

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

Dr. Thomas Fischer

Dr. Urs Blattmann

Joël Ettlín

Julian Ventouris

9. Juni 2026

FH Zentralschweiz



# Vorwort

Bereits zum achten Mal erscheint die IFZ-Studie zu Bank-IT und Sourcing.

Inhaltlich orientiert sich die Studie an dem etablierten Studiendesign der Vorjahre.

Das Titelbild zeigt einen schlüpfenden Schmetterling. Die Verwandlung von der Raupe zum Schmetterling illustriert, was Transformation bedeutet: einen unumkehrbaren Prozess. So verstehen wir auch die digitale Transformation bei Banken. Dabei sind wir folgenden Fragen nachgegangen:

- Wie weit sind Banken bei der Transformation ihrer Kernprozesse?
- Welche Kernprozesse sind bereits digital transformiert und welche nur digital unterstützt?
- Welche Rolle spielen Sourcing, Künstliche Intelligenz und Daten bei der Transformation in Banken?

Darüber hinaus haben wir erneut verschiedene Aspekte rund um Bank-IT und Sourcing bei Schweizer Retailbanken analysiert.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und stehen für Fragen oder einen persönlichen Austausch gerne zur Verfügung.



**Dr. Thomas Fischer**  
Dozent & Projektleiter,  
IFZ



**Dr. Urs Blattmann**  
externer Dozent & Projektleiter,  
IFZ



**Joël Ettl**  
Wissensch. Mitarbeiter,  
IFZ



**Julian Ventouris**  
Wissensch. Mitarbeiter,  
IFZ

# Ausgangslage & Herausforderungen

Sourcing im Spannungsfeld von Effizienz, Regulierung und Transformation.

## Ausgangslage



Der weiterhin **hohe Transformationsdruck auf Banken** wird ausgelöst bzw. verstärkt durch:

- Digitalisierung zentraler Prozesse,
- neue technische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz,
- steigende regulatorische Anforderungen an Sourcing, Datenmanagement und Partnermanagement sowie
- sich verändernde Kundenbedürfnisse.

## Herausforderungen



- **Komplexität** gewachsener **IT- und Datenlandschaften** sowie **inkonsistente Datenhaltung** innerhalb und zwischen Finanzinstituten.
- Strategische, regulatorische und operative **Steuerung von Sourcing-Partnerschaften** entlang kritischer Kernprozesse.
- Aufbau von **internem Know-how** zur gezielten Nutzung **von KI**.

# Zielsetzung der Studie

Sourcing ist entscheidend für die Transformation der Bank-IT  
– aber wie nutzen Banken Sourcing heute und morgen strategisch?

- **Systematische Analyse** der aktuellen und zukünftigen **Sourcing-Praxis** sowie der Entwicklung von Schweizer Banken mit **Fokus auf die Kernprozesse Zahlungsverkehr und Hypothekargeschäft**.
- Aufzeigen konkreter **Implikationen für Banken**, wie sich **Sourcing** und **Datenorganisation im Hinblick auf die Transformation** von Kernprozessen auswirken.



# Methodik zur Datenerhebung

## Umfrage unter Banken

- **Stichprobengrösse:**  
Es wurden **88 IT-Führungskräfte** wie CIOs oder COOs von Schweizer Retailbanken persönlich angeschrieben.
- Die **Rücklaufquote** beträgt mit 43 Rückmeldungen **49%**.
- **Erhebungszeitraum:**  
20. November 2025 bis  
30. Dezember 2025
- **Datenerhebung:**  
Die Befragung erfolgte online über Unipark.

## Experteninterviews

- **Insgesamt 16 Interviews** mit Vertretern von Banken, Providern und Beratungsunternehmen zu den **Themenschwerpunkten:**
  - *Hypothekarprozess\**
  - *Zahlungsverkehr*
  - *Datenmanagement*

\* Im Kreditprozess wurde der Fokus auf das Hypothekengeschäft gelegt; die Ergebnisse lassen sich weitestgehend auf das übrige Finanzierungsgeschäft übertragen



# Details zur Bankenbefragung

## Zusammensetzung der Stichprobe

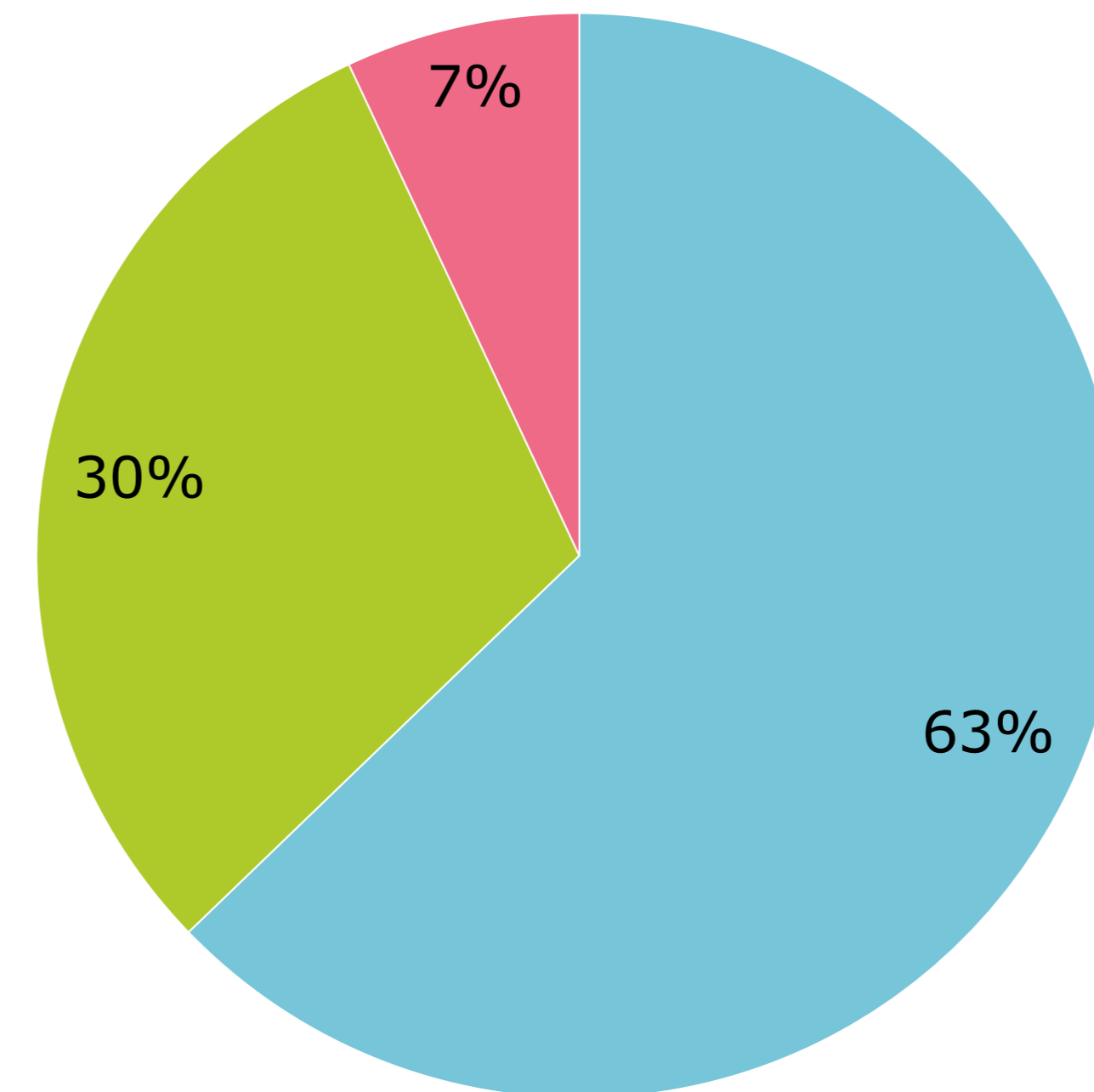
### Stichprobe:

- Die Stichprobe umfasst insgesamt **43 Banken**
  - Je nach Fragestellung zwischen 36 bis 43 Beobachtungen
  - Somit 36 vollständige Datensätze

### Einordnung Stichprobe:

- Insgesamt weist die Stichprobe einen klaren **Schwerpunkt bei regionalen Banken** auf. Kantonalbanken stellen ebenfalls einen substantziellen Anteil dar.
- Dies ermöglicht differenzierte Aussagen über verschiedene Bankengruppen im **Schweizer Retailbankensektor**.
- **Grossbanken** wurden wie in der Vergangenheit nicht angefragt.

### Anteile der Bankengruppen in der Stichprobe



■ Regionalbanken, Sparkassen und Raiffeisenbanken

■ Kantonalbanken

■ übrige Banken

n = 43

# Details zur Bankenbefragung

## Weitere Merkmale der Stichprobe

### Grösse der teilnehmenden Banken

Die Grösse der teilnehmenden Banken wird anhand der Bilanzsumme und des Geschäftsaufwands dargestellt.

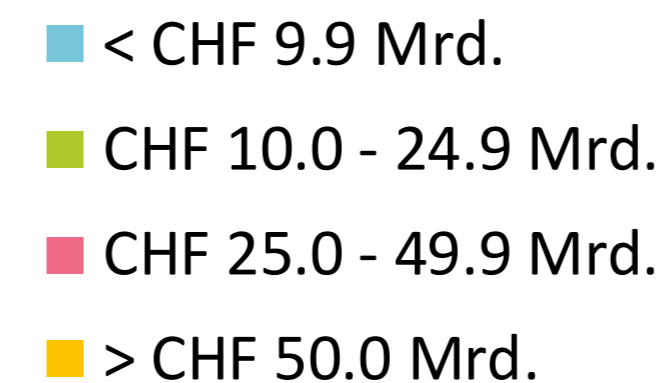
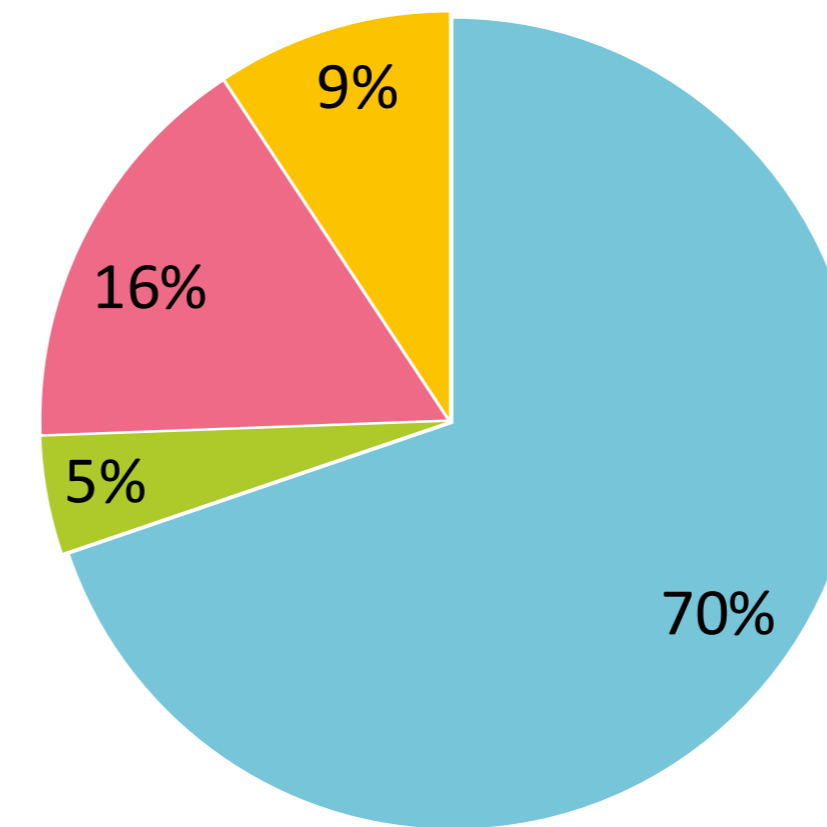
### Bilanzsumme (per 31.12.2024)

- Insgesamt verfügen 70% der Institute über eine Bilanzsumme von bis zu CHF 9.9 Milliarden.
- Bei 30% handelt es sich um grössere Banken mit einer Bilanzsumme von über CHF 10 Milliarden.

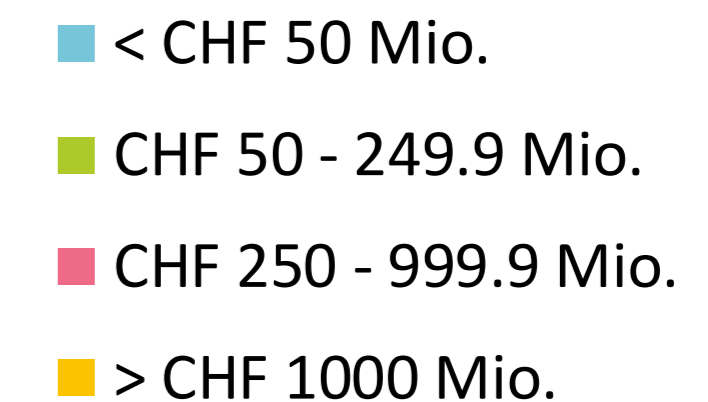
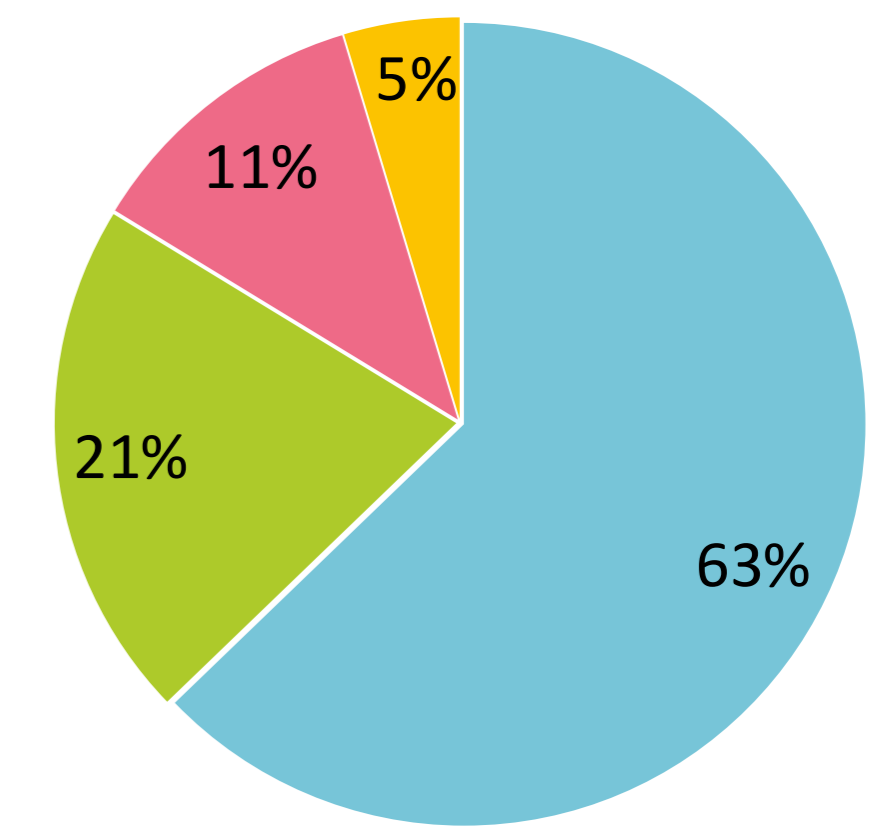
### Geschäftsaufwand (per 31.12.2024)

- 63% der Banken weisen einen Geschäftsaufwand von bis zu CHF 50 Millionen auf.
- Banken mit einem Geschäftsaufwand von über CHF 250 Millionen machen insgesamt 16% der Stichprobe aus.

### Banken in der Stichprobe nach Bilanzsumme (links) und nach Geschäftsaufwand (rechts)



n = 43



n = 43

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Inhalt

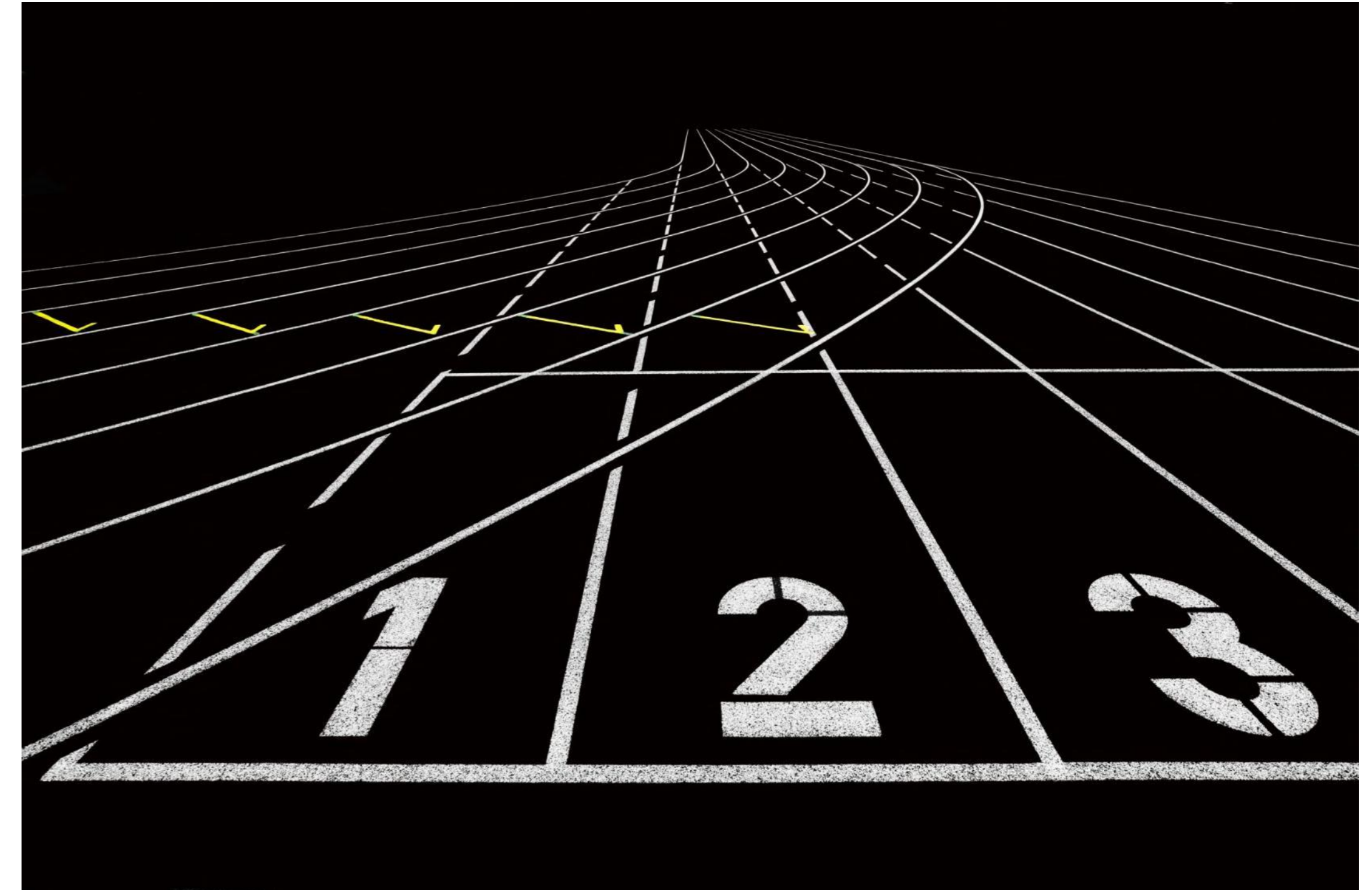
1. Management Summary	Seite 09 - 14
2. Outsourcing	Seite 16 - 46
3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings	Seite 48 - 67
4. Datenorganisation & -management	Seite 69 - 80
5. Erkenntnisse & Fazit	Seite 82 - 90
6. Meinung der Sponsoren	Seite 92 - 97

Anhang	Seite 99 - 106
--------	----------------

# Management Summary (1 von 6)

## Die wichtigsten Erkenntnisse

1. Die Relevanz des **Outsourcings** für Finanzinstitute steigt weiter, getrieben durch neue Technologien und steigende Komplexität.
2. Die **Digitale Transformation** der Kernprozesse von Banken verläuft unterschiedlich schnell, insgesamt aber bisher langsam.
3. Ein effektives **Datenmanagement** und eine hohe Datenqualität gewinnen sowohl für die Digitale Transformation als auch das Sourcing an Bedeutung.





# Management Summary (2 von 6)

## Erkenntnisse zum Outsourcing

- Ausgelagerte **IT-Aufgaben** bilden nach wie vor den bedeutendsten Teil des Outsourcings von Banken. In den Themen **Cyber Security, API/Open Banking** sowie **e-ID** und **KI** planen Banken zudem in naher Zukunft noch vermehrt Aufgaben auszulagern.
- Bei der Auslagerung von **Geschäftsprozessen (BPO)** sind die Outsourcing-Anteile im **Anlagegeschäft** und beim **Zahlungsverkehr (ZV)** hoch; im **Kreditgeschäft** ist der Anteil jedoch niedrig, da lediglich ausgewählte Supportfunktionen ausgelagert werden.
- Banken planen auch in Zukunft insgesamt **mehr auszulagern**, wobei grössere Zuwächse in den nächsten Jahren in den Bereichen **IT** und **ZV** sowie dem Bereich **Risikomanagement/Compliance** zu erwarten sind

## Implikation für Banken

Outsourcing wird in der digitalen Transformation ein zunehmend wichtiger **Erfolgsfaktor**, weil sich das einzelne Institut nicht mehr schnell genug an die vielen sich rasch verändernden **Rahmenbedingungen** anpassen kann.

# Management Summary (3 von 6)



## Erkenntnisse zur Digitalen Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr (ZV)

- Im ZV geht ein sehr hoher **Digitalisierungsgrad** mit einem sehr hohen **Outsourcinggrad** einher. Zudem wird **KI** bereits vielerorts für **Fraud Detection** und **GWG-Überwachung** eingesetzt.
- Während Banken die grössten Herausforderungen in der **Abhängigkeit von Outsourcing-, IT- und KI-Anbietern** sehen, integrieren sich **Nichtbanken wie Apple sowie neue Konkurrenten wie Klarna** zunehmend im **Ökosystem der Kunden** und erhöhen so ihre Chancen im ZV, einen wesentlichen Teil des bisherigen **Kerngeschäfts der Banken** zu übernehmen.

### Implikation für Banken

Im ZV müssen Banken neben den **regulatorischen Vorgaben** und **Effizienzüberlegungen** zunehmend berücksichtigen, dass sich Kundeninteraktionen zunehmend in **digitale, vernetzte Finanzumgebungen** verlagern. Dazu gehören auch **KI-gestützte Finanzassistenten**, mit denen Banken künftig sinnvoll interagieren können müssen.



## Management Summary (4 von 6)

### Erkenntnisse zur Digitalen Transformation des Kernprozesses Hypothekargeschäft

- Im Hypothekarbereich stecken die Banken noch in den **Automatisierungsprogrammen** der vergangenen Jahre; vollständige **STP-Prozesse** sind erst vereinzelt erreicht. In der Folge stehen sie beim **KI-gestützten Hypothekarprozess** erst ganz am Anfang.
- Während das technische Potenzial für eine **vollautomatisierte Abwicklung von Hypotheken** bereits vorhanden ist, gelangen **KI-Anwendungen** bei den Banken vorerst lediglich in **Unterstützungsbereichen** wie dem Dokumentenmanagement sowie dem automatisierten Auslesen und Erfassen von Daten zum Einsatz.
- Folglich werden in naher Zukunft in der Breite nur kleinere **kontinuierliche Verbesserungen** zu beobachten sein. Einzelne **Vorreiter-Institute** werden jedoch schon in naher Zukunft eine **Dunkelverarbeitung** im Einsatz haben, welche **über 90% der Fälle vollautomatisch** abwickelt.

#### Implikation für Banken

Für Banken wird die **Fähigkeit zur weitgehend automatisierten Abwicklung** von Hypotheken **zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor**. Institute mit einer frühzeitig etablierten Dunkelverarbeitung werden sich dadurch **Effizienz- und Wettbewerbsvorteile** sichern können.

# Management Summary (5 von 6)

## Erkenntnisse beim Datenmanagement



- Obschon Banken im Branchenvergleich eine gute **Datenqualität** und **-verfügbarkeit** aufweisen, müssen beispielsweise vor **KI-Implementierungen** vielfach umfassende Datenbereinigungen vorgenommen werden. Mit anderen Worten, die für die Zukunft **erforderliche Datenqualität** ist in der Regel **noch nicht erreicht**.
- Viele Banken haben die Notwendigkeit der **Datenbereinigung** erkannt und Massnahmen für ein verbessertes **Datenmanagement**, oft mit dezentral organisierter **Datenverantwortlichkeit** bei gleichzeitig zentraler **Dateninventarisierung und -überwachung**, eingeleitet.

### Implikation für Banken

Daten stehen als das neue **Gold der Finanzindustrie** zunehmend im Fokus. Eine hohe **Datenqualität** – gewährleistet durch ein effizientes **Datenmanagement** – ist eine **zentrale Voraussetzung** für den Einsatz von **KI** und die **digitale Transformation**.

