/finma-aufsichtsmitteilungen/20160707-finma-aufsichtsmitteilung-03-2024.pdf?hash=666EEE255C04FB42F01BFD0BC6C80191&sc_lang=de.

FINMA (2025): *Medienmitteilung vom 24. April 2025. FINMA-Umfrage: Künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch in Schweizer Finanzinstituten*. Verfügbar unter: <https://www.finma.ch/de/news/2025/04/20250424-mm-umfrage-ki/>

Literaturverzeichnis

Gartner (2025): CIO's Guide to Using the Gartner Top 10 Strategic Technology Trends Report. Verfügbar unter: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/technology-trends>.

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (2019): *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. European Commission. Verfügbar unter: <https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-12/ai-ethics-guidelines.pdf>.

Hundertmark, S., Hafner, N., & Schreiber, F. (2023). *IFZ Conversational und Generative AI in Finance Studie 2023*. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/insuranceinsights/ifz-conversational-und-generative-ai-in-finance-studie-2023/>.

Hunziker, S., & Meissner, J. O. (2016): *Risikomanagement in 10 Schritten*. Springer-Verlag. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-15840-8>.

KPMG (2022): *Outsourcing und Risikomanagement von Drittparteien in Finanzinstituten*. Verfügbar unter: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/regulatory-insights/outsourcing-and-third-party-risk-management-in-fmis.html>.

KPMG (2024): *Third Party Risk Management and BCBS Principles*. Präsentation, Oktober 2024.

SBVg (2023): *Memorandum of Understanding unter Schweizer Banken zur Ermöglichung und Umsetzung initialer Multibanking-Angebote für natürliche Personen*. 9. Mai 2023. Verfügbar unter: https://www.swissbanking.ch/_Resources/Persistent/f/9/e/d/f9ed9a94a1ac82bbc0862ea597c4b6050ad9d545/Retail_Multibanking_MoU_DE.pdf.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2022): *Digital Finance: Handlungsfelder 2022+*. Verfügbar unter: <https://www.sif.admin.ch/dam/sif/de/dokumente/finanzmarktpolitik/digitalisierung/digital-finance-handlungsfelder-2022/bericht-digital-finance.pdf.download.pdf/bericht-difi-2022.pdf>.

Schweizerische Eidgenossenschaft (2024): *Fortschritte bei der Umsetzung von Open Finance in der Schweiz*. Medienmitteilung vom 19. Juni 2024. Verfügbar unter: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-101491.html>.

Schweizerische Nationalbank (SNB) (2024): *Änderungen und Revisionen – Bankenstatistik*. Verfügbar unter: https://data.snb.ch/de/topics/banken/doc/changerev_banken.

SIX Group (2024): *Studie Future of Finance 2024 – Künstliche Intelligenz im Finanzsektor*. Verfügbar unter: <https://www.six-group.com/de/blog/future-finance-2024-ai.html>.

Swisscom (2025): *KI und Branchenwandel: Was Sie jetzt wissen müssen, um heute und morgen erfolgreich zu sein*. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=98XKIS03AI4>.

Literaturverzeichnis

The Institute of Internal Auditors (2023): *Three-Lines-Model (Aktualisierte deutsche Version)*. Verfügbar unter: <https://www.diiir.de/content/uploads/2023/08/Three-Lines-Model-Updated-German.pdf>.

Universität Basel (2024): *Chief Information Security Officer (CISO)*. Verfügbar unter: <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Administration-Services/Direktion-Infrastruktur-und-Betrieb/Chief-Information-Security-Officer.html>.

Wikipedia (2024): *Crowdstrike-Computerausfall 2024*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Crowdstrike-Computerausfall_2024 (abgerufen am 2. April 2025).