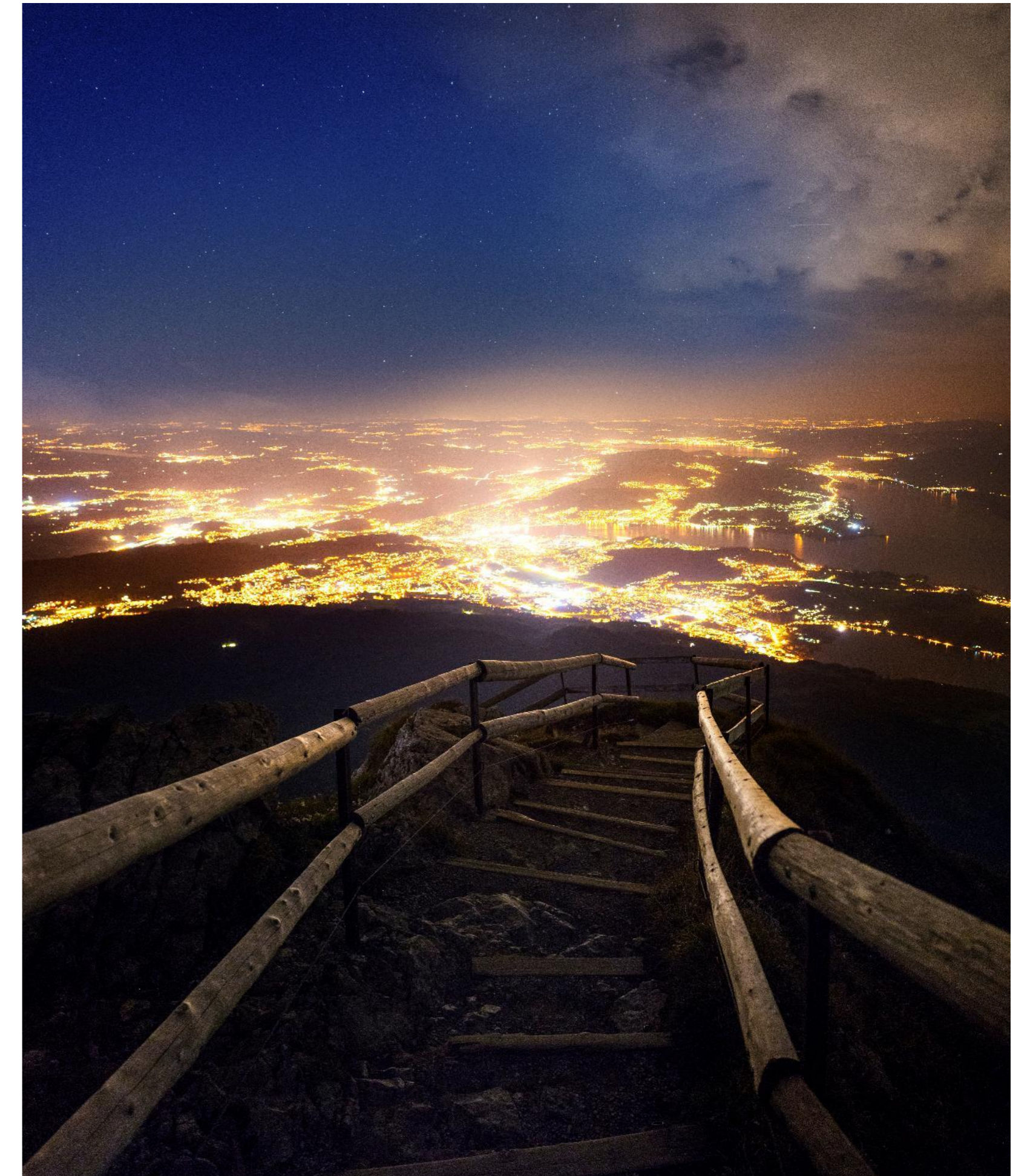
# Management Summary (6 von 6)

## Zusammenfassende Implikationen für Banken

- Outsourcing und Datenmanagement sind für die Digitale Transformation unerlässliche Voraussetzungen.
- Banken müssen strategisch Wege finden und festlegen, wie sie in den drei untersuchten Bereichen (ZV, Hypothekengeschäft und Datenmanagement) der Vielzahl in naher Zukunft auf sie zukommenden Herausforderungen begegnen wollen.
- Idealerweise wird aus der strategischen Gesamtperspektive festgelegt, wo und wie die Zusammenarbeit gestaltet und die richtigen Partner ausgewählt werden sollen.

*Eine weitergehende Konkretisierung der Implikationen findet sich am Ende der Studie:*

*Zu den weiteren Erkenntnissen der Studie*



# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Kapitel 2

1. Management Summary	Seite 09 - 14
2. Outsourcing	Seite 16 - 46
3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings	Seite 48 - 67
4. Datenorganisation & -management	Seite 69 - 80
5. Erkenntnisse & Fazit	Seite 82 - 90
6. Meinung der Sponsoren	Seite 92 - 97

Anhang	Seite 99 - 106
--------	----------------



# Entwicklung der Schwerpunkte der Bank-IT und Sourcing Studie 2025

Risikomanagement, KI und Sourcing rücken gemeinsam ins Zentrum der strategischen Steuerung.

In der IFZ Bank-IT und Sourcing Studie 2025 war das **Third-Party-Risk-Management** (TPRM) ein Schwerpunktthema. Seit Veröffentlichung der IFZ-Studie hat die Bedeutung des Risikomanagements im Outsourcing (TPRM) weiter zugenommen.

Treiber dieser Entwicklung sind auch weiterhin die Fortschritte im Bereich der **Künstlichen Intelligenz** (KI), dem zweiten Schwerpunktthema der damaligen Studie. Herausforderungen, die sich aus dem zunehmenden Einsatz von KI ergeben, wie der Umgang mit mehreren Providern oder die Abhängigkeit zu wenigen grossen Anbietern, haben sich weiter verschärft.

Damit hat auch der in der IFZ-Studie 2025 skizzierte **Überschneidungsbereich zwischen Third-Party-Risk-Management und KI**, also die KI- bzw. AI-Governance, weiter an Bedeutung gewonnen.

Quellen: u.a. KPMG (2026) und Swisscom (2026)



# Technologische Entwicklungen im Sourcing bei Banken

Von klassischem IT-Outsourcing hin zu Cloud-, Plattform- und KI-basierten Sourcing-Modellen.

Seit Veröffentlichung der letzten IFZ Bank-IT und Sourcing Studie gibt es zwei technologische Entwicklungen, die im Kontext der Studienreihe für die Schweiz besonders relevant erscheinen:

## **KI: Von generativer zu agentenbasierter KI**

Während zum Zeitpunkt der letzten Studie vor allem generative KI die Finanzbranche beschäftigte, hat sich die Diskussion zunehmend auf die Bereiche der agentenbasierten KI (Agentic AI) bzw. der KI-Agenten (AI-Agents) ausgeweitet.

Quellen: IPT (2026), Swisscom (2025), Dietrich & Hafner (2026)

## **Open Finance: Multi-Banking im Privatkundenbereich**

Die von einigen Banken realisierten Multi-Banking-Angebote sind ein weiterer Schritt im Schweizer Open Banking. Gleichzeitig gehen die Kundenerwartungen deutlich über die bisher angebotenen Lösungen hinaus.

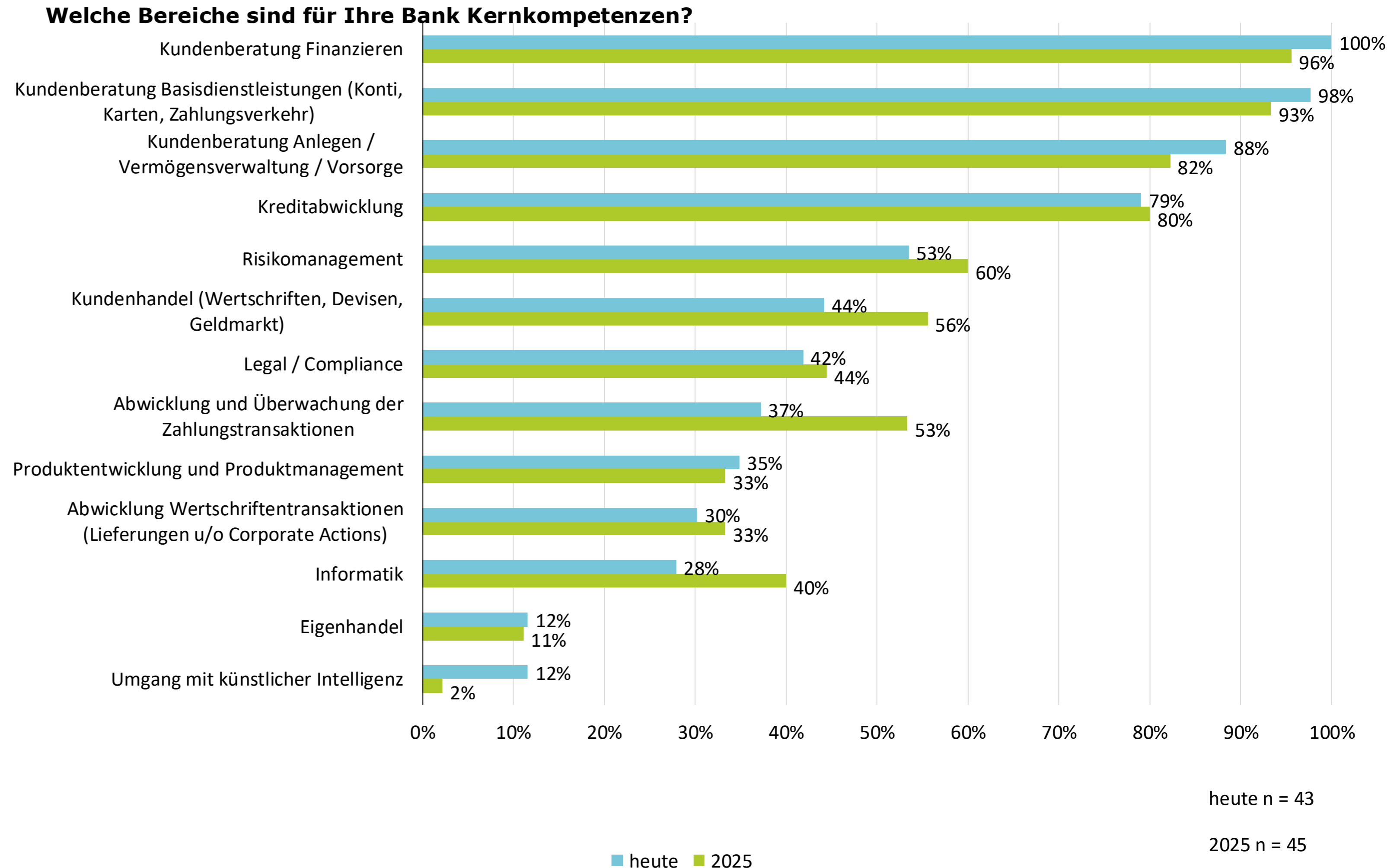
Quellen: Dietrich & Hafner (2026), Fischer et al. (2025), SIX (2026)



# Generelle Ergebnisse: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen

Beratung bleibt auch im Jahr 2026 die Kernkompetenz – KI noch Randthema.

- **Banken** sehen ihre **Kernkompetenz weiterhin** in der **Kundenberatung**.
- **Kreditabwicklung als Kernkompetenz** unterstreicht die **Wichtigkeit** des **Kreditgeschäfts** für **Retailbanken**.
- **KI ist sichtbar geworden**, aber für die meisten Banken **noch weit von einer Kernkompetenz entfernt**.



# Generelle Ergebnisse: Einschätzung der Banken zu ihren Kernkompetenzen

Beratung bleibt Kernkompetenz – operative und technologische Funktionen verlieren an Bedeutung.

## Resultate Umfrage 2026

- Die Kernkompetenzen liegen 2026 klar an der Kundenschnittstelle: Finanzierungsberatung (100%), Beratung im Bereich Basisdienstleistungen (98%) und Anlageberatung/Vorsorge (88%) führen das Feld deutlich an.
- Auch die Kreditabwicklung bleibt für viele Banken eine wesentliche Kernkompetenz (79%).
- Kontroll- und Unterstützungsfunktionen liegen im Mittelfeld: Risikomanagement (53%), Kundenhandel (44%) und Legal/Compliance (42%) werden deutlich seltener als Kernkompetenz eingestuft.
- IT, operative Abwicklung und KI werden deutlich seltener als Kernkompetenz genannt: Informatik (28%), Abwicklung von Wertschriften (30%) und Zahlungsverkehr (37%) sowie KI (12%) zählen nur bei einer Minderheit zum Kern.

## Vergleich Vorjahr 2025

- Die kundennahen Bereiche gewinnen weiter an Bedeutung: Finanzierungsberatung steigt von 96% auf 100%, Basisdienstleistungen von 93% auf 98% und Anlegen/Vorsorge von 82% auf 88%.
- Gleichzeitig verlieren mehrere infrastrukturelle und operative Bereiche deutlich an Gewicht, insbesondere Informatik (von 40% auf 28%), Zahlungsverkehrsabwicklung (von 53% auf 37%) und Kundenhandel (von 56% auf 44%).
- Auch Funktionen mit Kontroll- und Steuerungscharakter werden etwas zurückhaltender als Kernkompetenz eingestuft: Risikomanagement sinkt von 60% auf 53% und Legal/Compliance von 44% auf 42%.
- KI verzeichnet zwar den stärksten relativen Zuwachs von 2% auf 12%, bleibt insgesamt aber weiterhin ein Bereich, den erst eine Minderheit der Banken als eigentliche Kernkompetenz einordnet.

## Interpretation

- Die Ergebnisse bestätigen den strategischen Fokus auf Beratung und Kundenschnittstelle.
- Standardisierte und transaktionale Prozesse werden zunehmend als industrialisierbar und weniger strategisch differenzierend wahrgenommen.
- Der deutliche Rückgang bei Zahlungsabwicklung, Kundenhandel und IT deutet auf eine verstärkte Trennung zwischen kundennaher Wertschöpfung und operativer Execution hin. Die Ausnahme scheint hierbei aber die Kreditabwicklung zu sein.
- Der Umgang mit KI zeigt den geringen Reifegrad und die frühe Phase der Technologie bei Banken.

# Unsere Sicht aufs Sourcing bei Retailbanken

Sourcing als bankübergreifende Zusammenarbeit und damit Möglichkeit zur Neustrukturierung der Wertschöpfungskette.

Nachfolgend werden die Resultate zum Bezug von Outsourcing-Leistungen der Banken dargestellt. Unterschieden werden vier Bereiche (vgl. Abbildung):

- **Vertrieb**
- **Produktentwicklung**
- **Produktion** (Zahlungsverkehrs-, Wertschriften- und Kreditabwicklung)
- **Unterstützungsprozesse/-funktionen** (Informatik, Dokumentenmanagement, Compliance, Rechnungswesen u.a.)



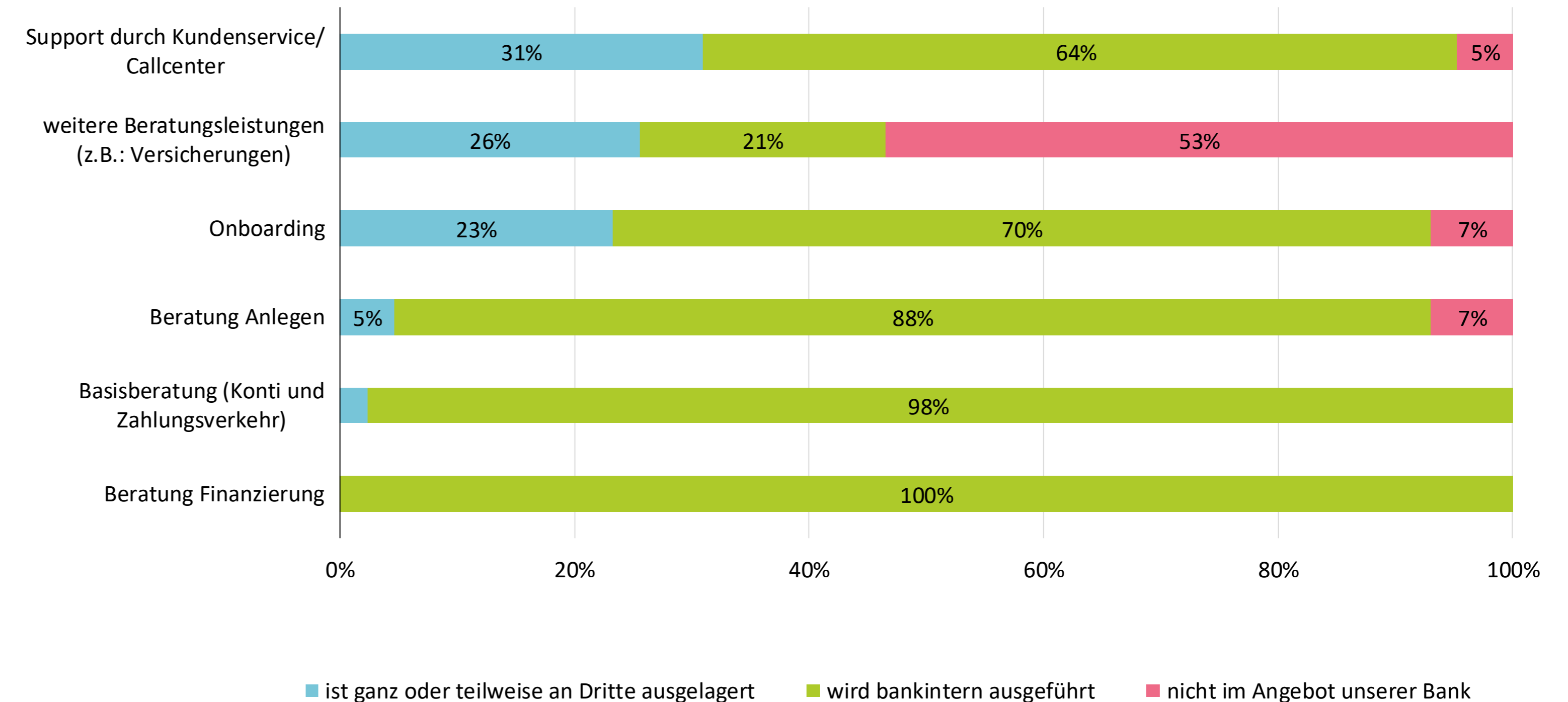
Quelle: IFZ Bank-IT und Sourcing Studie 2025.

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken im Bereich Vertrieb

Die Auslagerung konzentriert sich primär auf unterstützende und ergänzende Leistungen.

- **Konsequent:** Bereiche, die Banken als Kernkompetenz sehen, werden fast vollständig intern erbracht.
- **Weitergehende Beratungsleistungen wie Versicherungen sind nicht Standard:** 53% der Banken bieten solche Leistungen gar nicht an; falls doch, erfolgt die Erbringung teils intern, teils extern.
- **Support im Bereich Kundenservice/Callcenter sowie Onboarding-Dienstleistungen** werden punktuell ausgelagert, bleiben aber mehrheitlich intern.

Welche Dienstleistungen und Prozesse ihrer Bank sind ganz oder teilweise ausgelagert, welche werden bankintern erbracht?



Support durch Kundenservice/ Callcenter, Basisberatung & Beratung Finanzierung    n = 43  
 n = 42

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken im Bereich Vertrieb

Auslagerung im Vertrieb bleibt die Ausnahme, nimmt aber leicht zu.

## Resultate Umfrage 2026

- Die klassischen Kernberatungsleistungen verbleiben bankintern.
- Besonders ausgeprägt ist dies bei der Basisberatung (98%) und der Finanzierungsberatung (100%).
- Auch die Anlageberatung wird mit 88% mehrheitlich intern erbracht.
- Höhere Auslagerungsquoten zeigen sich vor allem beim Kundenservice/Callcenter (31%) und beim Onboarding (23%).

## Vergleich Studie 2023

- Gegenüber 2023 hat die Auslagerung im Kundenservice/Callcenter von 19% auf 31% zugenommen.
- Auch beim Onboarding ist der Auslagerungsanteil seit 2023 von 13% auf 23% gestiegen.
- In der Anlageberatung ist 2026 erstmals ein relevanter externer Anteil sichtbar (5% gegenüber 0% im Jahr 2023).
- Weitere Beratungsleistungen bleiben in beiden Jahren oft ausserhalb des Angebots, mit leicht tieferem Nicht-Angebotsanteil 2026 (53% gegenüber 56%).

## Interpretation

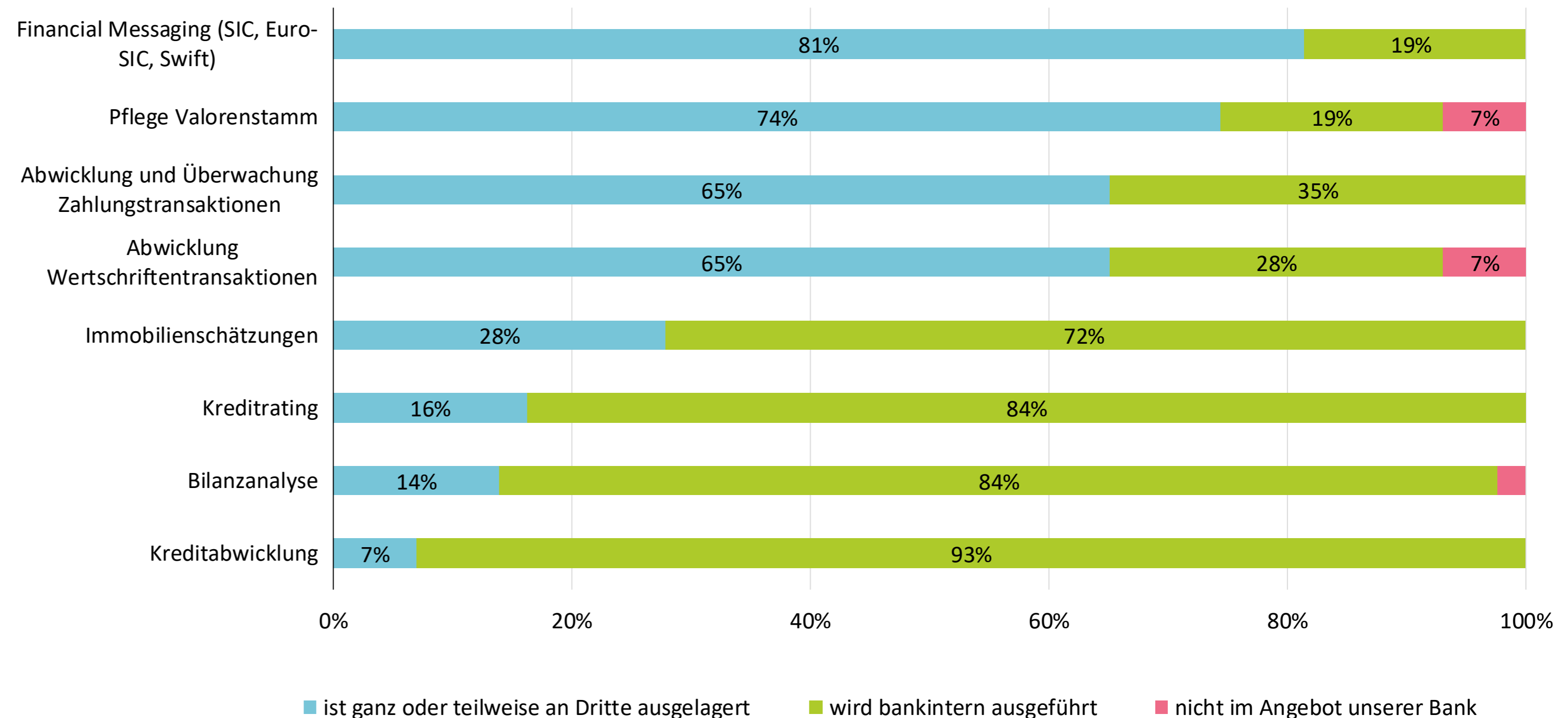
- Auslagerung dort, wo Skaleneffekte wirken: Support/Callcenter und Teile des Onboardings eignen sich für Standardisierung, Effizienz und externe Plattformen.
- Nähe zum Kunden: Kritische Beratungsprozesse (Finanzierung, Basisberatung) verbleiben intern, u. a. wegen der Nähe zum Kunden und zur Festigung der Kundenbeziehung.
- Diese Entwicklung zeigt, dass Banken ihre internen Ressourcen stärker auf wertschöpfungsnahe Interaktionen mit Kunden konzentrieren, während unterstützende Prozesse zunehmend durch spezialisierte Dienstleister übernommen werden.
- Gleichzeitig zeigt der hohe Anteil an nicht angebotenen Zusatzberatungen, dass Banken in bestimmten Bereichen eher auf Partnerlösungen oder Ökosystemmodelle setzen.

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken im Bereich Produktion

Kreditnahe Analyse- und Entscheidungsprozesse verbleiben überwiegend bankintern.