Expertengespräche

Expertengespräche

Unternehmen	Experte(n)	Thema	Datum
Acrevis	Eberle Patrick und Gentsch Christian	Risiko-management	18.12.2024
AKB	Münch Thomas	KI	09.01.2025
Axon Active	Delfosse Peter	KI	26.11.2024
Bank Vontobel	Salzmann Eric und Schiesser Matthias	KI	31.03.2025
BEKB	Hunn Tobias	KI	06.01.2025
BEKB	Scherz Rahel	Risiko-management	20.01.2025
BEKB	Burri Gerald	Risiko-management	20.01.2025
BKB	Heuberger Raphael	KI	26.03.2025
BlendedExperience	Wirth Alexander	KI	22.11.2024
EggerPhilips	Luksch Jochen und Hampel Vera	KI	19.11.2024
FINMA	Hoppe Christiane	KI	16.12.2024 und 12.03.2025
GFT	Castelo Branco Lourenço Pedro und Müller Markus	KI	27.11.2024
GFT	Baritz Maximilian und Müller Markus	KI	02.12.2024
Innofactory	Chardonnens Mark	KI	21.11.2024
KPMG	Gareus Reto	Risiko-management	22.10.2024
KPMG	Bacher Hans Ulrich und Gareus Reto	Risiko-management	19.11.2024
LGT	Gomez Simon	KI	22.01.2025
LUKB	Conciatori Luca	KI	23.01.2025
MachinaLabs	Gilgen Thierry	KI	24.03.2025
Migros Bank	Arlind Spahija	KI	30.01.2025
Noumenadigital	Wassmer Kornel, Stradelli Fabio und Nitu Victor	KI	17.12.2024
Pareto Labs	Dimitri Zhigadio und Ahmed Harbaoui	KI	30.01.2025
PPA Group	Saubach Heimo	KI	14.03.2025
PostFinance	Hosmann Bendicht	Risiko-management	09.01.2025

Expertengespräche

PostFinance	Rohner Daniel	Risiko-management	19.12.2024
Swisscom	Lohri Silvan	KI	24.01.2025
TKB	Stauch Marcel	KI	06.03.2025
Ti&M	Kondratieva Lisa	KI	12.11.2024
Valiant	Eisenrauch Michael	KI	27.01.2025
Vontobel	Salzmann Erich und Schiesser Matthias	KI	31.03.2025
ZKB	Kälin Kurt	Risiko-management	13.12.2024
ZKB	Sebregondi Christian	KI	14.01.2025
Zühlke	Schweitzer Sebastian	KI	01.11.2024

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe.....	4
Abbildung 2: Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme und Geschäftsaufwand.	5
Abbildung 3: Kategorien von Outsourcingdienstleistungen für Banken.	7
Abbildung 4: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen.	8
Abbildung 5: Absicht der Banken in Bezug auf Outsourcing (in den nächsten drei Jahren). ...	9
Abbildung 6: Gründe gegen eine Auslagerung des Kreditgeschäfts.....	10
Abbildung 7: Aspekte, welche im Kreditgeschäft am ehesten für eine Auslagerung in Frage kommen.	11
Abbildung 8: Anzahl der Anbieter für Outsourcingdienstleistungen (insgesamt links und nur Informatik rechts).	12
Abbildung 9: Einschätzung der Banken zur Bedeutung von neuen IT-Themen in den nächsten drei Jahren.	13
Abbildung 10: Einschätzung des Grads an Fremdbezug der Banken innerhalb der neuen IT-Themen.	14
Abbildung 11: Gründe zur Auslagerung von IT-Themen an Dritte.....	15
Abbildung 12: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads heute.....	17
Abbildung 13: Schätzung zur Verteilung des IT-Workloads in drei Jahren.....	18
Abbildung 14: Einsatz der Public Cloud durch die Banken heute und in drei Jahren.....	19
Abbildung 15: Einsatzbereiche von Open Banking heute und in drei Jahren (Ende 2027) bei Banken.	20
Abbildung 16: Grösste regulatorische (Compliance-)Herausforderungen im Outsourcing durch Banken.	23
Abbildung 17: TPRM in der 2nd Line of Defense.	28
Abbildung 18: TPRM in der 1st Line of Defense.	28
Abbildung 19: Verantwortlichkeit des Risikomanagement betreffend Outsourcing bei Banken.	29
Abbildung 20: Ablauf von Mitigation von Outsourcingrisiken im Outsourcingprozess.	30
Abbildung 21: Bereiche in denen Schweizer Banken aktuell KI einsetzen.	40
Abbildung 22: Prozess der Beantwortung einer Kundenanfrage mit KI bei der Migros Bank.	42
Abbildung 23: Vier Schritte beim KI-Einsatz im Kreditgeschäft.	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 24: KI-Einsatz im Outsourcing-Prozess.....	49
Abbildung 25: KI-Einsatz bei Schweizer Banken aufgrund Interviews des IFZ Anfang 2025.	50
Abbildung 26: KI-Einsatz in der Software-Entwicklung (Quelle: GFT).....	58
Abbildung 27: Übersicht über die Themenbereiche der Studie und deren Schnittmengen....	63
Abbildung 28: Hauptkategorien mit Unterkategorien der Sourcing-Leistungen.	67
Abbildung 29: Sourcing-Anbieter im Bereich IT / Bewirtschaftung Arbeitsplatz.....	69
Abbildung 30: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Client-Side.	70
Abbildung 31: Sourcing-Anbieter im Bereich BPO Produktion / Abwicklung Street-Side.	70
Abbildung 32: Sourcing-Anbieter im Bereich Unterstützungsprozess.....	71

Tabellenverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Grundstrategien Vertriebsbank und Abwicklungsprovider.....	1
Tabelle 2: Die drei Verteidigungslinien des Risk Managements.	27
Tabelle 3: Praxisbeispiel Crowdstrike und KI.....	54

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BCM	Business Continuity Managements
BPO	Business Process Outsourcing
CID	Customer ID
CISO	Chief Information Security Officer
COO	Chief Operating Officer
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Chief Risko Officer
DORA	Digital Operational Resilience Act
DSG	Datenschutzgesetz
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DSV	Datenschutzverordnung
ETP	Exception to Policy
EU	Europäische Union
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
IFZ	Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ITO	IT-Systeme/-Operations
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Klein- und mittlere Unternehmen
LLM	Large Language Modell
LoD	Line of Defense
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
SaaS	Software-as-a-Service

Abkürzungsverzeichnis

SLA Service Level Agreement

TPRM Third-Party-Risk Management

Glossar

Glossar

Das vorliegende Glossar enthält eine Zusammenstellung wesentlicher Begriffe, welche in der aktuellen Studie verwendet werden und bietet deren Erklärung, welche zum Teil auch in früheren Studien hergeleitet wurde. Es soll als praktisches Nachschlagewerk dienen, um das Verständnis für die behandelten Themen zu vertiefen und wichtige Konzepte zu klären. Die einzelnen Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt.

CISO-Management

Das CISO-Management bezieht sich auf die Leitung und Organisation der Informationssicherheit innerhalb eines Unternehmens durch den Chief Information Security Officer (CISO). Der CISO ist für die Strategie, Umsetzung und Überwachung der IT-Sicherheitsmaßnahmen verantwortlich.

Cloud Computing

Cloud Computing ist ein Modell der Datenverarbeitung, mit dem bei Bedarf jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (beispielsweise Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zugegriffen werden kann. Diese können schnell und mit minimalem Verwaltungsaufwand beziehungsweise geringer Serviceprovider-Interaktion zur Verfügung gestellt werden.

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) umfasst von Menschen entworfene Systeme, die ausgehend von einer komplexen Zielsetzung in der physischen oder digitalen Welt agieren. Dazu nehmen sie ihre Umgebung wahr, interpretieren die gesammelten Daten, ziehen daraus Schlüsse und führen passend zu einem vordefinierten Performancemass die besten Aktionen zur Erreichung des gegebenen Ziels aus. KI-basierte Systeme können auch so konzipiert sein, dass sie lernen, ihr Verhalten anzupassen, indem sie analysieren, wie die Umgebung durch ihre früheren Aktionen beeinflusst wird.