- **Zahlungs- und Wertschriftenprozesse sind weitgehend ausgelagert:** Financial Messaging (81%) sowie die Abwicklung von Zahlungs- und Wertschriftentransaktionen (je 65%) werden mehrheitlich durch Dritte erbracht.
- **Auch stammdatennahe Backoffice-Prozesse weisen hohe Auslagerungsquoten auf:** Die Pflege des Valorenstamms ist bei 74% der Banken ganz oder teilweise ausgelagert.
- **Kreditnahe Prozesse erfolgen dagegen überwiegend bankintern:** Kreditabwicklung (93%), Kreditrating (84%) und Bilanzanalyse (84%) werden grösstenteils intern erbracht.

Welche Dienstleistungen und Prozesse Ihrer Bank sind ganz oder teilweise ausgelagert, welche werden bankintern erbracht?



n = 43

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken im Bereich Produktion

Hohe Auslagerung in Produktionsprozessen – aber mit rückläufigen Quoten in mehreren Bereichen.

## Resultate Umfrage 2026

- Auffällig ist, dass selbst bei stark standardisierten Prozessen, z.B. im Zahlungsverkehr, 19% bis 35% weiterhin auf interne Leistungserbringung setzen.
- Besonders stark ausgelagert sind Financial Messaging (81%) und die Pflege des Valorenstamms (74%).
- Auch die Abwicklung von Zahlungs- und Wertschriftentransaktionen wird von je 65% der Banken ganz oder teilweise an Dritte übertragen.
- Kreditnahe Prozesse wie Kreditabwicklung (93%), Kreditrating (84%) und Bilanzanalyse (84%) verbleiben dagegen mehrheitlich bankintern.

## Vergleich Studie 2023

- Financial Messaging wurde bereits 2023 stark ausgelagert und weist 2026 nochmals einen höheren Wert auf (81% nach 75%).
- Bei der Pflege des Valorenstamms ist die Auslagerungsquote dagegen deutlich gesunken, bleibt mit 74% aber weiterhin sehr hoch (94% im Jahr 2023).
- Auch bei der Abwicklung von Zahlungs- und Wertschriftentransaktionen ging die Auslagerung von je 72% auf 65% zurück.
- Bei kreditnahen Prozessen ist der Rückgang noch klarer: Kreditrating von 34% auf 16%, Bilanzanalyse von 28% auf 14%, Immobilienschätzungen von 44% auf 28%.

## Interpretation

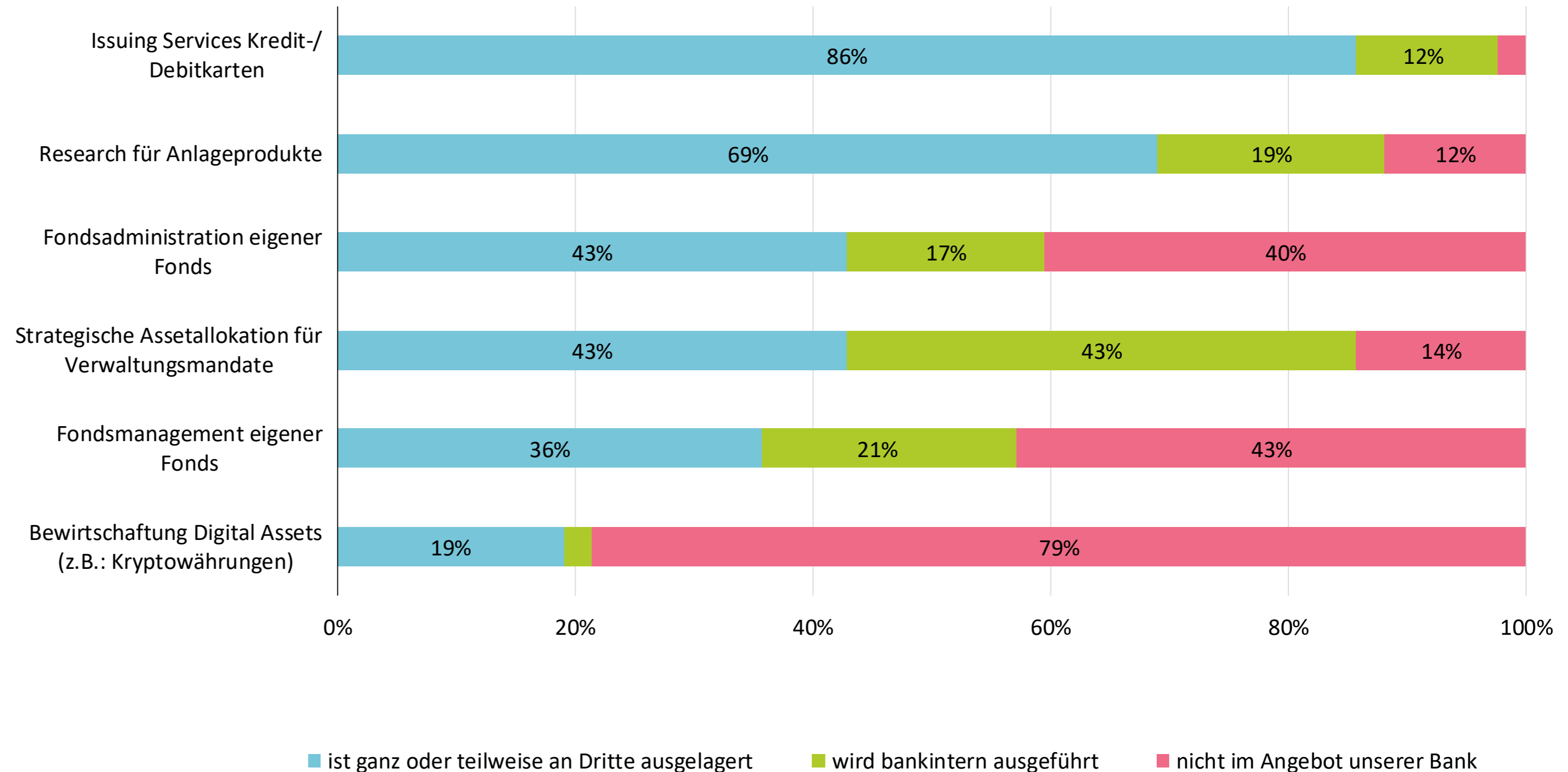
- Standardisierte und infrastrukturelle Prozesse, insbesondere im Zahlungsverkehr und in der Wertschriftenabwicklung, werden weiterhin stark über spezialisierte Dienstleister oder Brancheninfrastrukturen abgewickelt.
- Gleichzeitig zeigt der Rückgang in mehreren Bereichen, dass Banken nicht einfach pauschal mehr auslagern, sondern selektiver entscheiden.
- Gerade der Rückgang beim Valorenstamm (94% auf 74%) und bei kreditnahen Prozessen wirft die Frage auf, ob hier mehr Kontrolle, Nähe zum Prozess oder regulatorische Überlegungen wieder stärker gewichtet werden.
- Insgesamt bestätigt sich ein Produktionsmodell, bei dem skalierbare Infrastrukturprozesse ausgelagert, während risikorelevante und geschäftsnahe Tätigkeiten innerhalb der Bank verbleiben.

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken in der Produktentwicklung

Banken lagern Produkt- und Infrastrukturleistungen aus, behalten jedoch strategische Anlagehoheit.

- **Issuing Services und Investment Research** bleiben Bereiche mit **hohem Auslagerungsgrad**.
- **Bei der strategischen Assetallokation zeigt sich ein gemischtes Bild:** Je 43% der Banken erbringen diese Leistung intern bzw. lagern sie ganz oder teilweise aus.

Welche Dienstleistungen und Prozesse Ihrer Bank sind ganz oder teilweise ausgelagert, welche werden bankintern erbracht?



n = 42

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken in der Produktentwicklung

Spezialleistungen: häufiger angeboten, oft extern erbracht.

## Resultate Umfrage 2026

- Die Produktentwicklung weist einen hohen Auslagerungsgrad auf, insbesondere in den Bereichen Issuing Services für Zahlungskarten sowie Research für Anlageprodukte.
- Fondsnahe Leistungen werden 2026 auffallend oft über Dritte abgedeckt: 43% der Banken lagern die Fondsadministration und 36% das Fondsmanagement eigener Fonds ganz oder teilweise aus.
- Nur sehr wenige Banken bauen Digital Assets intern auf: Zwar bieten 21% diesen Bereich überhaupt an, aber nur 2% erbringen ihn bankintern, gegenüber 19% mit externer Lösung.
- Bei mehreren Spezialleistungen bleibt die interne Fertigung klar begrenzt: Neben 19% internem Research liegen auch Fondsadministration (17%) und Fondsmanagement (21%) auf tiefem Niveau.

## Vergleich Studie 2023

- Issuing Services (leichter Rückgang von 88% auf 86%) und Research (69% unverändert) bleiben im Zeitvergleich stabil stark ausgelagert.
- Die strategische Assetallokation wird 2026 deutlich häufiger ausgelagert (43% nach 34%), während die interne Erbringung von 50% auf 43% zurückgeht.
- Fondsadministration und Fondsmanagement eigener Fonds werden 2026 deutlich häufiger ausgelagert: von 28% auf 43% bzw. von 19% auf 36%.
- Gleichzeitig sinkt der Anteil der Banken, die diese Leistungen gar nicht anbieten: bei Fondsadministration von 56% auf 40%, bei Fondsmanagement von 56% auf 43% und bei Digital Assets von 91% auf 79%.

## Interpretation

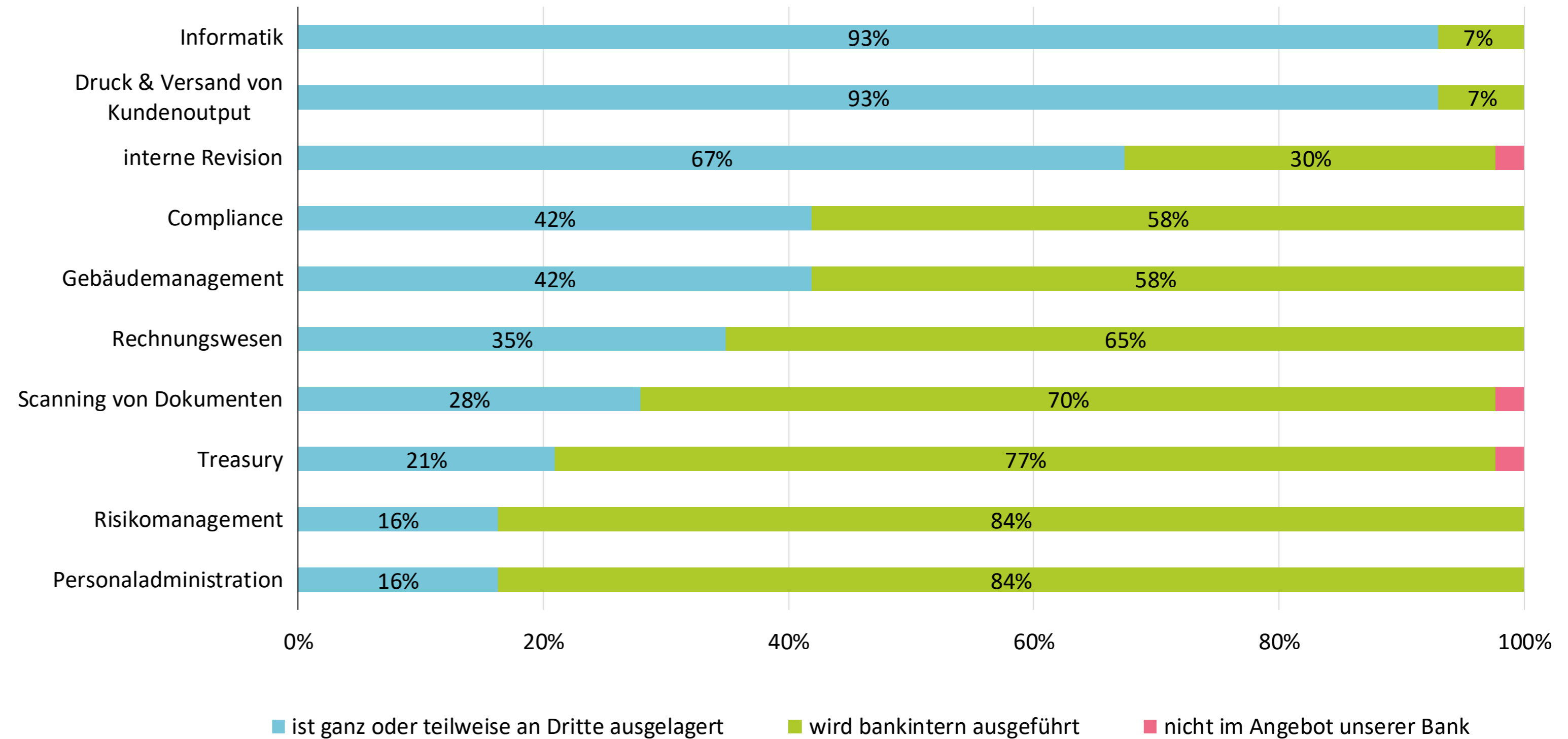
- Die Produktentwicklung zeigt eine Tendenz zum Outsourcing: Kartengeschäft und Investment-Research bleiben strukturell externe Services.
- Strategische Steuerung bleibt teilweise intern: Die strategische Assetallokation wird von vielen Banken als differenzierender Faktor gesehen und daher zumindest teilweise intern gehalten.
- Auffällig ist, dass Banken eigene Fondsleistungen häufiger anbieten, diese jedoch vermehrt über externe Partner abwickeln. Das spricht für ein Plattform-/White-Label-Modell, bei dem die Bank Produktverantwortung und Distribution behält, operative Produktfunktionen jedoch auslagert.
- Digital Assets bleiben trotz leichter Öffnung weiterhin ein Randthema im klassischen Retailbank-Angebot; die Entwicklung verläuft eher über Partnerlösungen als über internen Kompetenzaufbau.

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken in Unterstützungsfunktionen

Steuerungs- und risikorelevante Bereiche werden überwiegend bankintern durchgeführt.

- **Informatik sowie Druck und Versand sind mit je 93% die am stärksten ausgelagerten Unterstützungsfunktionen.**
- **Auch interne Revision wird mehrheitlich extern erbracht:** 67% der Banken lagern diese Funktion ganz oder teilweise aus.
- **Kontroll- und Steuerungsfunktionen bleiben dagegen überwiegend intern:** Risikomanagement und Personaladministration werden zu je 84% bankintern ausgeführt, Treasury zu 77% und Rechnungswesen zu 65%.

Welche Dienstleistungen und Prozesse ihrer Bank sind ganz oder teilweise ausgelagert, welche werden bankintern erbracht?



n = 43

# Generelle Ergebnisse: Auslagerung von Banken in Unterstützungsfunktionen

Unterstützungsfunktionen folgen differenzierten Sourcing-Mustern.

## Resultate Umfrage 2026

- Bei der Auslagerung von Unterstützungsfunktionen bestehen grosse Unterschiede: Die Auslagerungsquote reicht von 16% bei Risikomanagement und Personaladministration bis zu 93% bei Informatik sowie Druck & Versand von Kundenoutput.
- Regulierungsnahe Funktionen sind nicht durchgehend intern: 42% der Banken lagern Compliance ganz oder teilweise aus, 58% erbringen sie intern.
- Mittlere Auslagerungsquoten zeigen sich bei administrativen Querschnittsfunktionen: Gebäudemanagement 42%, Rechnungswesen 35% und Scanning von Dokumenten 28%.
- Treasury bleibt überwiegend intern verankert: 77% der Banken erbringen diese Funktion bankintern, nur 21% lagern sie ganz oder teilweise aus.

## Vergleich Studie 2023

- Informatik sowie Druck & Versand bleiben praktisch unverändert auf sehr hohem Auslagerungsniveau: jeweils 93% im Jahr 2026 nach 94% im Jahr 2023.
- Interne Revision ist leicht weniger häufig ausgelagert als 2023 (67% nach 69%), bleibt aber weiterhin mehrheitlich extern erbracht.
- Compliance weist einen grossen Anstieg der Auslagerung auf: von 31% im Jahr 2023 auf 42% im Jahr 2026, während die interne Erbringung von 69% auf 58% sinkt.
- Auch Gebäudemanagement (38% auf 42%) und Scanning von Dokumenten (22% auf 28%) werden etwas häufiger ausgelagert, während Rechnungswesen mit 35% nach 34% weitgehend stabil bleibt.

## Interpretation

- Risikosteuerung bleibt im Haus: Treasury, Risikomanagement und Rechnungswesen werden mehrheitlich intern erbracht, um einfachere Steuerung und Governance sicherzustellen.
- Bei Informatik mit 93% Auslagerung stellt sich die Frage, ob hier überhaupt noch von einer Randfunktion gesprochen werden kann, oder ob externe Partner faktisch zu einem zentralen Teil der Wertschöpfung geworden sind.
- Der Anstieg bei Compliance auf 42% ist besonders interessant: Kontrolle und Regulierung werden zunehmend als Hygienefaktoren ohne Differenzierungspotenzial gegenüber Kunden gesehen.
- Es zeigt sich, dass Banken bei Unterstützungsfunktionen sehr selektiv sourcen; ein einheitliches Muster ist nicht erkennbar.

# Generelle Ergebnisse: Absicht der Banken zur Auslagerung (nächste 3 Jahre)

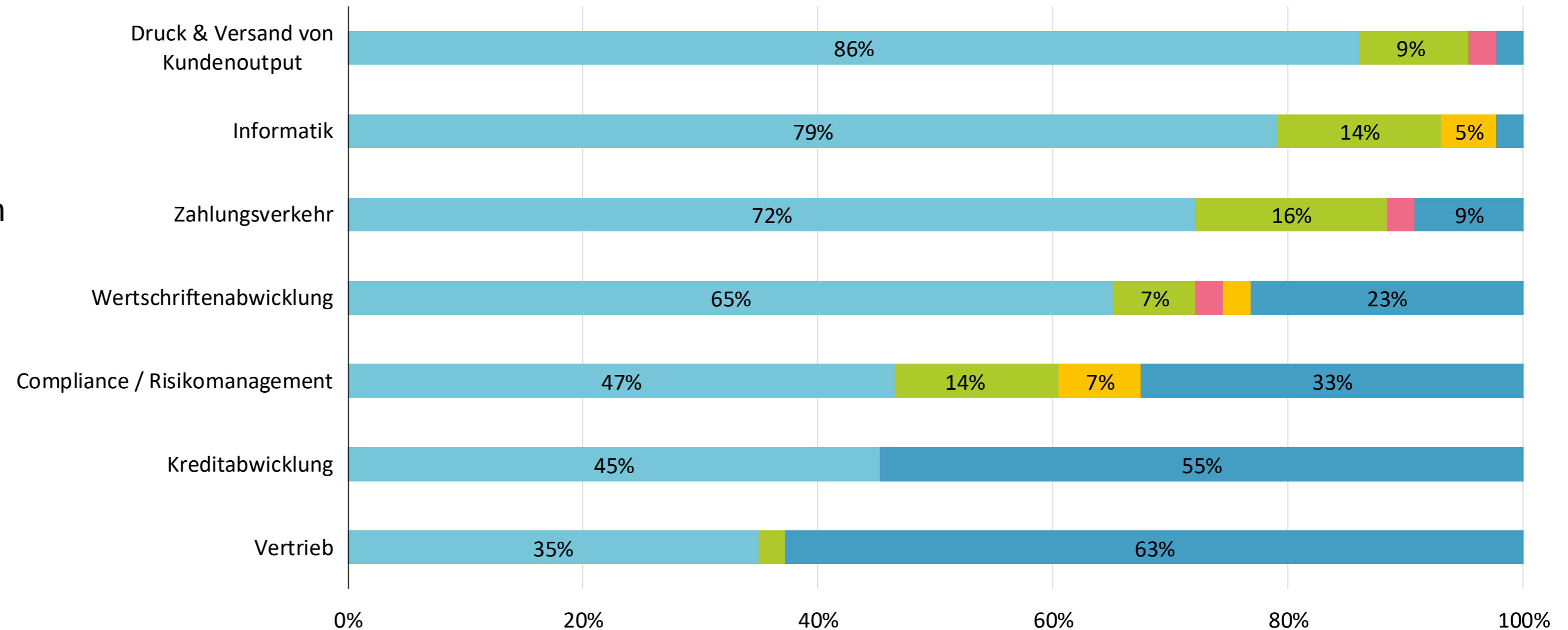
Banken setzen auf Kontinuität im Outsourcing, Ausweitungen erfolgen punktuell.

- **Die meisten Banken planen bis Ende 2028 keine grösseren Veränderungen im bestehenden Outsourcing:** Besonders hoch ist dieser Anteil bei Druck & Versand von Kundenoutput (86%), Informatik (79%) und im Zahlungsverkehr (72%).

- **Zusätzliche Auslagerungen sind vor allem in bereits stark outgesourceten Bereichen vorgesehen:** 16% planen mehr Outsourcing im Zahlungsverkehr, 14% in der Informatik sowie 14% im Compliance/Risikomanagement.

- **In kundennahen und kreditnahen Bereichen bleibt Outsourcing begrenzt:** 63% sehen im Vertrieb kein Outsourcing vor; bei der Kreditabwicklung sind es 55%.

Beabsichtigt Ihre Bank in den nächsten drei Jahren (bis Ende 2028) mehr oder weniger Aktivitäten in den folgenden Bereichen auszulagern?



- keine Veränderung im bestehenden Outsourcing
- Erhöhung bestehendes Outsourcing durch zusätzliche Ausgliederungen
- Erstmaliger Bezug Outsourcing geplant
- Reduktion bestehendes Outsourcing durch Wiedereingliederung
- kein Outsourcing vorgesehen

# Generelle Ergebnisse: Absicht der Banken zur Auslagerung (nächste 3 Jahre)

## Selektiver Ausbau statt grundlegender Neuausrichtung.

### Resultate Umfrage 2026

- In allen abgefragten Bereichen dominiert Stabilität: Zwischen 35% und 86% der Banken planen keine Veränderung im bestehenden Outsourcing; dies insbesondere in Bereichen mit bereits hohem Outsourcing-Anteil.
- Zusätzliche Auslagerungen werden am ehesten in bereits etablierten Outsourcing-Feldern geprüft: 16% planen mehr Outsourcing im Zahlungsverkehr, je 14% in der Informatik sowie im Compliance / Risikomanagement.
- Wiedereingliederungen bleiben die Ausnahme: Nur 7% nennen dies bei Compliance / Risikomanagement, 5% bei Informatik und 2% bei der Wertschriftenabwicklung.
- In kundennahen und kreditnahen Bereichen bleibt Outsourcing begrenzt: 63% sehen im Vertrieb kein Outsourcing vor, bei der Kreditabwicklung sind es 55%, in der Wertschriftenabwicklung noch 23%.

### Vergleich Studie 2025

- Die Stabilität nimmt in mehreren Bereichen zu: Beim Zahlungsverkehr steigt der Anteil ohne Veränderung von 64% auf 72%, bei Druck & Versand von 82% auf 86% und bei Informatik leicht von 78% auf 79%.
- Gleichzeitig wächst die Bereitschaft zu zusätzlichen Auslagerungen: Im Zahlungsverkehr von 11% auf 16%, in der Informatik von 9% auf 14%, bei Compliance von 9% auf 14%.
- Besonders auffällig ist die Wertschriftenabwicklung: 2025 plante niemand zusätzliche Auslagerungen, 2026 sind es 7%.
- Bei den Nicht-Outsourcing-Bereichen bleibt das Muster weitgehend konstant: Vertrieb bleibt mit 63% statt 64% ein Bereich ohne Outsourcing-Ambitionen; auch die Kreditabwicklung bleibt mit 55% statt 58% mehrheitlich ausserhalb entsprechender Pläne.

### Interpretation

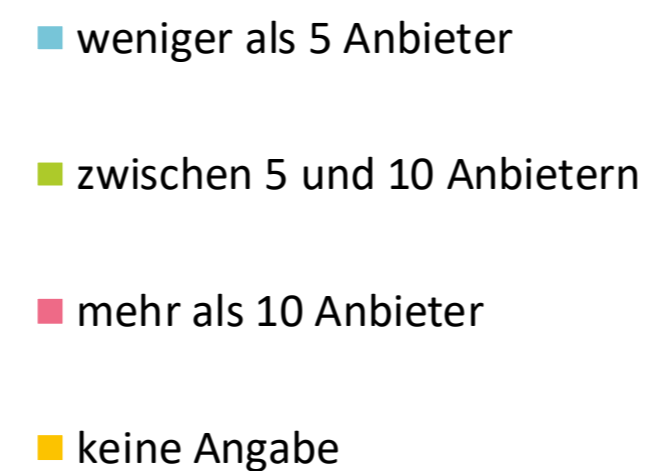
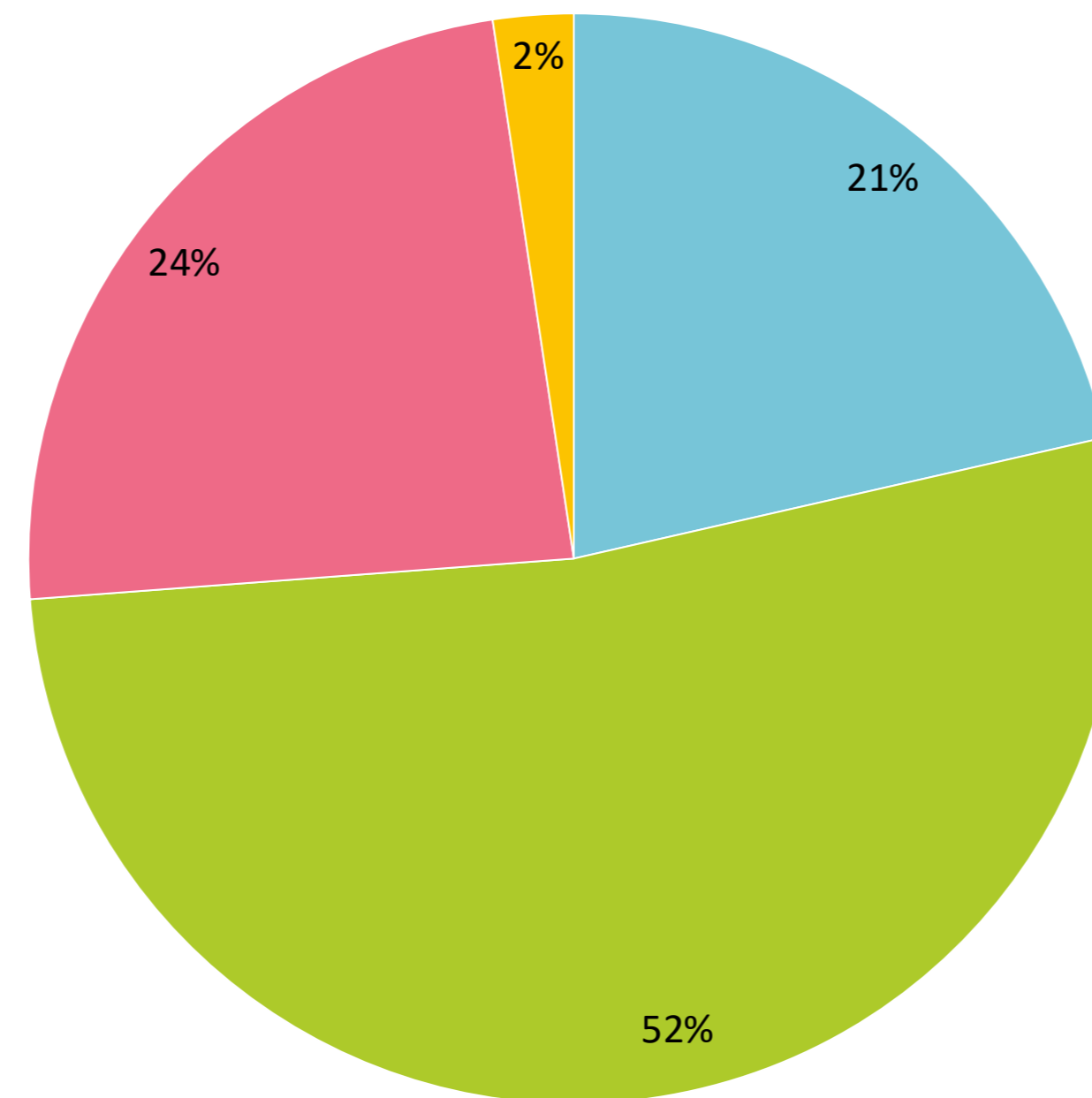
- Kernnahe Prozesse bleiben intern: Kreditabwicklung und Vertrieb werden bewusst nicht ausgelagert und gelten weiterhin als strategisch sensibel.
- Interessant ist, dass gerade in stark outgesourcten Bereichen wie Informatik und Zahlungsverkehr gleichzeitig hohe Stabilität und zusätzliche Auslagerungspläne sichtbar sind. Das deutet darauf hin, dass Banken hier bewährte Modelle selektiv erweitern.
- Dass Wiedereingliederungen mit maximal 7% selten bleiben, kann als Hinweis interpretiert werden, dass die Banken mit den bezogenen Dienstleistungen weitestgehend zufrieden sind. Zudem scheint sich in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle keine strategische Neubeurteilung aufzudrängen.

# Generelle Ergebnisse: Anzahl der Anbieter für Outsourcingdienstleistungen

Banken arbeiten mehrheitlich mit einer begrenzten, aber diversifizierten Anzahl von Anbietern.

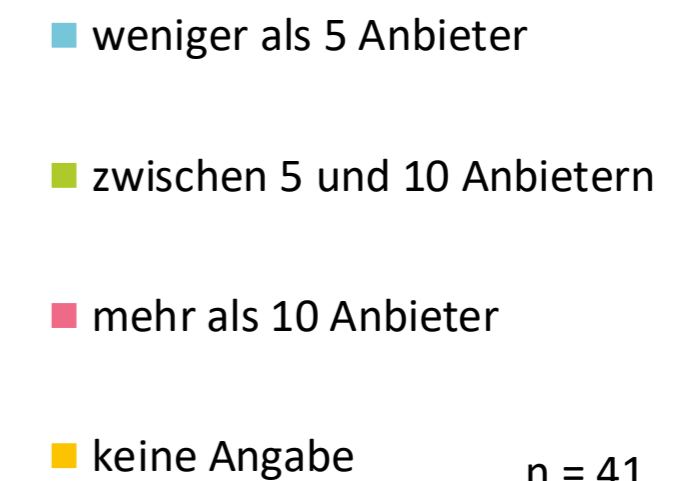
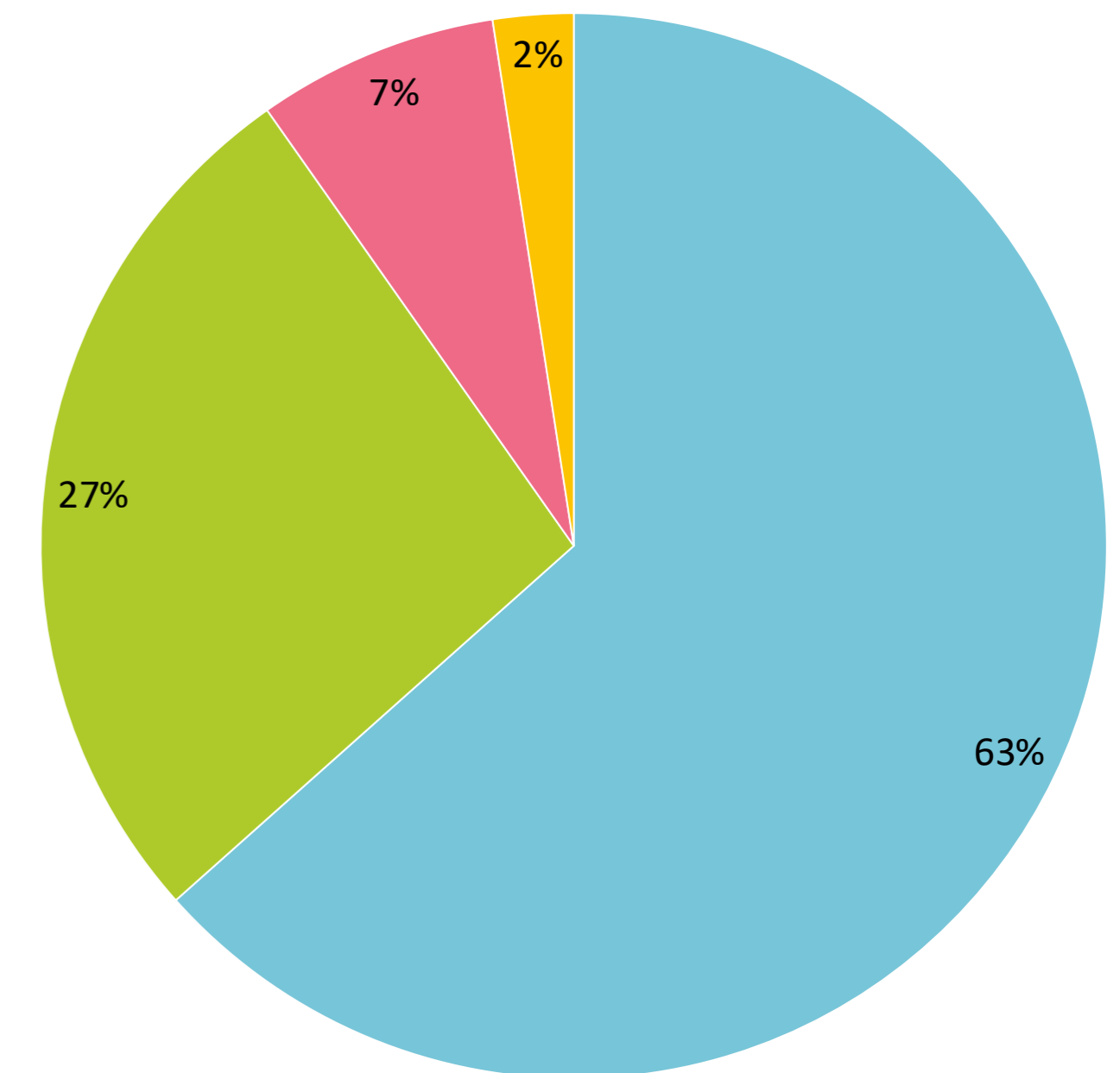
- **Insgesamt bezieht die Mehrheit der Banken Outsourcing-Dienstleistungen von 5 bis 10 Anbietern: 52%**, während 24% sogar mit mehr als 10 Anbietern zusammenarbeiten.
- **Im Bereich Informatik ist die Anbieterbasis deutlich konzentrierter: 63%** der Banken arbeiten hier mit weniger als 5 Anbietern, nur 7% mit mehr als 10.

Anzahl Anbieter für Outsourcing-Dienstleistungen



n = 42

Anzahl Anbieter innerhalb der Informatik



n = 41

# Generelle Ergebnisse: Anzahl der Anbieter für Outsourcingdienstleistungen

Outsourcing verteilt sich auf mehrere Anbieter – in der Informatik aber stärker konzentriert.

## Resultate Umfrage 2026

- Über alle Outsourcing-Dienstleistungen hinweg arbeitet die Mehrheit mit mehreren Providern: 52% der Banken beziehen Leistungen von 5 bis 10 Anbietern, weitere 24% sogar von mehr als 10 Partnern.
- Nur 21% der Banken kommen insgesamt mit weniger als 5 Anbietern aus. Das spricht eher für eine gewisse Anbieterbreite als für eine starke Konzentration.
- In der Informatik ist die Anzahl der Partner deutlich konzentrierter: 63% der Banken beziehen IT-Outsourcing von weniger als 5 Anbietern, nur 7% von mehr als 10 Anbietern.
- Damit unterscheidet sich die Informatik vom Gesamtbild: Während insgesamt viele Banken mit 5 bis 10 oder mehr Anbietern arbeiten, bleibt die Anbieterbasis im IT-Bereich meist relativ schmal.

## Vergleich Studie 2025

- Insgesamt bleibt die Verteilung weitgehend stabil: Der Anteil mit 5 bis 10 Anbietern sinkt nur leicht von 53% auf 52%, jener mit weniger als 5 Anbietern von 23% auf 21%.
- Gleichzeitig steigt der Anteil mit mehr als 10 Anbietern von 19% auf 24%. Das deutet auf eine gewisse Ausweitung bzw. stärkere Fragmentierung der Providerlandschaft hin.
- In der Informatik nimmt die Konzentration an den Rändern ab: Weniger als 5 Anbieter steigt zwar leicht von 60% auf 63%, gleichzeitig nimmt aber auch der Anteil mit mehr als 10 Anbietern von 2% auf 7% zu.
- Auffällig ist zudem, dass kein Outsourcing in der Informatik 2025 noch bei 5% lag, 2026 aber nicht mehr separat erscheint, stattdessen 2% keine Angabe machen. Das erschwert den Vergleich und mahnt bei der Interpretation zur Vorsicht.

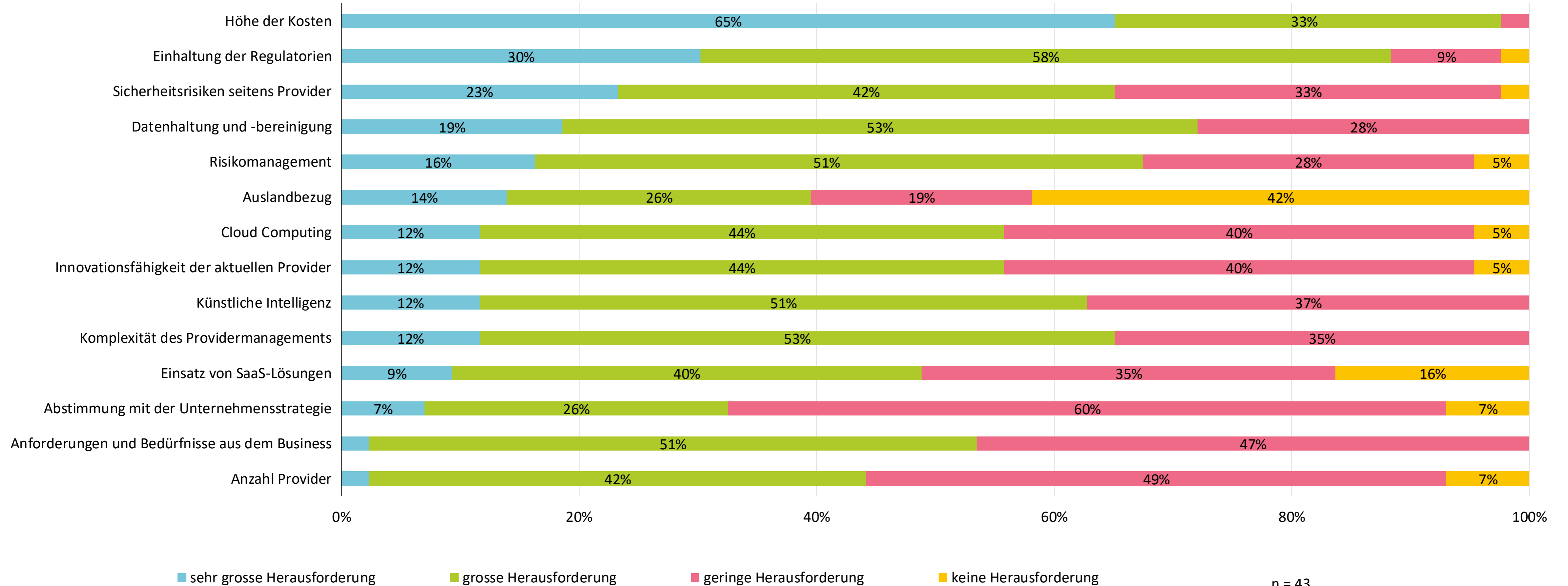
## Interpretation

- Kein ausgeprägter Multi-Vendor-Extremansatz: Lediglich ein Viertel der Banken arbeitet mit mehr als zehn Anbietern, was auf bewusst gesteuerte Outsourcing-Architekturen schliessen lässt.
- Der Anstieg auf 24% mit mehr als 10 Anbietern ist schwierig zu interpretieren. Mögliche Gründe sind Diversifikation, wachsende Anzahl Provider mit spezialisierten Angeboten sowie allenfalls gestiegene Anforderungen an das Third-Party-Risk-Management.
- In der Informatik bleibt die Anbieterbasis mit 63% unter 5 Anbietern deutlich konzentrierter. Hier dürfte vor allem die Komplexität und die klare Zuordnung von Verantwortung für die Konzentration sprechen; allerdings sind damit möglicherweise auch Klumpenrisiken und technologische Abhängigkeiten verbunden.

# Generelle Ergebnisse: Herausforderungen für das IT-Sourcing der Banken

Die grössten Herausforderungen im IT-Sourcing liegen bei Kosten, Regulierung & Governance.

Wo sehen Sie in den nächsten 3 Jahren (bis Ende 2028) in Ihrer Bank die grössten Herausforderungen für das IT-Sourcing?



# Generelle Ergebnisse: Herausforderungen für das IT-Sourcing der Banken

Operative Herausforderungen überlagern strategische Fragen im IT-Sourcing.

## Resultate Umfrage 2026

- Die Kosten dominieren als grösste Herausforderung: 65% der Banken stufen die Höhe der Kosten als sehr grosse Herausforderung ein, weitere 33% als grosse Herausforderung. Damit liegt der Gesamtwert bei 98%.
- Auch regulatorische und risikobezogene Themen belasten stark: Die Einhaltung der Regulatorien wird von 88% der Banken als grosse oder sehr grosse Herausforderung gesehen, Datenhaltung und -bereinigung von 72%, Risikomanagement von 67% und Sicherheitsrisiken seitens Provider von 65%.
- Operative Steuerungsthemen sind ebenfalls relevant, aber weniger zugespitzt: Komplexität des Providermanagements wird von 65% als grosse oder sehr grosse Herausforderung gesehen, Künstliche Intelligenz von 63%, Cloud Computing und Innovationsfähigkeit der Provider von je 56%.
- Deutlich weniger kritisch werden strukturelle Grundsatzfragen eingeschätzt: Nur 28% sehen in der Abstimmung mit der Unternehmensstrategie eine grosse oder sehr grosse Herausforderung, bei der Anzahl Provider sind es 44%, während 42% den Auslandsbezug sogar als keine Herausforderung einstufen.

## Interpretation

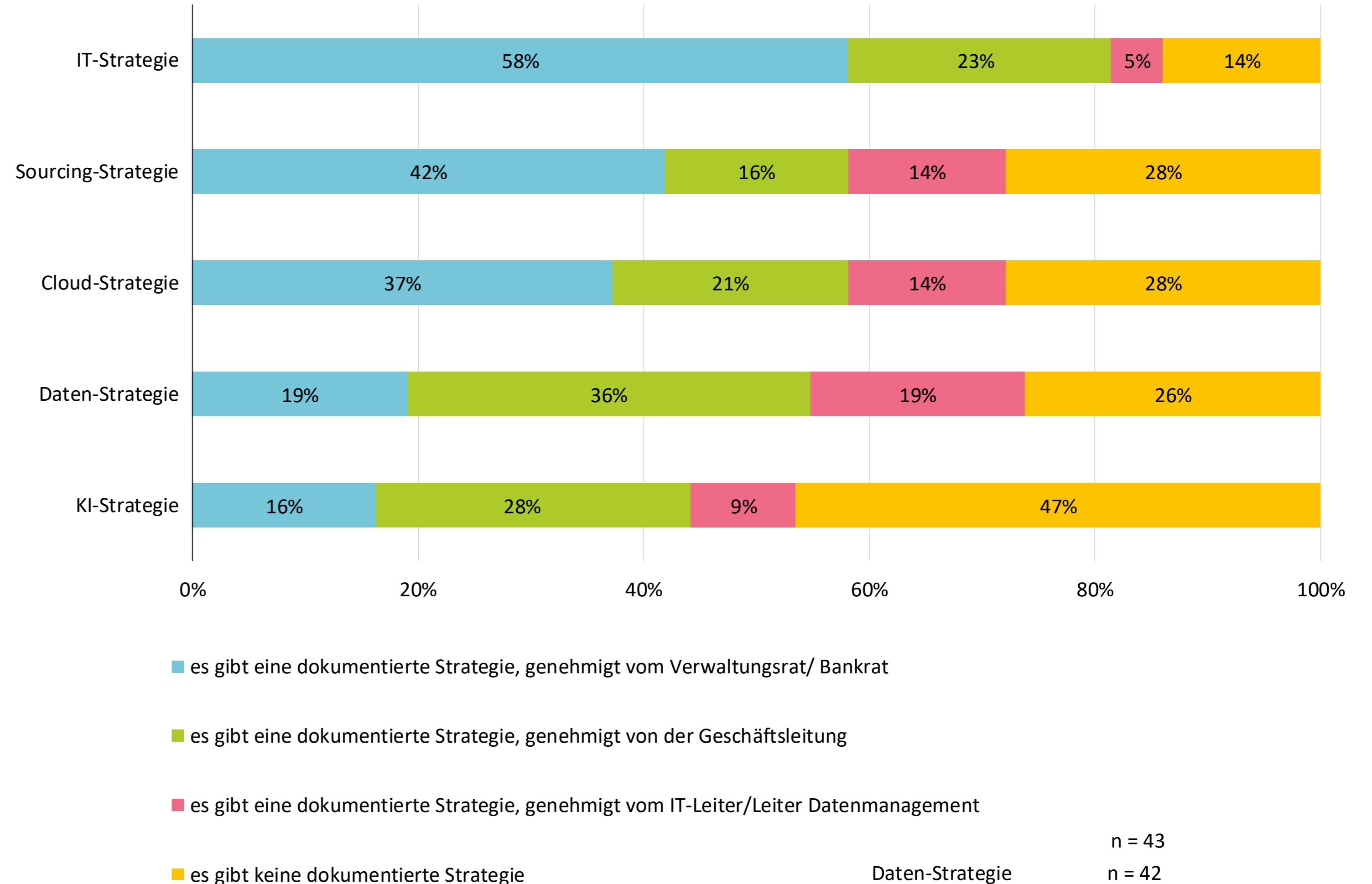
- Die Resultate zeigen, dass IT-Sourcing aktuell weniger an strategischen Leitbildern als an harten Umsetzungsfragen gemessen wird: Kosten (98%), Regulierung (88%) und Datenfragen (72%) stehen klar vor Themen wie Strategieabstimmung (28%).
- Bemerkenswert ist, dass Künstliche Intelligenz bereits mit 63% als grosse oder sehr grosse Herausforderung wahrgenommen wird. Gleichzeitig liegt Cloud Computing nur bei 56%. Vermutlich wird die Wahrscheinlichkeit, dass KI das Bankgeschäft grundlegend verändern wird, heute bereits als sehr hoch eingeschätzt.
- Dass die Abstimmung mit der Unternehmensstrategie nur von 33% als grosse oder sehr grosse Herausforderung eingeschätzt wird, deutet darauf hin, dass die Banken dieses Thema gemäss eigener Einschätzung weitgehend im Griff haben. Andererseits ist aber auch denkbar, dass viele Banken Sourcing noch primär operativ und nicht konsequent strategisch betrachten.

# Generelle Ergebnisse: Übergeordnete Strategien der Banken in der Informatik

Strategische Verankerung ist unterschiedlich ausgeprägt und nimmt von IT hin zu KI deutlich ab.

- **Am stärksten formell verankert ist die IT-Strategie:** 58% der Banken verfügen über eine vom Verwaltungsrat bzw. Bankrat genehmigte IT-Strategie; rechnet man weitere dokumentierte Strategien hinzu, haben insgesamt 86% eine formalisierte IT-Strategie.
- **Am wenigsten etabliert ist die KI-Strategie:** 47% der Banken haben keine dokumentierte KI-Strategie. Bei Sourcing (28%), Cloud (28%) und Daten (26%) ist der Anteil ohne dokumentierte Strategie ebenfalls noch relativ hoch.

Gibt es in Ihrer Bank eine übergeordnete Strategie für die folgenden Bereiche?



# Generelle Ergebnisse: Übergeordnete Strategien der Banken in der Informatik

Zwischen IT-Governance und strategischer Lücke.

## Resultate Umfrage 2026

- Die Governance-Tiefe unterscheidet sich klar nach Themenbereich: Bei der IT-Strategie sind 58% auf Stufe Verwaltungsrat/Bankrat genehmigt, bei Sourcing 42%, bei Cloud 37%, bei Daten nur 19% und bei KI 16%.
- Insgesamt sind die Strategien aber deutlich breiter in dokumentierter Form vorhanden: IT 86%, Sourcing 72%, Cloud 72%, Daten 74% und KI 53% verfügen jeweils über eine dokumentierte Strategie auf irgendeiner Genehmigungsstufe.
- Bei Daten- und KI-Strategien liegt die Verantwortung häufiger unterhalb des Verwaltungsrats: Die Daten-Strategie ist bei 36% durch die Geschäftsleitung und bei 19% durch den IT-Leiter/Leiter Datenmanagement genehmigt; bei KI sind es 28% bzw. 9%.
- Am grössten bleibt die Lücke bei KI: 47% der Banken haben keine dokumentierte KI-Strategie, gegenüber 28% bei Sourcing und Cloud, 26% bei Daten und 14% bei der IT-Strategie.