Ökosysteme

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

Open Banking

Unter Open Banking verstehen wir

- 1) eine Denkhaltung oder Grundeinstellung, welche auf kooperativen Wertschöpfungsmodellen basiert,
- 2) in einem weiteren Sinne auch die technischen Grundlagen, welche die Realisierung von kooperativen Wertschöpfungsmodellen auf der Basis sicher verfügbar gemachter Daten,

Glossar

Prozesse oder Geschäftsfunktionalitäten in der Finanzindustrie ermöglichen (insbesondere API) sowie

3) bilaterale Lösungen, Kooperationen zwischen mehreren Parteien sowie Ökosysteme, die auf der Basis der erwähnten Denkhaltung und der technischen Umsetzung zum Zweck der Erweiterung des Geschäftsmodells, der Erzielung von Mehrwert für den Kunden, der Effizienzsteigerung oder zur Erlangung anderer Vorteile geschaffen wurden.

Outsourcing/Auslagerung

Outsourcing (Auslagerung) liegt vor, wenn ein Unternehmen einen Dienstleister beauftragt, selbständig und dauernd eine für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wesentliche Funktion ganz oder teilweise zu erfüllen¹⁰².

Plattformen

Unter dem Begriff Plattformen, für den wir gleichbedeutend auch den Begriff Marktplatz verwenden, fassen wir Vergleichs- und Vermittlungsplattformen zusammen.

Vergleichsplattformen bieten Kunden einen Mehrwert, indem sie Angebote verschiedener Anbieter präsentieren und beispielsweise in Form von Rankings nach verschiedenen Kriterien vergleichbar machen.

Vermittlungsplattformen bringen in erster Linie Angebot und Nachfrage zusammen, gewährleisten danach aber oft auch die Abwicklung von Transaktionen und bieten dadurch sowohl Finanzdienstleistern als auch Kunden einen Mehrwert in Form von geringeren Such- und Abwicklungskosten.

Retailbank

Eine Retailbank ist eine Bank, die Finanzdienstleistungen für eine breite Kundengruppe anbietet und auf standardisierte statt individuelle Lösungen setzt. Retail Banking umfasst standardisierte Finanzdienstleistungen für Privatkunden sowie kleinere Geschäfts- und Firmenkunden, darunter Konten, Kredite, Zahlungsverkehr und Wertpapierhandel. Es zeichnet sich durch ein Massengeschäft mit vielen kleinen Transaktionen aus, bei denen hohe Vertriebskosten durch effiziente Strukturen kompensiert werden müssen.

Risikomanagement

Der Begriff Risikomanagement umfasst sämtliche Prozesse und Organisationsstrukturen zur Analyse, Steuerung und Kontrolle von Risiken. Damit ist Risikomanagement ein ganzheitlicher, strategischer Ansatz.

¹⁰² Es wird die Definition der FINMA als Basis für das Outsourcing verwendet. Die FINMA legt den Begriff Outsourcing in ihrem Rundschreiben 2018/3 fest.

Autoren

Autoren

**Dr. Urs Blattmann**

Dr. Urs Blattmann (1956) betreut am IFZ als externer 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. Thomas Fischer**

Dr. Thomas Fischer (1979) hat mehr als 20 Jahre Erfahrung im Themenbereich IT-Sourcing. In der Finanzbranche hat er das Thema bei der Berner Kantonalbank (BEKB) als Leiter IT verantwortet und anschliessend die PostFinance im Aufbau des IT Third Party Managements unterstützt. Auch in seinem Doktorat hat er das Thema Outsourcing vertieft. Am IFZ betreut er als Dozent und Projektleiter die Bereiche Sourcing, Bank-IT und Banking Operations.

**Joël Ettlin**

Joël Ettlin (1997) arbeitet seit 2021 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Nach dem Bachelor-Studium in Business Administration mit Studienrichtung Banking & Finance startete er im Herbst 2021 den Master of Science in Banking and Finance an der Hochschule Luzern, den er im Jahr 2023 erfolgreich abschloss. Zuvor arbeitete er im Anlagebereich bei einer Grossbank.

Platinsponsoren

accenture finnova. inventx



Goldsponsoren



Hochschule Luzern
Wirtschaft
Institut für Finanz-
dienstleistungen Zug IFZ
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
hslu.ch/ifz

ISBN-Nummer
978-3-907379-51-6