## Interpretation

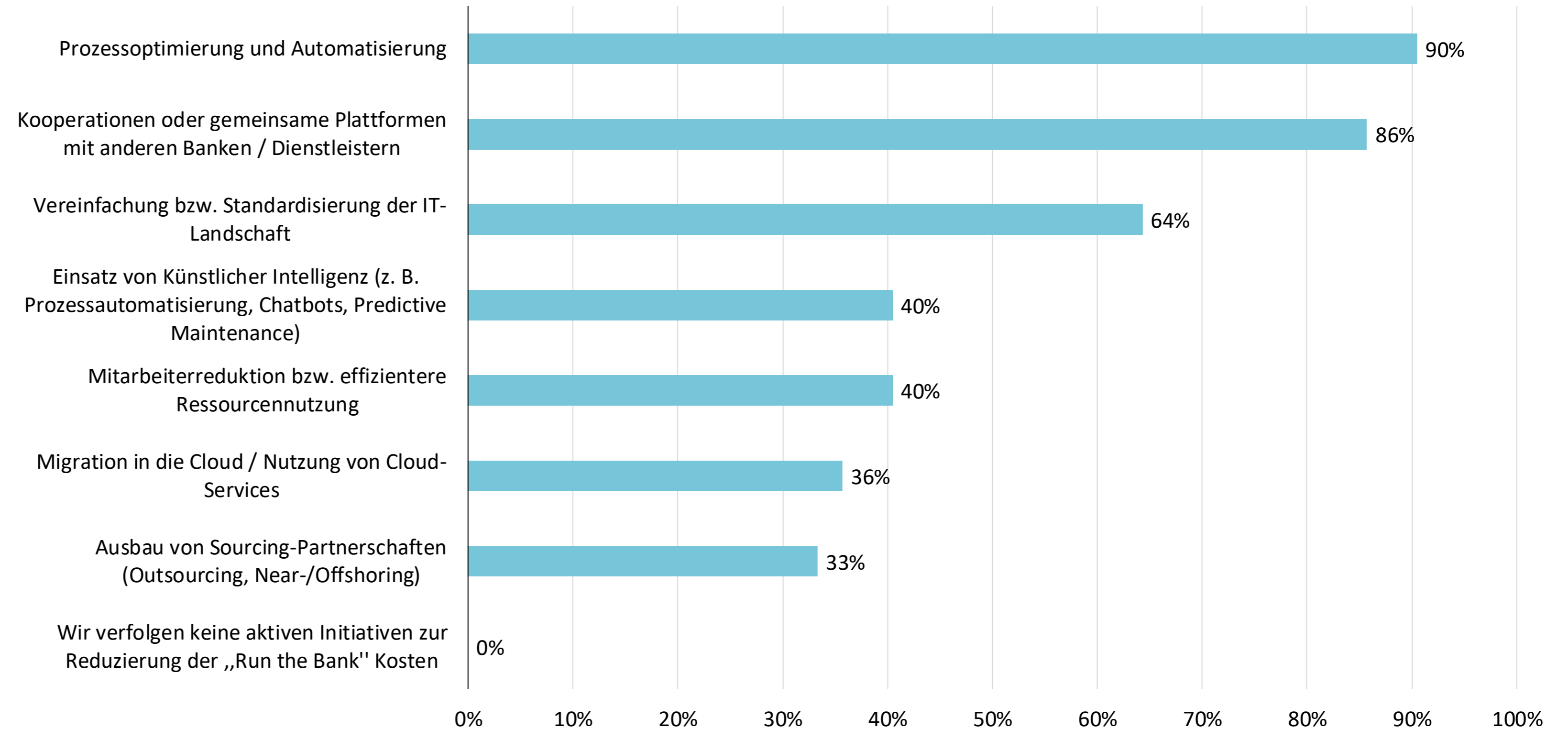
- Die Ergebnisse zeigen ein Reifegefälle: IT-, Sourcing- und Cloud-Strategien sind in vielen Banken bereits formell verankert, während Daten und insbesondere KI organisatorisch noch weniger stark abgesichert sind. Auffällig ist zudem die unterschiedliche Genehmigungstiefe: Während die IT-Strategie häufig auf Ebene Verwaltungsrat/Bankrat verabschiedet wird (58%), liegt die Verantwortung bei Daten und KI deutlich öfter bei Geschäftsleitung oder Fachverantwortlichen.
- Bei Sourcing und Cloud ist zwar jeweils bei 72% eine dokumentierte Strategie vorhanden, gleichzeitig haben 28% keine. Gerade bei Themen mit hoher Abhängigkeit von Drittparteien und Infrastruktur ist dies durchaus bemerkenswert.
- Kritisch ist vor allem die KI-Strategie: Wenn 47% keine dokumentierte Strategie haben, obwohl KI gleichzeitig als relevante Herausforderung gesehen wird, spricht das für eine Governance-Lücke, welche vermutlich weitestgehend dem Umstand geschuldet ist, dass das Thema für viele Banken noch neu ist. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass viele Banken bei neueren Themen bereits erste Grundlagen geschaffen haben, die strategische Formalisierung auf oberster Ebene aber noch nicht überall genügend fortgeschritten ist.

# Generelle Ergebnisse: Massnahmen zur Reduktion von IT-Betriebskosten

Um IT-Betriebskosten zu senken, setzen Banken primär auf Effizienzsteigerung und Kooperationen.

Mit welchen Massnahmen versucht Ihre Bank, die IT-Betriebskosten (Run-the-Bank) tief zu halten bzw. zu reduzieren?

- **Am häufigsten setzen Banken zur Senkung der IT-Betriebskosten auf:** Prozessoptimierung und Automatisierung (90%) sowie auf Kooperationen und gemeinsame Plattformen (86%).
- **Kostensenkung erfolgt deutlich seltener über tiefere strukturelle Eingriffe:** 64% nennen Standardisierung der IT-Landschaft, aber nur 40% KI, 36% Cloud-Migration und 33% den Ausbau von Sourcing-Partnerschaften.



n = 42

# Generelle Ergebnisse: Massnahmen zur Reduktion von IT-Betriebskosten

Run-the-Bank-Kosten: Fokus auf Effizienz und Kooperation.

## Resultate Umfrage 2026

- Kostensenkungen werden fast überall via operative Hebel angestrebt: 90% der Banken nennen Prozessoptimierung und Automatisierung, 86% Kooperationen oder gemeinsame Plattformen als Massnahmen zur Reduktion ihrer IT-Betriebskosten.
- Auch die Vereinfachung der IT-Landschaft ist ein häufig genanntes Mittel: 64% setzen auf Standardisierung als Massnahme zur Senkung der Run-the-Bank-Kosten.
- Technologiegetriebene Ansätze sind deutlich seltener: 40% nennen den Einsatz von KI, 36% die Migration in die Cloud und 33% den Ausbau von Sourcing-Partnerschaften.
- Jede Bank setzt auf Kostensenkungsmassnahmen: Der Anteil mit „keinen aktiven Initiativen zur Reduzierung der *Run-the-Bank-Kosten*“ liegt bei 0%.

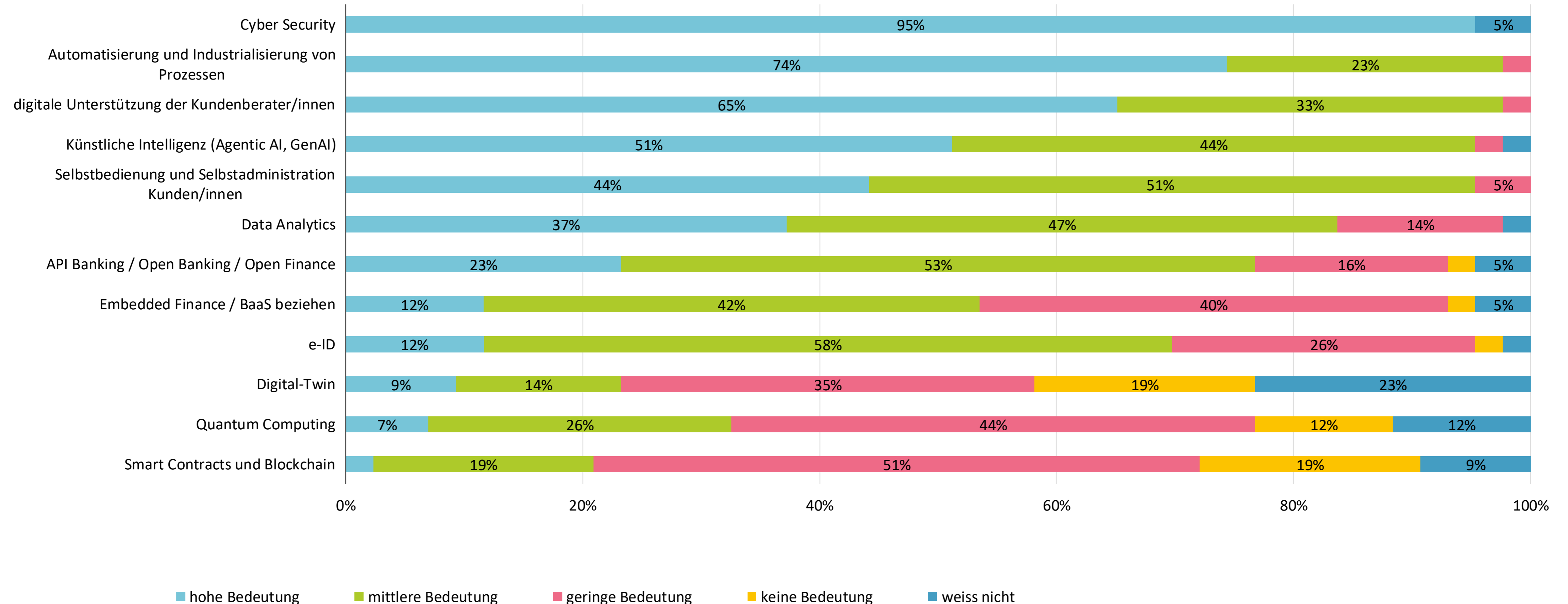
## Interpretation

- Die Banken setzen beim Kostendruck zuerst auf Effizienzsteigerung im bestehenden Betrieb und weniger auf radikale Strukturveränderungen.
- Auffällig ist, dass Kooperationen mit 86% fast denselben Anteil erreichen wie Automatisierung mit 90%. Kostensenkung wird also nicht nur technologisch, sondern auch über gemeinsame Infrastrukturen und Skaleneffekte gesucht.
- Dass KI nur auf 40% und Cloud nur auf 36% kommen, ist interessant, weil beide Themen oft als zentrale Effizienzhebel diskutiert werden. In der Praxis scheinen sie bislang eher als ergänzende und nicht die dominierenden Instrumente eingesetzt zu werden.
- Bemerkenswert ist zudem, dass Mitarbeiterreduktion ebenfalls nur 40% erreicht. Das spricht dafür, dass viele Banken Kostensenkung gemäss Selbsteinschätzung eher über Prozesse und Strukturen als über reinen Personalabbau anstreben.

# Neue IT-Themen: Bedeutung von neuen IT-Themen (nächste 3 Jahre)

Cyber Security, Automatisierung und KI prägen die IT-Agenda der nächsten Jahre.

Welche neuen IT-Themen werden in den nächsten 1-3 Jahren Ihrer Meinung nach welche Bedeutung erlangen?



n = 43

# Neue IT-Themen: Bedeutung von neuen IT-Themen (nächste 3 Jahre)

In den nächsten Jahren gewinnen vor allem Sicherheits-, Effizienz- und KI-Themen an Bedeutung.

## Resultate Umfrage 2026

- Cyber Security dominiert: 95% der Banken messen dem Thema in den nächsten 1 bis 3 Jahren hohe Bedeutung bei; kein anderes Thema erreicht einen vergleichbaren Wert.
- Auch Automatisierung und digitale Vertriebsunterstützung bleiben zentral: 74% sehen eine hohe Bedeutung bei der Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen, 65% bei der digitalen Unterstützung der Kundenberater/innen.
- KI ist 2026 in der Spitzengruppe angekommen: 51% stufen Künstliche Intelligenz als Thema mit hoher Bedeutung ein, weitere 44% mit mittlerer Bedeutung. Damit erreicht KI insgesamt 95% hohe oder mittlere Bedeutung.
- Spezialisierte Themen bleiben im Hintergrund: e-ID erreicht 12% hohe und 58% mittlere Bedeutung, Smart Contracts und Blockchain nur 2% hohe Bedeutung.

## Vergleich Studie 2025

- Cyber Security bleibt unangefochten an der Spitze, auch wenn der Anteil mit hoher Bedeutung leicht von 98% auf 95% zurückgeht.
- KI legt deutlich zu und verdrängt Selbstbedienung aus der Spitzengruppe: Der Anteil mit hoher Bedeutung steigt bei KI von 33% auf 51%, während Selbstbedienung und Selbstadministration von 71% auf 44% fällt. Das ist eine der auffälligsten Verschiebungen gegenüber dem Vorjahr.
- Automatisierung (67% auf 74%) und die digitale Unterstützung der Kundenberater/innen (64% auf 65%) bleiben hoch relevant und weitgehend stabil.
- Gleichzeitig verliert API Banking / Open Banking an Dynamik: hohe Bedeutung sinkt von 40% auf 23%, obwohl das Thema insgesamt weiter relevant bleibt.

## Interpretation

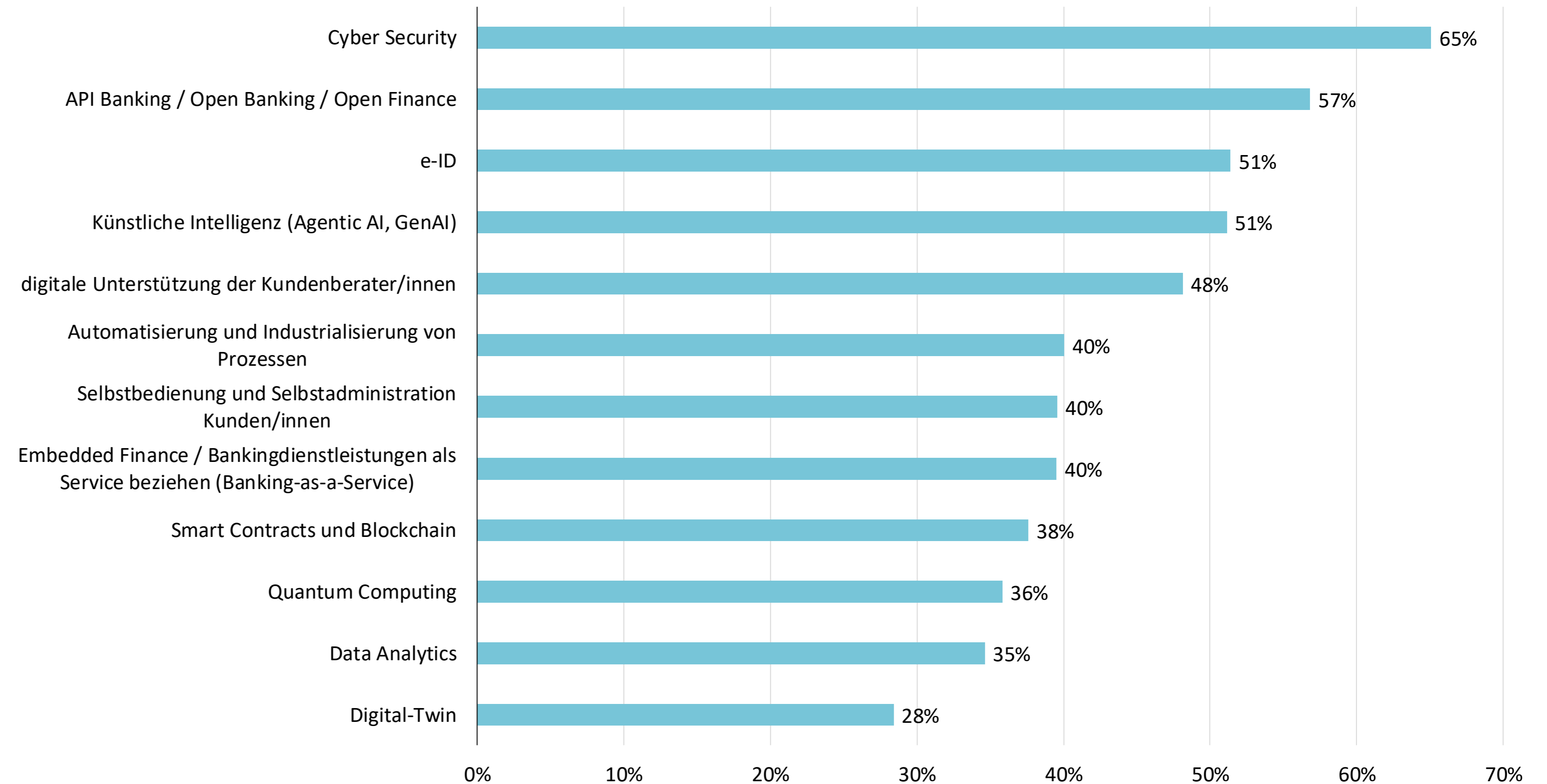
- Die Prioritäten verschieben sich: Cyber Security bleibt gesetzt, doch dahinter rückt KI stark nach vorne und wird inzwischen relevanter eingeschätzt als viele zuvor diskutierte Innovationsthemen.
- Besonders spannend ist, dass KI-Selbstbedienung in der Priorisierung überholt. Das könnte bedeuten, dass Banken derzeit stärker auf Produktivitätsgewinne als auf zusätzliche Frontend-Funktionalitäten fokussieren.
- e-ID fällt als neues Thema mit vor allem mittlerer Bedeutung auf. Das spricht dafür, dass Banken das Thema auf dem Radar haben, es aber nicht als unmittelbaren Top-Prioritätsbereich einstufen.
- API Banking/Open Banking und Data Analytics verlieren gegenüber KI und Cyber Security an Priorität. D. h. Transformations- und Ökosystemthemen rücken etwas in den Hintergrund.

# Neue IT-Themen: Grad an Fremdbezug innerhalb der neuen IT-Themen

Bei neuen IT-Themen zeigt sich ein differenziertes Sourcing-Bild.

- **Am häufigsten werden neue IT-Themen über externe Partner bezogen bei:** Cyber Security (65%), API Banking/Open Banking/Open Finance (57%) sowie e-ID und Künstlicher Intelligenz (je 51%).
- **Deutlich tiefere Outsourcing-Anteile zeigen sich bei:** Data Analytics (35%), Quantum Computing (36%) und Digital Twin (28%), was auf mehr Zurückhaltung oder geringere Relevanz in diesen Themenfeldern hindeutet.

Welche der neuen IT-Themen wird Ihre Bank zu welchem Teil durch Outsourcing fremd beziehen?



n = 40

# Neue IT-Themen: Grad an Fremdbezug innerhalb der neuen IT-Themen

Banken sourcen neue IT-Themen gezielt und nicht flächendeckend.

## Resultate Umfrage 2026

- Cyber Security weist mit 65% den höchsten Fremdbezugsanteil auf und liegt damit noch vor API Banking / Open Banking / Open Finance mit 57%.
- Auch e-ID und Künstliche Intelligenz erreichen je 51%, womit bereits mehr als die Hälfte in diesen Themen über externe Partner erfolgt.
- Im Mittelfeld liegen digitale Unterstützung der Kundenberater/innen mit 48% sowie Automatisierung, Selbstbedienung und Embedded-Finance / BaaS mit je 40%.
- Am geringsten ist der Fremdbezug bei Digital Twin (28%), Data Analytics (35%) und Quantum Computing (36%).

## Vergleich Studie 2025

- Cyber Security gewinnt für Fremdbezug an Bedeutung: Der Anteil Fremdbezug steigt von 59% auf 65% und liegt 2026 neu vor API-Banking/Open Banking, das von 65% auf 57% zurückgeht.
- Auch KI verliert leicht an externem Anteil: von 56% auf 51%. Das Thema bleibt zwar bedeutend, wird aber 2026 etwas weniger stark über Outsourcing abgedeckt als im Vorjahr.
- Mehrere kundennahe und prozessbezogene Themen gehen ebenfalls zurück: digitale Unterstützung der Kundenberater/innen von 50% auf 48%, Automatisierung von 46% auf 40%, Selbstbedienung von 46% auf 40%, BaaS von 48% auf 40%.
- Neu in der 2026er-Erhebung sind vor allem e-ID (51%), Quantum Computing (36%) und Digital Twin (28%); zugleich entfällt das Metaverse, das 2025 noch bei 27% lag.

## Interpretation

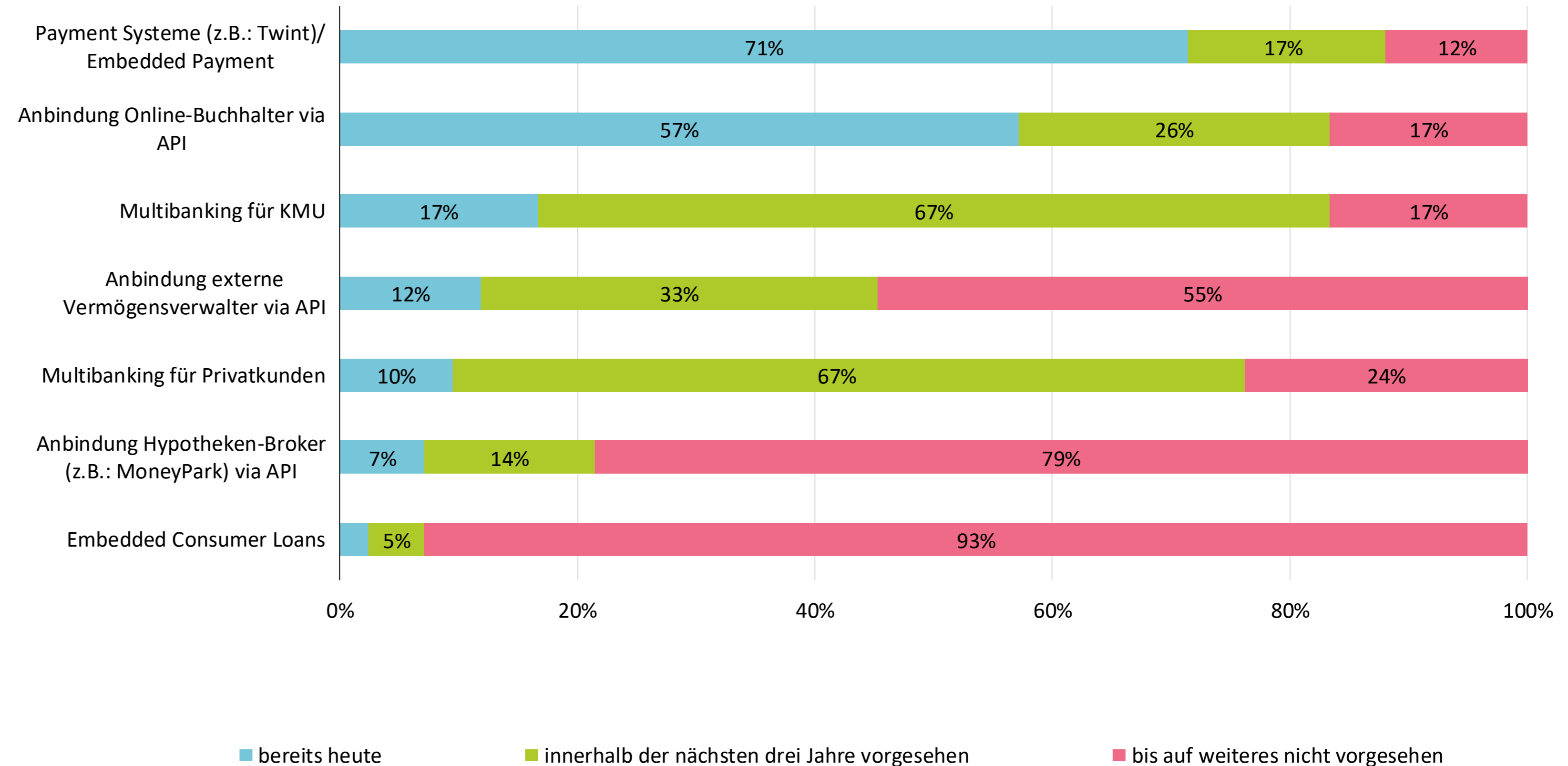
- Die Ergebnisse zeigen, dass Banken externe Partner vor allem dort nutzen, wo spezialisiertes Know-how oder marktweite Infrastrukturen eine grosse Rolle spielen – besonders bei Cyber Security (65%) und API/Open Finance (57%).
- Auffällig ist, dass der Fremdbezug in mehreren Themen gegenüber 2025 zurückgeht. Dies könnte darauf hindeuten, dass Drittanbieter die Erwartungen der Banken in einzelnen Bereichen nicht vollständig erfüllen konnten oder dass Banken bestimmte Kompetenzen stärker intern aufbauen möchten.
- Umgekehrt bleibt der Fremdbezug bei Data Analytics (35%) und Digital Twin (28%) vergleichsweise tief. Wahrscheinlich ist, dass Banken diese Themen zurückhaltend priorisieren. Denkbar ist aber auch, dass sie in diesen Feldern interne Daten- und Fachnähe als wichtiger einschätzen als ein externer Bezug.

# Open Finance: Einsatzbereiche von Open Finance heute und in drei Jahren

Open Finance wird heute vor allem im Zahlungsverkehr genutzt.

- **Open Finance wird heute vor allem in zahlungsnahen und administrativen Anwendungen genutzt:** 71% setzen es bereits bei Payment-Systemen/Embedded Payment ein, 57% bei der Anbindung von Online-Buchhaltern via API.
- **Ein deutlicher Ausbau des Multi-Banking ist in den nächsten drei Jahren vorgesehen:** Je 67% planen Multi-Banking für KMU bzw. Privatkunden, während Bereiche wie Hypotheken-Broker (79% nicht vorgesehen) und Embedded Consumer Loans (93%) klar Nischenthemen bleiben.

In welchen Bereichen setzen Sie bereits heute bzw. in drei Jahren (Ende 2028) für Ihre Bank Open Finance ein?



n = 42

# Open Finance: Einsatzbereiche von Open Finance heute und in 3 Jahre

Auffälliger Anstieg bei der Anbindung von Buchhaltungssystemen; der Ausbau des Multi-Banking ist klarer Fokus der nahen Zukunft (sowohl für KMU als auch für Privatkunden).

## Resultate Umfrage 2026

- Am weitesten verbreitet ist Open Finance heute bei Payment-Systemen: 71% der Banken setzen es dort bereits ein, nur 12% sehen bis auf Weiteres keinen Einsatz vor.
- Auch die Anbindung von Online-Buchhaltungs-Software ist schon breit etabliert: 57% nutzen entsprechende API-Anbindungen bereits heute, weitere 26% planen dies bis Ende 2028.
- Das grösste Ausbaupotenzial liegt beim Multi-Banking: Sowohl für KMU als auch für Privatkunden planen je 67% einen Einsatz innerhalb der nächsten drei Jahre; heute liegen die Werte erst bei 17% bzw. 10%.
- Andere Open-Finance-Felder bleiben Nischen: 79% sehen keine Anbindung von Hypotheken-Brokern vor; bei Embedded Consumer Loans sind es sogar 93%.

## Vergleich Studie 2025

- Payment-Systeme legen weiter zu: Der heutige Einsatz steigt von 61% auf 71%.
- Auch die Anbindung von Online-Buchhaltungssystemen gewinnt an Boden: Bereits heute steigt der Wert von 40% auf 57%, während der geplante Einsatz von 44% auf 26% zurückgeht. Das spricht dafür, dass ein Teil der Vorhaben inzwischen umgesetzt wurde.
- Beim Multi-Banking nimmt die Dynamik zu: Für KMU steigt der geplante Einsatz von 55% auf 67%, für Privatkunden von 58% auf 67%.
- Bei der Anbindung externer Vermögensverwalter zeigt sich dagegen mehr Zurückhaltung: Der heutige Einsatz steigt zwar leicht von 10% auf 12%, der geplante Einsatz sinkt aber deutlich von 50% auf 33%, während nicht vorgesehen von 40% auf 55% steigt.

## Interpretation

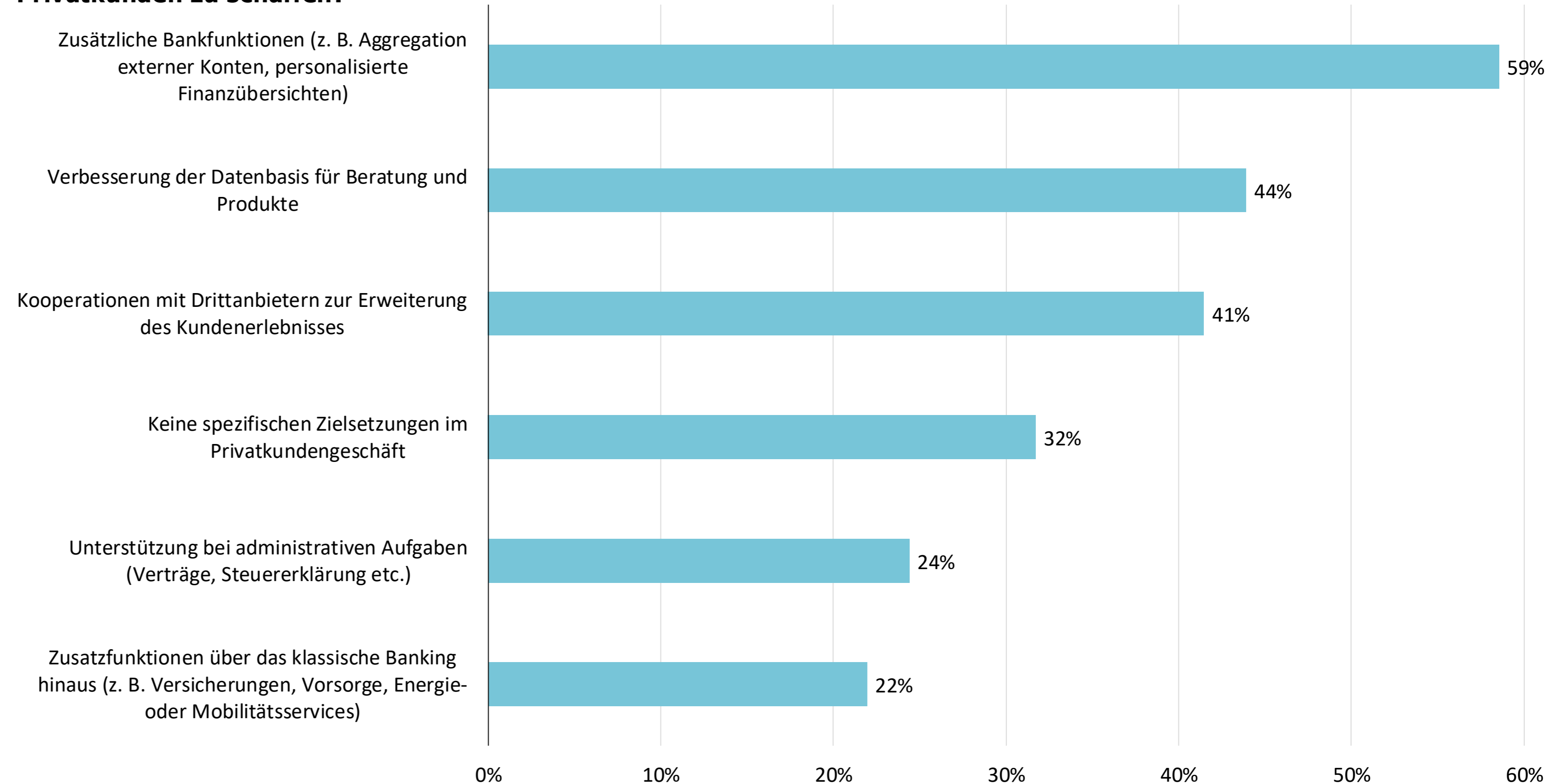
- Besonders auffällig ist die Entwicklung bei den Online-Buchhaltungssystemen: Der starke Anstieg beim heutigen Einsatz von 40% auf 57% spricht dafür, dass dieser Bereich von der Planungs- in die Umsetzungsphase übergegangen ist.
- Multi-Banking bleibt das grosse Aufbauprojekt. Dass heute erst 10% bis 17% live sind, aber 67% einen Einsatz planen, zeigt viel Ambition. Bei Privatkunden ist zudem zu berücksichtigen, dass seit der Umfrageerhebung bereits mehrere Banken Open Banking eingeführt haben, womit die aktuelle Marktentwicklung inzwischen wohl schon weiter fortgeschritten ist als die erhobenen Werte zeigen.
- Weniger überzeugend erscheint die Perspektive in Feldern wie Hypotheken-Broker, Embedded Consumer Loans oder teils auch Open Wealth. Dort legen die Zahlen nahe, dass Open Finance nicht automatisch in allen Bankbereichen zum Einsatz kommt, sondern vorerst selektiv umgesetzt wird.

# Open Finance: Einsatzbereiche von Open Finance für Privatkundschaft

Open Finance im Privatkundengeschäft bleibt nahe am Kerngeschäft.

- **Im Privatkundengeschäft liegt der Fokus vor allem auf banknahen Mehrwerten:** 59% planen zusätzliche Bankfunktionen wie Kontenaggregation oder personalisierte Finanzübersichten, 44% eine bessere Datenbasis für Beratung und Produkte.
- **Breitere Ökosystemansätze bleiben zurückhaltender:** 41% setzen auf Kooperationen mit Drittanbietern, aber 32% verfolgen im Privatkundengeschäft keine spezifischen Zielsetzungen im Kontext von Open Finance.

**In welchen Bereichen plant Ihre Bank, auf der Basis von Open Finance gezielt Mehrwerte für Privatkundinnen und Privatkunden zu schaffen?**



n = 41

# Open Finance: Einsatzbereiche von Open Finance für Privatkundschaft

Open Finance soll im Privatkundengeschäft funktionale und datenbasierte Mehrwerte schaffen.

## Resultate Umfrage 2026

- Am stärksten im Fokus stehen zusätzliche Bankfunktionen: 59% der Banken planen auf Basis von Open Finance Mehrwerte wie Aggregation externer Konten oder personalisierte Finanzübersichten.
- 44% wollen Open Finance zur Verbesserung der Datenbasis für Beratung und Produkte nutzen, 41% für Kooperationen mit Drittanbietern zur Erweiterung des Kundenerlebnisses.
- 32% der Banken verfolgen im Privatkundengeschäft keine spezifischen Zielsetzungen mit Open Finance. Dies ist im Hinblick auf die auch international zu beobachtende Marktdynamik ein hoher Wert.
- Breitere Beyond-Banking-Ansätze haben derzeit nur eine untergeordnete Bedeutung: Nur 24% nennen Unterstützung bei administrativen Aufgaben und 22% Zusatzfunktionen ausserhalb des klassischen Bankings.

## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen, dass Banken im Privatkundengeschäft mit Open Finance vor allem banknahe Optimierungen und weniger eine umfassende Plattformlogik verfolgen.
- Im Vordergrund stehen damit eher bessere Übersicht, bessere Datennutzung und punktuelle Funktionserweiterungen als neue, branchenübergreifende Ökosysteme.
- Dass fast ein Drittel (32%) keine spezifischen Zielsetzungen nennt, spricht dafür, dass Open Finance im Privatkundengeschäft trotz hoher Aufmerksamkeit noch nicht überall als ein klares Nutzenversprechen gesehen wird.
- Gleichzeitig legen die tiefen Zahlen bei administrativen Mehrwerten (24%) und Beyond-Banking-Services (22%) nahe, dass viele Banken derzeit nahe am Kerngeschäft bleiben, statt Open Finance breit für neue Alltagservices zu nutzen und sich so im Ökosystem des Kunden einen wichtigen Platz zu sichern.

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Kapitel 3

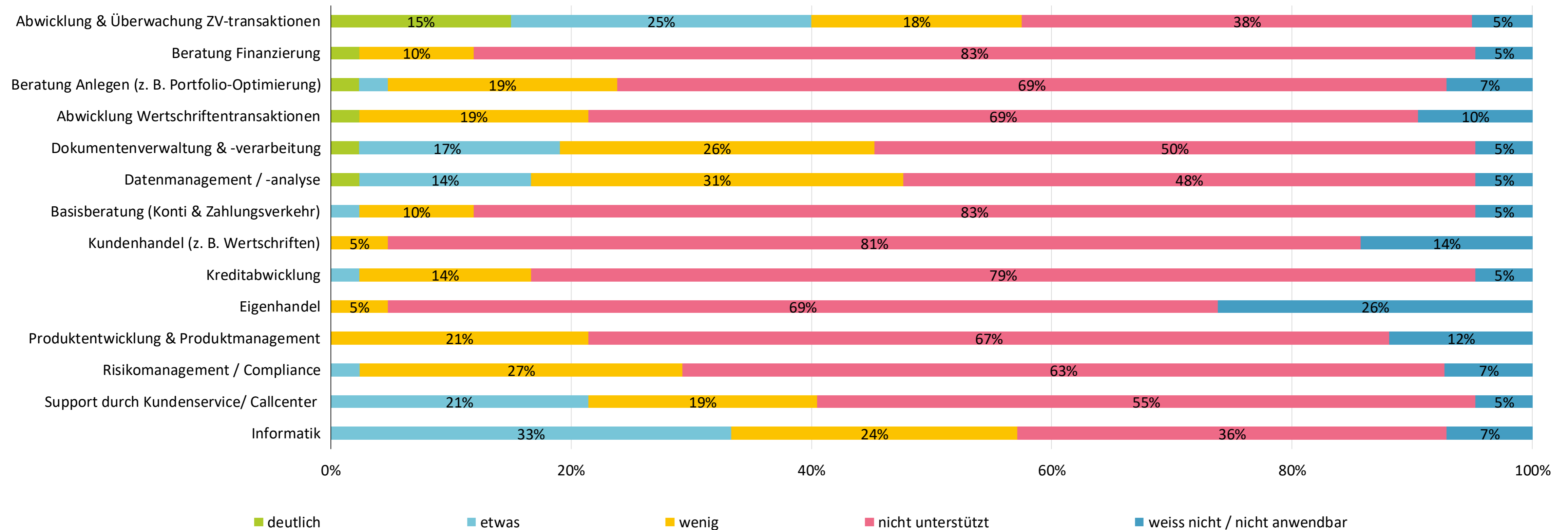
1. Management Summary	Seite 09 - 14
2. Outsourcing	Seite 16 - 46
3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings	Seite 48 - 67
4. Datenorganisation & -management	Seite 69 - 80
5. Erkenntnisse & Fazit	Seite 82 - 90
6. Meinung der Sponsoren	Seite 92 - 97

Anhang	Seite 99 - 106
--------	----------------

# Digitale Transformation von Kernprozessen

Der Einsatz von KI in Kernprozessen konzentriert sich zurzeit auf unterstützende Funktionen.

Welche der folgenden Kernprozesse sind in Ihrer Bank bereits durch Künstliche Intelligenz (KI) unterstützt?



n = 42

Risikomanagement / Compliance

n = 41

Abwicklung und Überwachung der Zahlungstransaktionen

n = 40

# Digitale Transformation von Kernprozessen

Der Einsatz von KI in Kernprozessen konzentriert sich zurzeit auf unterstützende Funktionen.

## Resultate Umfrage 2026

- Am stärksten wird KI heute bei unterstützenden Prozessen eingesetzt: 40% der Banken geben an, dass KI die Zahlungsabwicklung und -überwachung bereits deutlich oder etwas unterstützt.
  - Auch im Kundenservice und in der Informatik ist KI punktuell im Einsatz: 21% der Banken sehen eine gewisse Unterstützung im Kundenservice bzw. Callcenter, während 33% eine etwas unterstützende Rolle der KI in der Informatik nennen.
  - In Daten- und Dokumentenprozessen ist die Nutzung moderat ausgeprägt: 16% der Banken geben an, dass KI das Datenmanagement bzw. die Datenanalyse deutlich oder etwas unterstützt.
  - Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der internen Dokumentenverwaltung und -verarbeitung: 19% der Banken sehen hier bereits eine deutliche oder teilweise Unterstützung durch KI.
- Die folgenden Folien vertiefen die Ergebnisse zu den Kernprozessen **Zahlungsverkehr, Hypothekengeschäft** sowie am Rande zu **Anlegen**.

## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen, dass KI im Bankbetrieb derzeit primär als Effizienz- und Supportinstrument eingesetzt wird und kaum in Kernprozessen verankert ist.
- Im Vordergrund stehen operative Entlastung und punktuelle Unterstützung, etwa bei der Zahlungsabwicklung, in der Informatik oder im Kundenservice. KI wird damit vor allem dort genutzt, wo Prozesse standardisiert, datenintensiv oder wiederkehrend sind.
- Der KI-Reifegrad der Branche bleibt insgesamt niedrig. Der hohe Anteil an Banken, bei denen KI die jeweiligen Prozesse nicht unterstützt, deutet darauf hin, dass KI bislang eher experimentell, ergänzend oder in abgegrenzten Anwendungsfällen eingesetzt wird.
- Für Banken bedeutet dies, dass kurzfristig vor allem Effizienzgewinne zu erwarten sind. Eine breitere Transformation von Kernprozessen durch KI dürfte erst dann entstehen, wenn Datenqualität, Governance, Integration und regulatorische Sicherheit auf einem besseren Stand sind.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Anlegen

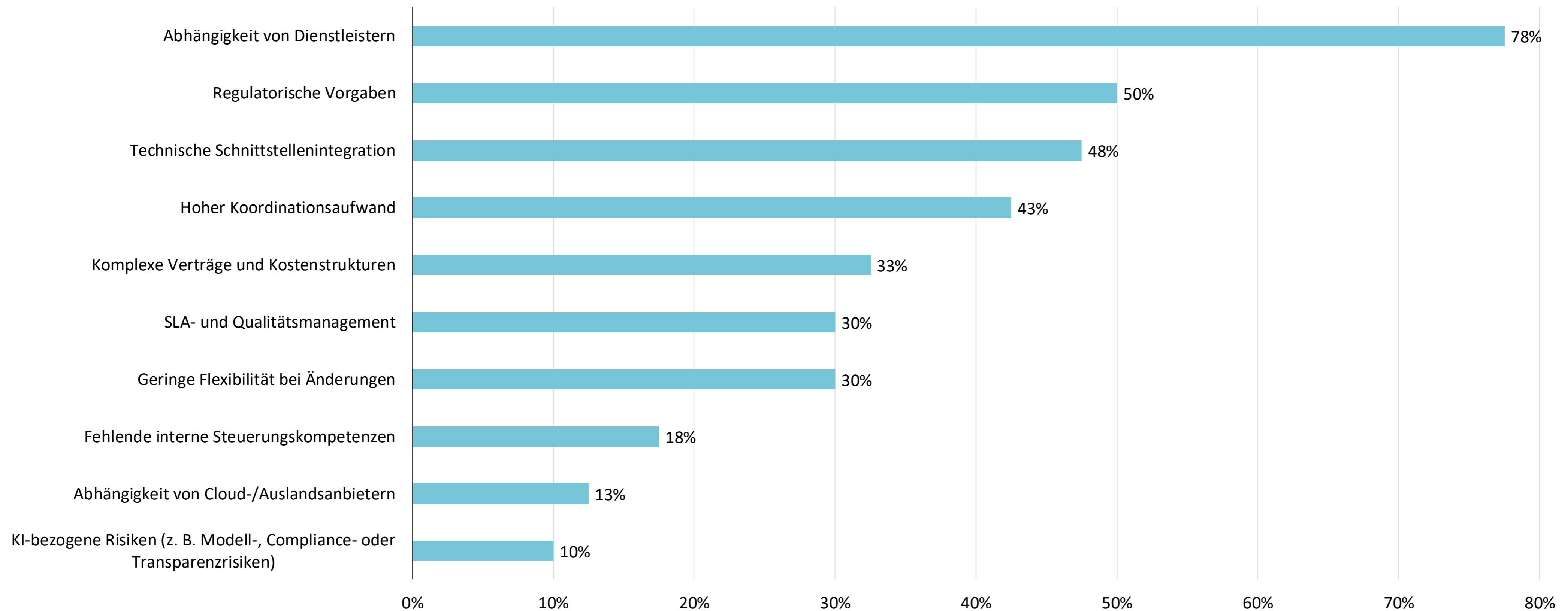
## Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Anlagegeschäft aus der Umfrage

- **Die Anlage- und Vorsorgeberatung** zählt für 88% der Banken zu den **drei zentralen Kernkompetenzen (Seite 18)**.
- **Outsourcing-Grad im Bereich Anlegen & Vorsorgen gemischt (Seite 23, 25 & 29):**
  - Viele Banken haben hierzu Aktivitäten ganz oder teilweise ausgelagert
    - 74% haben die Pflege des Valorenstamms ausgelagert
    - 69% haben die Research-Aktivitäten für Anlageprodukte ausgelagert
    - 65% haben die Abwicklung von Wertschriftentransaktionen ausgelagert; weitere 7% planen hier eine Erhöhung des Outsourcinggrads
- **Aktueller KI-Einsatz (Seite 48):**
  - Die Anlageberatung wird nur in 5% der Banken deutlich oder etwas durch KI unterstützt.
  - Kunden- sowie Eigenhandel werden nur bei 5% der Banken und dort auch nur «wenig» durch KI unterstützt.
- **Bezüglich IT-Unterstützung gewinnen insbesondere an Bedeutung (Seite 39):**
  - Der digitalen Unterstützung der Kundenberater:innen wird von 98% der Banken eine hohe oder mittlere Bedeutung beigemessen.
  - Automatisierung von Prozessen (von 97% der Banken als hohe oder mittlere Bedeutung eingestuft) sowie in Zukunft der Einsatz von KI (95% der Banken mit hoher oder mittlerer Bedeutung) werden verstärkt zum Einsatz kommen.

# Digitale Transformation: Herausforderungen beim Bezug von ZV-Leistungen

Abhängigkeiten, Regulierung und Integrationsaufwand prägen die Herausforderungen beim ZV

Welche Herausforderungen bestehen für Ihre Bank beim externen Bezug von Zahlungsverkehrsleistungen (z. B. Instant Payments, Karten- oder Clearing-Services)?



n = 40

# Digitale Transformation: Herausforderungen beim Bezug von ZV-Leistungen

Abhängigkeiten, Regulierung und Integrationsaufwand prägen die Herausforderungen beim ZV

## Resultate Umfrage 2026

- Am stärksten im Fokus stehen klassische Sourcing-Risiken: 78% der Banken sehen die Abhängigkeit von Dienstleistern als zentrale Herausforderung, gefolgt von regulatorischen Vorgaben mit 50% und der technischen Schnittstellenintegration mit 48%.
- Auch operative Komplexität fordert die Banken: 43% nennen einen hohen Koordinationsaufwand, 33% komplexe Verträge und Kostenstrukturen und 30% Herausforderungen im SLA- und Qualitätsmanagement.
- Eingeschränkte Agilität zeigt sich insbesondere bei Veränderungen: 30% der Banken sehen eine geringe Flexibilität bei Anpassungen als Herausforderung. Dies deutet darauf hin, dass Sourcing nicht nur Vorteile bietet, sondern unter Umständen auch die Veränderungsfähigkeit einschränken kann.
- Governance- und Kompetenzthemen werden seltener genannt, sind aber strategisch relevant: 18% verweisen auf fehlende interne Steuerungskompetenzen, 13% auf die Abhängigkeit von Cloud- oder Auslandsanbietern.

## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen, dass die Herausforderungen beim Bezug von ZV-Leistungen weniger im technologischen Bereich, sondern vor allem bei den Abhängigkeiten, der Regulierung und dem Integrationsaufwand entstehen.
- Im Vordergrund steht der Vendor Lock-in: Die hohe Abhängigkeit von Dienstleistern wird von den Banken als zentrale Herausforderung beurteilt. Die strategische Bedeutung einer proaktiven Steuerung von Sourcing-Partnerschaften wird damit deutlich.
- Einen hohen Stellenwert haben auch regulatorische Vorgaben und technische Schnittstellenintegration. Der Umsetzungsaufwand im Zahlungsverkehr wird nicht nur durch Compliance-Anforderungen, sondern auch durch die Einbindung externer Leistungen in bestehende Systemlandschaften bestimmt.
- Gleichzeitig gewinnen operative Steuerungsthemen an Bedeutung: Koordination, SLA- und Qualitätsmanagement sowie Vertrags- und Kostenstrukturen werden zu kritischen Erfolgsfaktoren, während KI-spezifische Risiken aktuell noch eine untergeordnete Rolle spielen.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr



## Erkenntnisse zum ZV aus der Umfrage - Zusammenfassung

- **Der Zahlungsverkehr** zählt für 98% der Banken im Rahmen der Basisdienstleistungen zu den **drei zentralen Kernkompetenzen der Banken (Seite 18)**.
- **Hoher Outsourcing-Grad im Bereich Zahlungsverkehr (Seite 23 & 25):**
  - Viele Banken haben hier Aktivitäten ganz oder teilweise ausgelagert:
    - 86% haben Issuing Services bei Kredit-/Debitkarten ausgelagert.
    - 81% haben das Financial Messaging (SIC, Euro-SIC, Swift) ausgelagert.
    - 65% haben die Abwicklung und Überwachung von Zahlungstransaktionen ausgelagert.
- **Haupt Herausforderungen beim Outsourcing im Bereich Zahlungsverkehr (Seite 51):**
  - 78% der Banken nennen die Abhängigkeit von Dienstleistern, welche somit als grösste Herausforderung beurteilt wird.
  - 50% nennen regulatorische Vorgaben.
  - Und für 48% gehört auch die technische Schnittstellenintegration zu den wichtigsten zu lösenden Aufgaben.
- **Aktueller KI-Einsatz (Seite 48):**

In der Abwicklung und Überwachung des Zahlungsverkehrs wird KI heute bei 40% der Banken deutlich oder etwas eingesetzt.
- **Prägende IT-Themen für die nächsten drei Jahre (Seite 39):**
  - 95% der Banken messen der Cyber Security eine hohe Bedeutung bei, was namentlich auch im ZV vermehrt zum Tragen kommen wird.

**Einordnung durch Experteninterviews:** Die folgenden Folien ergänzen diese Ergebnisse mit zusätzlichen und vertiefenden Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr

## Stand der Automatisierung / Digitalisierung und Einsatz von KI

- **Automatisierung/Digitalisierung ist und bleibt im Fokus:**

Die Erkenntnis aus der Umfrage, dass der Automatisierungsgrad bereits sehr hoch ist, wird bestätigt. Einzelne Experten sprechen von einer STP-Quote (Straight-Through-Processing) von 98%. Gleichzeitig wird betont, dass auch weiterhin ein hoher Fokus auf Automatisierung und Digitalisierung liegt. Einerseits durch Harmonisierung und Standardisierung im ZV durch Banken, andererseits durch Erhöhung der Self-Service-Funktionen für Kunden (z.B. QR-Rechnungen und zunehmende Online-Zahlungen).

- **Einsatz von analytischer KI ist im ZV bereits weit verbreitet:**

Bestätigt wird zudem, dass analytische KI im ZV schon seit Jahren einen festen Platz gefunden hat, namentlich in der Betrugsprävention. KI wird dazu genutzt, Verhaltensmuster zu erkennen, um Betrug (Fraud) zu erkennen und Geldwäscherei zu verhindern. Die eingesetzten KI-Lösungen stehen dazu in einem Wettlauf mit den ebenfalls zunehmend KI-gestützten Betrugsmustern (Scams).

- **Der Mensch spielt im ZV weiter eine wichtige Rolle:**

Automatisierung, Digitalisierung und der Einsatz von KI ermöglichen es, grössere Datenmengen in kürzerer Zeit zu analysieren. Der Mensch bleibt im Prozess als «Human-in-the-Loop» wichtig, z.B. um Spezialfälle im Bereich Fraud oder Geldwäscherei im Detail zu analysieren und abschliessend zu beurteilen.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr

## Herausforderungen im ZV

- **Legacy-Systeme:** Veraltete Systemlandschaften und historisch gewachsene Architekturen erschweren Automatisierung, Prozessharmonisierung und damit nachhaltige Effizienzsteigerungen.
- **Datenqualität:** Zu geringe Datenverfügbarkeit, inkonsistente Datenquellen und mangelhafte Datenqualität erschweren eine End-to-End-Sicht auf Kosten, Risiken, Prozesse und Kundenbedürfnisse.
- **Betrugsdynamik:** Angreifer nutzen zunehmend KI, etwa für Deepfakes und Social Engineering. Dadurch steigen Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und Professionalität von Angriffen.
- **Fachkräftemangel:** Pensionierungen der «Babyboomer» verschärfen den Fachkräftemangel. Gleichzeitig verändert sich das Anforderungsprofil vom klassischen Sachbearbeiter hin zu stärker spezialisierten oder breiter aufgestellten Rollen.
- **Regulatorik:** Regulatorische Projekte erzeugen hohen Umsetzungsdruck und binden erhebliche Ressourcen. Dies reduziert Spielraum für Innovation, Modernisierung und strategische Weiterentwicklung.
- **Governance-Aufwand:** Die zunehmende Abhängigkeit von externen Lieferanten und Technologiepartnern erhöht den Aufwand für Steuerung, Kontrolle, Risikoüberwachung und Vertragsmanagement.
- **Kundenerwartungen:** Kunden/-innen erwarten nahtlose Prozessintegration, etwa beim Online-Checkout, sowie schnelle, digitale Services wie Real-Time-Payments.
- **Konkurrenzdruck:** Nichtbanken wie Apple Pay, neue Konkurrenten wie Klarna sowie weitere FinTechs greifen einzelne Teile der Bankwertschöpfung an und erhöhen den Druck auf Margen, Kundenschnittstelle und Innovationsgeschwindigkeit.
- **KI:** Die rasche und schwer vorhersehbare Entwicklung von KI schafft Chancen, erhöht aber auch Risiken: für Angreifer, Banken und Kunden verändern sich Fähigkeiten, Erwartungen und Sicherheitsanforderungen gleichzeitig.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr

## Künftige Entwicklungen im ZV

- **Instant Payment:** Instant Payment schafft die Grundlage für neue Use Cases im Inlandszahlungsverkehr, etwa am Point-of-Sale, im E-Commerce oder für Peer-to-Peer-Zahlungen. Für Banken entsteht die Chance, neue Services rund um Geschwindigkeit, Sicherheit und Zahlungsbestätigung zu monetarisieren.
- **Open Finance:** Open Finance ermöglicht die Einbindung von Fremdbankkonten und Zahlungen über Drittbanken direkt in der eigenen Bank-App. Dadurch können Banken die Kundenschnittstelle stärken und ihre App als zentrale Plattform für finanzielle Alltagsbedürfnisse positionieren – oder die Kundenschnittstelle an andere Akteure verlieren.
- **KI-Assistenten:** KI kann künftig als Finanzcoach eingesetzt werden, etwa zur Analyse von Ausgaben, Liquidität und Sparpotenzialen. Gleichzeitig unterstützt KI Vertriebsmitarbeitende mit besseren Kundeneinblicken und wird zur neuen Schnittstelle für KI-Agenten der Kundinnen und Kunden.
- **Monetarisierung:** Banken suchen nach neuen Ertragsquellen im Zahlungsverkehr, da klassische Transaktionsmargen unter Druck stehen. Mögliche Ansätze liegen in Mehrwertservices, Daten- und Analyseleistungen, Sicherheitsfunktionen, Premium-Schnittstellen oder integrierten Zahlungslösungen.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr

## Schlussfolgerungen für das Sourcing im Bereich ZV

- **Outsourcing wird flexibler:** Statt eines grundsätzlichen «make-or-buy»-Entscheids im Zahlungsverkehr wird selektiv entschieden, welche Prozessschritte intern bleiben und welche ausgelagert werden. Damit verschiebt sich der Fokus vom klassischen Business Process Outsourcing (BPO) hin zu einem modularen Einsatz verschiedener Dienstleister, Plattformen und Cloud-Anwendungen.
- **Insourcing zur Differenzierung an der Kundenschnittstelle:** Kundennahe, komplexe oder erklärungsbedürftige Prozesse, etwa Nachforschungen oder Ausnahmesituationen, werden wieder verstärkt und bewusst intern erbracht. Der «Human-in-the-Loop» wird dort wichtig, wo Vertrauen, Urteilsvermögen und Kundenerlebnis differenzierend wirken.
- **Herausforderungen im ZV, die sich durch Outsourcing noch verstärken:** Besonders betroffen sind Datenqualität, Betrugsdynamik und Governance-Aufwand, da Datenflüsse, Verantwortlichkeiten und Kontrollmechanismen über mehrere Parteien hinweg gesteuert werden müssen.
- **Outsourcing zur Bewältigung ausgewählter Herausforderungen im ZV:** Gleichzeitig kann Outsourcing helfen, ausgewählte Herausforderungen gezielt zu bewältigen, etwa durch die Umgehung von Legacy-Systemen, schnellere Erfüllung regulatorischer Anforderungen, bessere Skalierbarkeit, Zugang zu Spezialwissen oder die Erfüllung steigender Kundenerwartungen.

# Digitale Transformation des Kernprozesses Zahlungsverkehr

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus Umfrage und Interviews

	Einschätzung	Begründung
<b>Kernprozess</b>	<b>JA</b>	98% insbes. i. V. m. Kundenberatung.
<b>Bedeutung für Banken</b>	<b>HOCH</b>	Kernprozess = hohe Bedeutung.
<b>Automatisierung und Digitalisierung</b>	<b>HOCH</b>	Zahlreiche ZV-Prozesse laufen hochautomatisiert.
<b>Auslagerungsgrad (Outsourcing)</b>	<b>HOCH</b>	Mit 91% hoher Outsourcinggrad.
<b>Einsatz von analytischer KI</b>	<b>HOCH</b>	KI für Fraud-Monitoring seit Jahren etabliert.
<b>Einsatz von «GenAI»</b>	<b>MITTEL</b>	Texterkennung und Vervollständigung bei Zahlungen.
<b>Einsatz von «AgenticAI»</b>	<b>TIEF</b>	Automatisiertes Zahlen durch Agenten noch kaum verbreitet.
<b>Stand der Digitalen Transformation</b>	<b>MITTEL</b>	Schritt vom analogen Prozess (Bargeld) zur digitalen ZV-Verarbeitung vollzogen. Neue Geschäftsmodelle eher von Nichtbanken (Apple Pay), neue Konkurrenten (wie Klarna) und durch Ökosysteme (Open Finance).

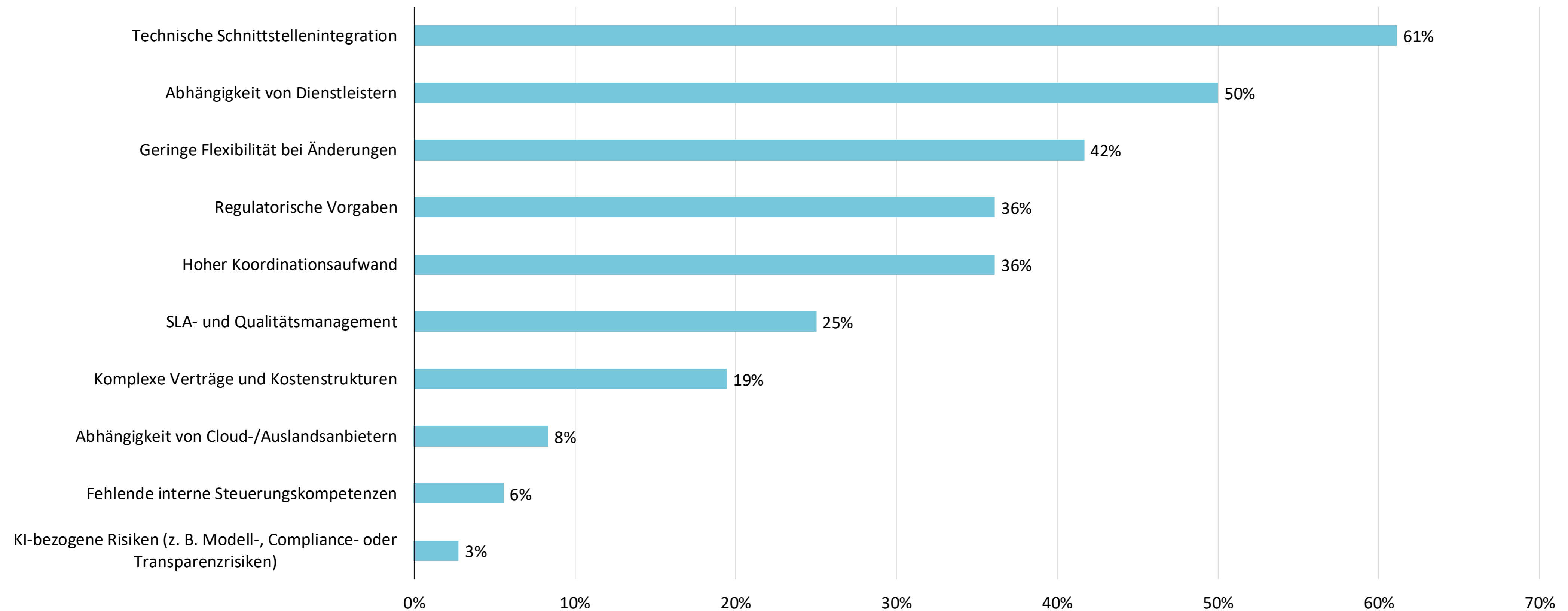
## Takeaways

- 1) ZV als Kernprozess - trotzdem hoher Outsourcinggrad: Selektives Outsourcing wird zunehmen.
- 2) Potenzial von KI (GenAI/Agentic AI) noch nicht ausgeschöpft.
- 3) Digitale Transformation: Druck auf Geschäftsmodelle durch Ökosysteme und Dritte.

# Sourcing-Herausforderungen beim Hypothekar-Prozess

Hypothekar-Outsourcing scheitert primär an Integration und Flexibilität, weniger an Regulierung.

Welche Herausforderungen bestehen für Ihre Bank beim externen Bezug von hypothekarbezogenen Leistungen?



n = 36

# Sourcing-Herausforderungen beim Hypothekar-Prozess

Hypothekar-Outsourcing scheitert primär an Integration und Flexibilität, weniger an Regulierung.

## Resultate Umfrage 2026

- Am stärksten im Fokus steht die technische Schnittstellenintegration: 61% der Banken beurteilen sie als zentrale Schwierigkeit. Damit ist die Integration externer Leistungen in bestehende Systemlandschaften die wichtigste Herausforderung.
- Abhängigkeiten und eingeschränkte Agilität werden ebenfalls als grosse Herausforderungen beurteilt: 50% nennen die Abhängigkeit von Dienstleistern, 42% eine geringe Flexibilität bei Änderungen. Dies zeigt, dass Banken beim Bezug externer Leistungen der Flexibilität eine hohe Bedeutung beimessen.
- Regulatorik und operative Steuerung bilden eine weitere wichtige Herausforderung: Je 36% der Banken nennen regulatorische Vorgaben und einen hohen Koordinationsaufwand, 25% verweisen auf SLA- und Qualitätsmanagement.
- Vertragskomplexität, Kostenstrukturen sowie strukturelle Risiken werden als weniger herausfordernd gesehen: 19% nennen komplexe Verträge und Kostenstrukturen, während Abhängigkeiten von Cloud- oder Auslandsanbietern mit 8%, fehlende interne Steuerungskompetenzen mit 6% und KI-bezogene Risiken mit 3% nur selten genannt werden.

## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen, dass Sourcing-Herausforderungen im Hypothekarprozess primär durch technische Integration und operative Umsetzbarkeit geprägt sind, weniger durch regulatorische Rahmenbedingungen.
- Im Vordergrund steht die technische Schnittstellenintegration. Komplexe Anbindungen externer Services, fehlende Standardisierung und bestehende Altsystem-Architekturen führen offenbar zu einem hohen Umsetzungsaufwand, der sich nur schwer reduzieren lässt.
- Abhängigkeiten und eingeschränkte Flexibilität sind ebenfalls relevant, fallen aber weniger stark ins Gewicht als im Zahlungsverkehr. Dies deutet darauf hin, dass Hypothekar-Outsourcing zwar operative Abhängigkeiten schafft, diese aber nicht als dominierendes Hauptrisiko wahrgenommen werden.
- Auffällig ist die vergleichsweise geringe Bedeutung von Kosten-, Cloud- und KI-bezogenen Risiken. Der Fokus der Banken liegt damit aktuell weniger auf strukturellen oder technologischen Grundsatzfragen, sondern auf der praktischen Bewältigung der Integration externer Leistungen.



# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Erkenntnisse zum Kreditprozess aus der Umfrage - Zusammenfassung

- **Der Hypothekarprozess** ist Teil der Kundenberatung Finanzieren und damit eine **zentrale Kernkompetenz der Banken** (100%). Auch die Kreditabwicklung ist für 79% der Banken eine Kernkompetenz (Seite 18).
- **Primär bankinterne Leistungserbringung im Hypothekarprozess (Seite 23):**
  - 93% erbringen die Kreditabwicklung bankintern.
  - 84% erbringen Kreditrating und Bilanzanalyse bankintern.
  - 72% erbringen Immobilienschätzungen bankintern; 28% sind ganz oder teilweise ausgelagert.
- **Begrenzte Auslagerungs- und Open-Finance-Perspektiven (Seite 29 & 43):**
  - 55% der Banken sehen in der Kreditabwicklung in den nächsten drei Jahren kein Outsourcing vor.
  - 79% der Institute planen bis auf Weiteres keine Anbindung von Hypotheken-Brokern.
- **Aktueller KI-Einsatz (Seite 48):** In der Kreditabwicklung wird KI heute erst bei 16% der Banken etwas oder wenig eingesetzt.
- **Bezüglich IT-Unterstützung gewinnen insbesondere an Bedeutung (Seite 39):**
  - Der digitalen Unterstützung der Kundenberater/-innen wird von 98% der Banken eine hohe oder mittlere Bedeutung beigemessen, was neben der Anlageberatung (vgl. Folie 50) insbesondere auch die Beratung im Bereich Finanzieren betreffen wird.
  - Da 97% der Banken der Automatisierung und Industrialisierung von Prozessen eine hohe oder mittlere Bedeutung beimessen, wird namentlich auch der Hypothekarprozess optimiert werden.

**Einordnung durch Experteninterviews:** Die folgenden Folien ergänzen diese Ergebnisse mit zusätzlichen und vertiefenden Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Stand der Transformation und des Einsatzes von KI

- **Einsatz von KI steht im Hypothekargeschäft noch am Anfang:**  
Schweizer Banken haben im Kernprozess Hypotheken/Finanzierung mit KI noch praktisch nichts umgesetzt
- **Automatisierung/Digitalisierung im Neugeschäft primär in drei Bereichen:**
  - i. Dokumentenmanagement:** Kategorisierung von Standarddokumenten (z.B. Lohnausweis) bereits auf hohem Stand (z.B. Hypodossier); nicht standardisierte Dokumente (z.B. Mieterspiegel) noch zu wenig zuverlässig
  - ii. Datenauszug & Systemintegration:** Automatisiertes Auslesen und Befüllen von Kreditsystemen bei verschiedenen Anbietern in Entwicklung und bei einzelnen Instituten bereits eingesetzt
  - iii. Scoring & Rating:** Weiterentwicklung der bisher klassisch programmierten Modelle
- **Beratungsbereich (KUBE):**
  - Gewisse Vereinfachungen für Kundenberater/innen z.B. im Bereich Dokumentenmanagement in den letzten Jahren realisiert
  - Von einer echten Entlastung von administrativen Tätigkeiten kann jedoch noch nicht gesprochen werden
- **Noch nicht im Fokus:**
  - Automatisierte Prüfung der Einhaltung von Weisungen
  - Automatisch generiertes Risk-Scoring
  - KI-generierter Kreditantrag (Entwurf)

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Wichtigste Herausforderungen

- **Denkhaltung und fehlende Bereitschaft zur Veränderung als wichtigstes Hindernis:** Viele Banken denken vom historisch gewachsenen Prozess her, anstatt analytisch-modular. Dies erschwert Prozessstandardisierung und Digitalisierung.
- **Data-Capabilities:** Uneinheitliche Datenbasis (z. B. fehlende Single Source of Truth bei Einkommensdaten), mangelnde Konsistenz und Verfügbarkeit sowie eine unklare fachliche Verortung von Daten in Systemen erschweren deren Nutzung. Unterschiedliche Datenquellen (Dokumente, externe Systeme, interne Anwendungen) führen zu Redundanzen und Interpretationsspielräumen.
- **Fehlende technische Bereitschaft der Banken:** Technische Voraussetzungen für eine umfassende Transformation fehlen; u. a. auch deshalb besteht bei Anbietern Nachfrage nach lediglich partiell optimierten Prozessen.
- **Geringe und langsame Innovation von Anbieterseite:** Die Nachfrage nach Teiloptimierungen kommt den Anbietern entgegen (Innovationsschutz) und verhindert oder verzögert Neuentwicklungen auf der aktuellen technischen Basis. Darüber hinaus führen Ressourcenbeschränkungen und verspätete Lieferungen von Neuerungen zu Verzögerungen.
- **Erschwernisse durch Limitationen des Umfelds:** verzögerte Digitalisierung von öffentlichen Informationssystemen (z.B. digitales Grundbuch) oder fehlende Schnittstellen zu externen Partnern (z.B. Notariat, Versicherungen etc.).

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Zukünftige Entwicklungen

- Technisch-konzeptionell sind die Mittel für eine vollständig automatische Abwicklung heute bereits vorhanden.

**Vollautomatisiert** bedeutet hierbei u. a. die Automatisierung folgender Schritte:

- *Überprüfung der Einhaltung aller erforderlichen Kriterien*
- *Festsetzung der Zinssätze*
- *Generierung der entsprechenden Verträge*
- *Auslösung der Zahlungen nach Eintreffen der gegengezeichneten Verträge*
- *Ablage aller notwendigen Dokumente*

Es erscheint plausibel, dass in 3–5 Jahren Lösungen einsatzbereit sind, die 90–95% der Fälle ohne menschliche Interaktion abwickeln können.

- **Künftige Funktion der Mitarbeitenden** beinhaltet die Optimierung der Kreditvergabe-Regelungen, die Minimierung der Kreditrisiken sowie die Bereinigung von Verstößen gegen Kreditrichtlinien und das Exception-Handling im Kreditverarbeitungsprozess.
- **Datenauslesen als Commodity**: Medienbrüche behindern heute Prozesse noch in hohem Masse; in Zukunft werden diese durch KI praktisch verschwinden.

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Schlussfolgerungen für das Sourcing

- **Sichtbarer Trend**, dass zunehmend **mehr Teilprozesse ausgegliedert werden** und als eigenständige SaaS-Elemente in den Prozess integriert werden. **Stärkere Fragmentierung des Prozesses erhöht den Anspruch** an die zugrunde liegende technische Koordination, Kontrolle und Prozessüberwachung.
- Einige Banken sind beim Auslesen von Daten und dem automatischen Befüllen der eigenen Applikationen schon weit fortgeschritten. Andere werden rasch folgen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen bei Banken und Anbietern wird der Transformationsprozess jedoch noch einige Jahre in Anspruch nehmen.
- **Fazit für Sourcing-Strategie:**
  - **Kurzfristig:** inkrementelle Verbesserungen durch SaaS-Integration (Dokumenten-KI, Self-Service)
  - **Mittelfristig:** strategische Zusammenarbeit, Partnerschaften und/oder Kooperationen mit anderen Banken und IT-Anbietern für End-to-End-Automatisierung
  - **Voraussetzung:** Banken müssen technische Infrastruktur und Datenqualität konsequent zukunftstauglich machen

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Zusammenfassung der Erkenntnisse aus Umfrage und Interviews

	Einschätzung	Begründung
<b>Kernprozess</b>	<b>JA</b>	Kundennahes Geschäft.
<b>Bedeutung für Banken</b>	<b>HOCH</b>	Kernprozess = hohe Bedeutung und hohes Potenzial.
<b>Automatisierung und Digitalisierung</b>	<b>TIEF</b>	Fehlende Standardisierung, Datengrundlage und externe Voraussetzungen (z.B. Schnittstellen und digitales Grundbuch).
<b>Auslagerungsgrad (Outsourcing)</b>	<b>MITTEL</b>	Bestehende SaaS-Lösungen, jedoch spezifisch und primär für Standard-Prozesse.
<b>Einsatz von analytischer KI</b>	<b>TIEF</b>	Schweizer Banken stehen erst ganz am Anfang.
<b>Einsatz von «GenAI»</b>	<b>TIEF</b>	Die Branche steckt noch in Automatisierungsprogrammen aus vergangenen Jahren (kaum vollständige STP-Prozesse).
<b>Einsatz von «AgenticAI»</b>	<b>TIEF</b>	Informationsverarbeitung und Dokumentenbefüllung von Agentic AI-Software in weiter Ferne.
<b>Stand der Digitalen Transformation</b>	<b>TIEF</b>	Einige Prozessschritte wurden bereits digitalisiert, es besteht aber noch grosses Potenzial.

### Takeaways

- 1) Hypothekarprozess als Kernprozess - zunehmendes Outsourcing und einhergehende Fragmentierung zu erwarten
- 2) Digitale Transformation: Aufarbeitung vergangener Automatisierungsdefizite
- 3) Analytische KI, GenAI und Agentic AI verfügen über grosses Potenzial, dessen Ausschöpfung in naher Zukunft jedoch begrenzt bleiben dürfte

# Digitale Transformation im Hypothekar-Prozess

## Zusammenfassende Erkenntnisse

- **CH-Banken stehen beim KI-gestützten Hypothekarprozess erst ganz am Anfang.**
- **Die Branche steckt noch in Automatisierungsprogrammen aus vergangenen Jahren;** vollständige STP-Prozesse sind die Ausnahme. Dieser Umsetzungstau verzögert den Einsatz von KI zusätzlich.
- **Erste KI-Anwendungen entstehen im Dokumentenmanagement** – echter Durchbruch steht aber noch aus.
- **Das technische Potenzial für vollautomatisierte Abwicklung** (90–95% Dunkelverarbeitung) **ist bereits vorhanden.** Bei den Banken fehlen aber aktuell noch die mentale Bereitschaft sowie die Ressourcen für eine vollständige Transformation.
- **Die Hindernisse auf Nachfrage- und Angebotsseite verstärken sich:** Banken verlangen nur optimierte Teilprozesse; Anbieter schützen ihre Investitionen.
- **Folglich werden in naher Zukunft nur kleinere kontinuierliche Verbesserungen zu beobachten sein;** eine vollständige Transformation ist bei gleichbleibendem Tempo in der Umsetzung erst in mehr als 10 Jahren zu erwarten.
- **Einzelne Vorreiter-Institute** werden jedoch schon in 3–5 Jahren eine Dunkelverarbeitung für Neugeschäft und Wiedervorlagen im Einsatz haben, welche **90% der Fälle vollautomatisch abwickelt.**
- **Das Sourcing-Ökosystem wächst kontinuierlich;** ausgelagerte Teilprozesse erhöhen aber auch die Prozesskomplexität.

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Kapitel 4

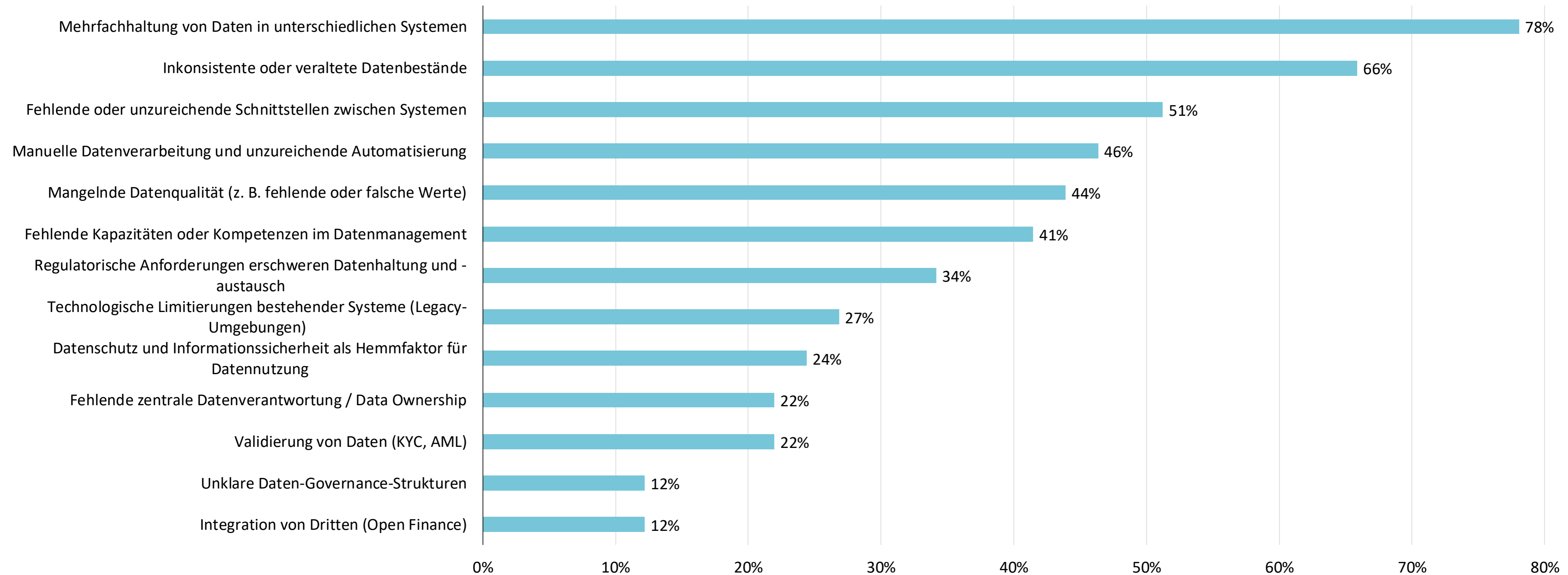
1. Management Summary	Seite 09 - 14
2. Outsourcing	Seite 16 - 46
3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings	Seite 48 - 67
4. Datenorganisation & -management	Seite 69 - 80
5. Erkenntnisse & Fazit	Seite 82 - 90
6. Meinung der Sponsoren	Seite 92 - 97

Anhang	Seite 99 - 106
--------	----------------

# Datenorganisation und -management

Die grössten Herausforderungen liegen in fragmentierten Daten und mangelnder Automatisierung.

Welche Herausforderungen bestehen aktuell in der Datenorganisation Ihrer Bank?



n = 41

# Datenorganisation und -management



Die grössten Herausforderungen liegen in fragmentierten Daten und mangelnder Automatisierung.

## Resultate Umfrage 2026

- Am stärksten im Fokus stehen fragmentierte Datenlandschaften: 78% der Banken nennen die Mehrfachhaltung von Daten als zentrale Herausforderung, 66% verweisen auf inkonsistente oder veraltete Datenbestände.
- Auch Integrations- und Automatisierungsdefizite sind deutlich sichtbar: 51% der Banken sehen fehlende oder unzureichende Schnittstellen als Herausforderung, 46% nennen manuelle Datenverarbeitung.
- Qualitäts- und Ressourcenthemen sind ebenfalls relevant: 44% der Banken verweisen auf mangelnde Datenqualität, 41% auf fehlende Kapazitäten oder Kompetenzen im Datenmanagement.
- Regulatorik und technische Altlasten wirken zusätzlich bremsend: 34% nennen regulatorische Anforderungen als Herausforderung, während 27% Legacy-Systeme als Hindernis sehen.

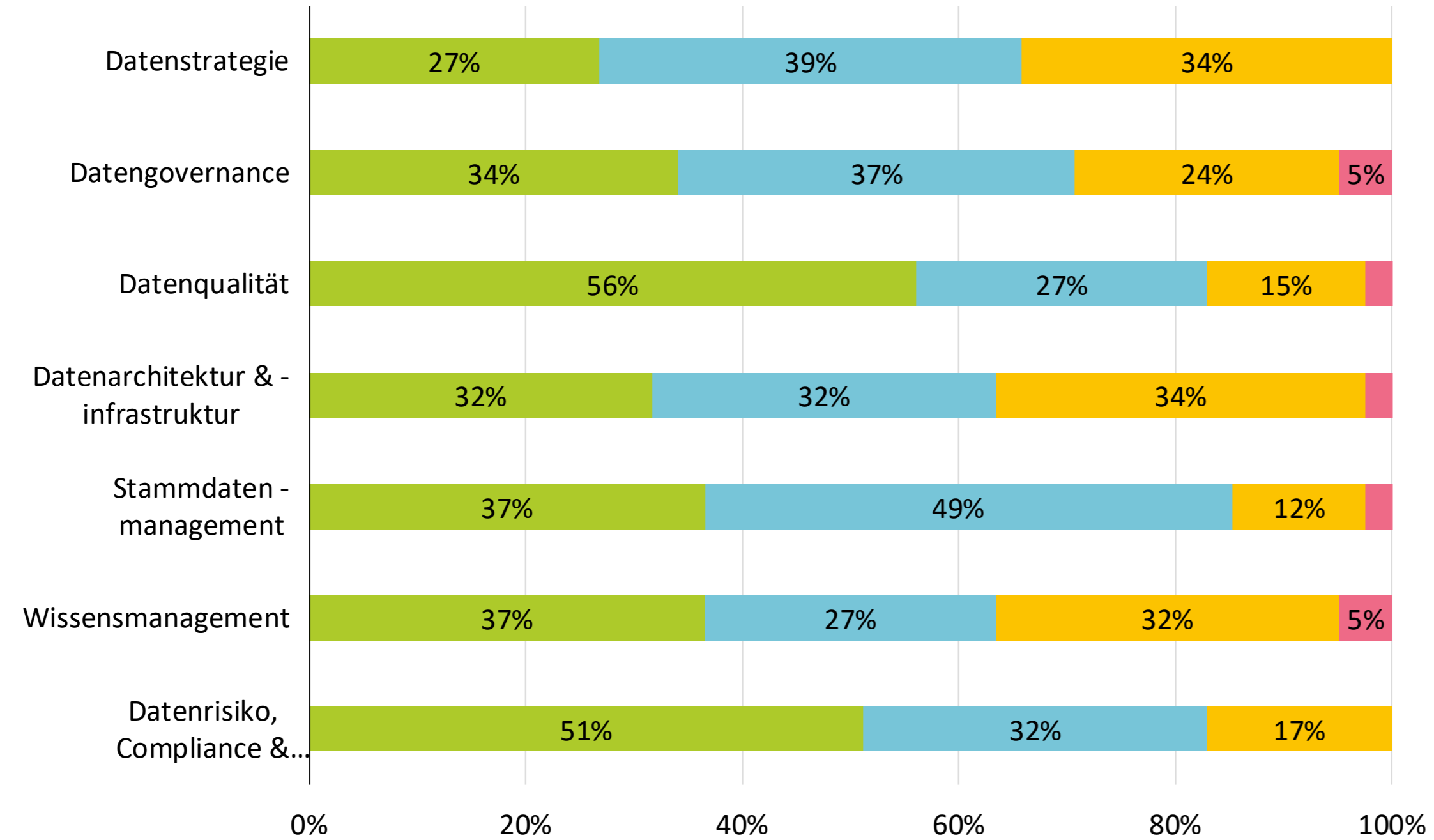
## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen, dass die grössten Herausforderungen in der Datenorganisation vor allem in strukturellen Altlasten liegen. Historisch gewachsene Systemlandschaften, Mehrfachhaltung und inkonsistente Datenbestände erschweren ein effizientes und einheitliches Datenmanagement.
- Dabei wird klar, dass Datenorganisation nicht primär ein technologisches Thema ist. Governance, Ownership, Verantwortlichkeiten und ausreichende Kompetenzen im Datenmanagement sind zentrale Voraussetzungen, um Datenqualität und Nutzbarkeit nachhaltig zu verbessern.
- Automatisierung ist ein wesentlicher Hebel. Manuelle Datenverarbeitung verstärkt Qualitäts- und Effizienzprobleme und erschwert gleichzeitig die Skalierung datenbasierter Anwendungen, insbesondere im Hinblick auf KI und digitale Transformation.

# Relevanz Daten- und Wissensmanagement-Themen

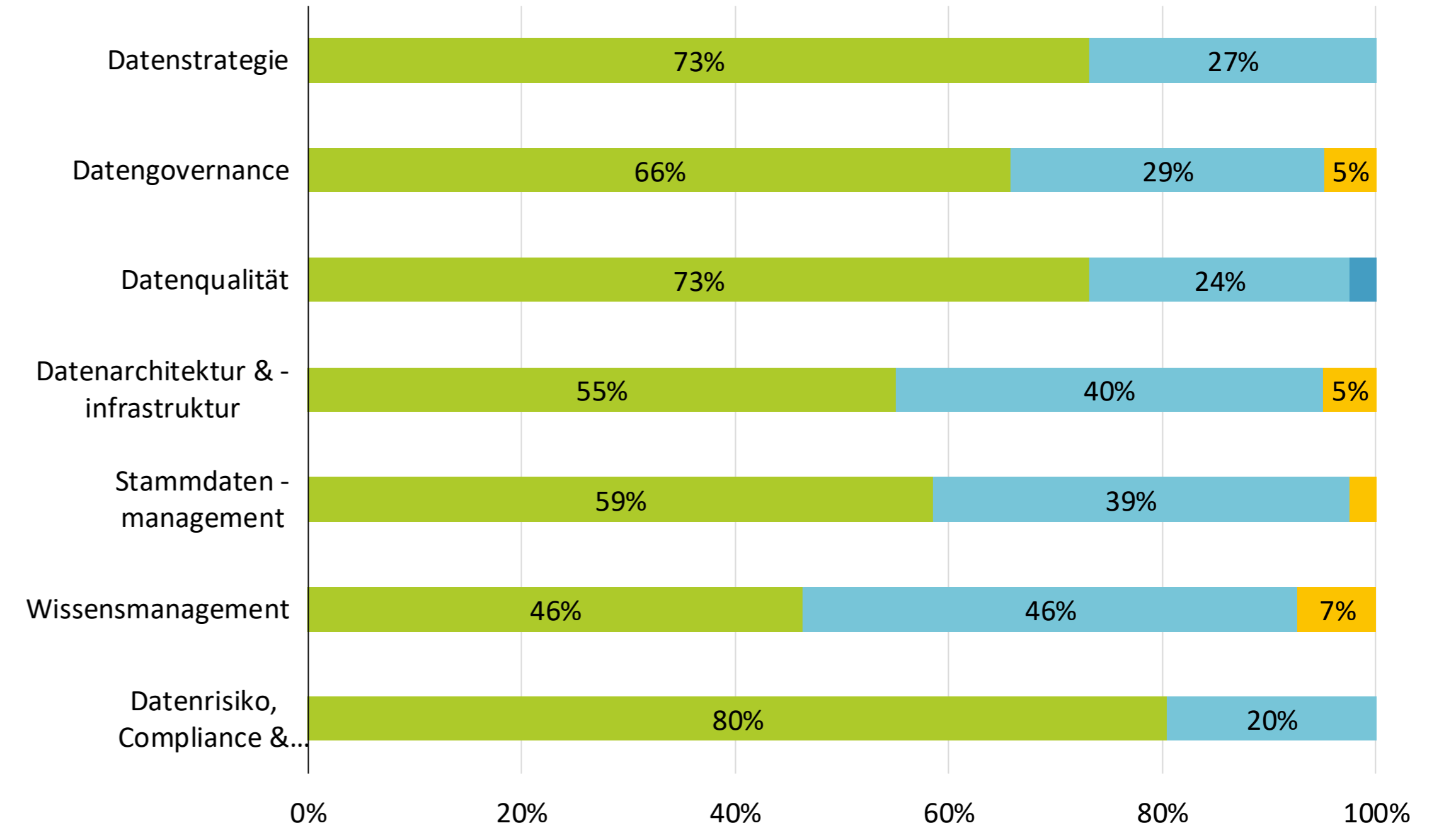
Daten- und Wissensmanagement wird zunehmend strategisch relevant.

Wie wichtig sind die folgenden Daten- und Wissensmanagement-Themen für Ihre Bank – heute und in drei Jahren?



■ hohe Bedeutung    
 ■ mittlere Bedeutung    
 ■ geringe Bedeutung  
■ keine Bedeutung    
 ■ weiss nicht

n = 41



■ hohe Bedeutung    
 ■ mittlere Bedeutung    
 ■ geringe Bedeutung  
■ keine Bedeutung

Datenarchitektur & -infrastruktur (in drei Jahren)

n = 41

n = 40

# Relevanz Daten- und Wissensmanagement-Themen

Daten- und Wissensmanagement wird zunehmend strategisch relevant.

## Resultate Umfrage 2026

### Resultate – heute

- Aktuell stehen vor allem operative Datenthemen im Fokus: 56% der Banken messen der Datenqualität eine hohe Bedeutung bei, 51% sehen Datenrisiko, Compliance und verantwortungsvolle KI als Themen mit hoher Bedeutung.
- Strategische und strukturelle Datenthemen werden heute noch uneinheitlicher beurteilt. Bei der Daten-Strategie nennen 27% eine hohe Bedeutung, während 34% ihr nur eine geringe Bedeutung beimessen.
- Auch bei Datenarchitektur und Dateninfrastruktur zeigt sich kein Schwerpunktbild. Die Einschätzungen sind insgesamt ausgeglichen, was darauf hindeutet, dass strukturelle Grundlagen des Datenmanagements noch nicht bei allen Banken gleich stark priorisiert werden.

### Erwartete Einschätzung für in drei Jahren

- Für die kommenden drei Jahre zeigt sich eine klare strategische Aufwertung aller Datenthemen: 73% der Banken erwarten eine hohe Bedeutung der Daten-Strategie, ebenfalls 73% der Datenqualität und 66% der Datengovernance.
- Damit rücken neben der operativen Datenqualität zunehmend auch strukturelle Grundlagen wie Strategie, Governance, Verantwortlichkeiten und Standards in den Vordergrund.

## Interpretation

- Die Ergebnisse zeigen eine Verschiebung von operativen zu strategischen Datenthemen. Während heute vor allem die Datenqualität im Vordergrund steht, werden künftig auch Daten-Strategie, Datengovernance sowie Datenarchitektur und -infrastruktur zunehmend in den Fokus rücken.
- Ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung sind steigende Anforderungen im Umgang mit Datenrisiken, Compliance und KI. Der Bedeutungszuwachs zeigt, dass Banken Daten nicht nur effizienter nutzen, sondern auch kontrollierter, transparenter und regulatorisch belastbarer steuern müssen.
- Damit ergibt sich bereits heute Handlungsbedarf. Banken stehen vor der Aufgabe, organisatorische und strategische Grundlagen frühzeitig zu schaffen, um die digitale Transformation, den Einsatz von KI sowie weitere Auslagerungen wirkungsvoll und kontrolliert umsetzen zu können.

# Daten – die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse

## Erkenntnisse zum Datenmanagement aus der Umfrage – Zusammenfassung

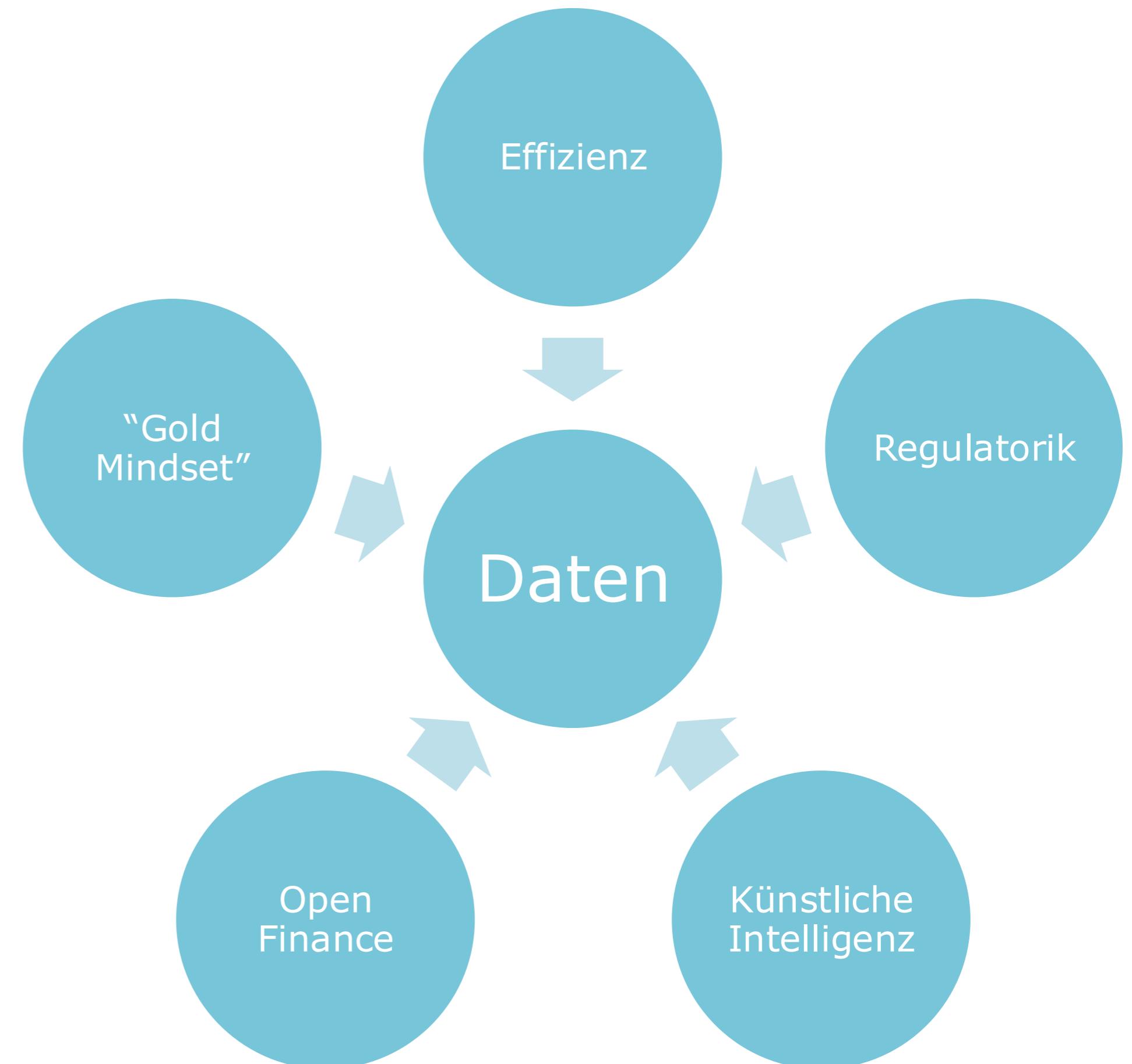
- Im Bereich des Datenmanagements liegen die Herausforderungen bei Banken vor allem in der Mehrfachhaltung von Daten in unterschiedlichen Systemen (78% der Banken) sowie in inkonsistenten oder veralteten Datenbeständen (66%).
- Auch bezogen auf Outsourcing werden Datenhaltung und -bereinigung als eine der Top-5-Herausforderungen genannt (72% der Banken sehen hierin eine grosse oder sehr grosse Herausforderung).
- Die Integration von Dritten (Open Finance) oder unklare Datengovernance Strukturen stellen nach Einschätzung der Banken mit jeweils 12% die geringsten Herausforderungen im Bereich des Datenmanagements dar.
- Banken messen dem Thema Daten in vielerlei Hinsicht eine steigende Bedeutung bei. Gerade in den Bereichen Daten-Strategie, Datengovernance und Datenrisiko steigt die Wichtigkeit aus Sicht der Banken deutlich. Schon heute haben Themen wie Datenqualität und Datenrisiken für die Mehrheit der Banken eine hohe Relevanz.
- Die hohe Relevanz des Themas Daten zeigt sich auch in der Strategie: Heute verfügen bereits 74% der befragten Banken über eine Daten-Strategie, wenngleich diese meist nicht explizit auf Stufe Verwaltungs-/Bankrat genehmigt wurde – dies ist nur bei 19% aller Banken der Fall.
- In Bezug auf Open Finance steht eine Verbesserung der Datenbasis für Beratung und Produkte auf Platz 2 der Massnahmen, mit denen 44% der Banken für Privatkundinnen und -kunden Mehrwert schaffen möchten.

**Einordnung durch Experteninterviews:** Die folgenden Folien ergänzen diese Ergebnisse mit zentralen Erkenntnissen aus den Experteninterviews.

# Daten - die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse

## Warum sich Banken aktuell mit Datenmanagement beschäftigen

- **Effizienz:** Hochwertige, verfügbare und gut strukturierte Daten sind Voraussetzung, um Effizienzsteigerungspotenziale zu erkennen und zu heben.
- **Regulatorik:** Der Druck durch regulatorische Anforderungen wie DORA, DSGVO oder GDPR erhöht die Anforderungen an Datenqualität, Nachvollziehbarkeit, Governance und Zugriffskontrolle.
- **Künstliche Intelligenz:** Daten sind die zentrale Grundlage, um KI sinnvoll einzusetzen. Ohne ausreichende Datenqualität, Verfügbarkeit und Kontext bleibt das Potenzial begrenzt.
- **Open Finance:** Daten bilden die Grundlage für den kontrollierten Datenaustausch mit Dritten und für die Teilnahme an kundenzentrierten Ökosystemen.
- **“Gold Mindset”:** Veränderte Sicht auf Daten als das neue Gold – auch wenn derzeit noch unklar ist, wie sie genutzt und monetarisiert werden können.



# **Daten - die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse**

## Stand des Datenmanagements bei Banken

### **Datenqualität im Branchenvergleich gut - im Einzelfall aber oft nicht zufriedenstellend**

Experten bewerten die Datenqualität in Banken im Branchenvergleich als überdurchschnittlich gut, auch aufgrund regulatorischer Vorgaben. Gleichzeitig bestätigt sich das Bild der Umfrage, dass die Datenqualität darunter leidet, dass die Daten auf verschiedene (Alt-)Systeme verteilt sind. Die Folge sind Inkonsistenzen, etwa wenn das Einkommen eines Kunden in verschiedenen Systemen unterschiedlich hoch erfasst ist.

### **Daten sind das Gold der Banken – die Goldgräber machen sich auf den Weg**

Einige Institute haben bei der Implementierung von KI-Anwendungen erkannt, dass sie zuerst ihre Datengrundlage bereinigen müssen. KI kann ihr Potenzial nur mit guter Datenbasis entfalten. Dafür wurden teilweise neue Rollen wie Chief Data Officer (CDO) und klare Verantwortlichkeiten geschaffen.

### **Datenhaltung und -governance – auf der Suche nach Best Practices**

Zur effizienten Organisation von Daten gibt es unterschiedliche Ansichten. Experten empfehlen eine Use-Case-bezogene Datenbereinigung, um sich nicht zu übernehmen. Die Datengovernance sollte zentral koordiniert werden, während Verantwortung und Qualitätssicherung in den Fachbereichen liegen. Entscheidend ist zudem eine verbesserte «Datenkultur» im Unternehmen.

# Daten - die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse

## Herausforderungen im Datenmanagement

- **Legacy-Systeme:** Veraltete Systemlandschaften und monolithische IT-Architekturen erschweren die Datenhaltung und führen zu Dateninkonsistenzen.
- **Datenqualität:** Zu geringe Datenverfügbarkeit und -qualität erschweren End-to-End-Sicht auf Kosten und Kunden in den Kernprozessen.
- **Fehlende Abstraktionsfähigkeit:** Daten werden oft als Teil eines IT-Systems gesehen, anstatt sie als eigenständiges «Asset» über den gesamten Lebenszyklus zu betrachten.
- **Silo-Denken und Business Cases:** Der Nutzen von gutem Datenmanagement fällt oft in anderen Abteilungen an als die Kosten der Bereinigung, was die Finanzierung erschwert (fehlende Incentivierung).
- **Datengovernance und Ownership:** Oft fehlen definierte fachliche Verantwortlichkeiten (Data Owners) im Business. Stattdessen wird häufig die IT-Abteilung als Alleinverantwortlicher für Daten und resultierende Datenprobleme gesehen.
- **Alles-oder-nichts-Projekte:** Projekte zur Datenbereinigung scheitern häufig daran, dass zu grosse, holistische Ziele verfolgt werden, anstatt sich auf spezifische, wertstiftende Anwendungsfälle zu konzentrieren.
- **KI:** Schnelle und unvorhersehbare Entwicklungen im Bereich der KI erhöhen den Druck, Daten in geeigneter Form und Qualität verfügbar zu halten.

# Daten - die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse

## Zukünftige Entwicklungen im Datenmanagement

- **Cloud als Voraussetzung:** Die befragten Experten sind sich weitgehend einig, dass zukunftsgerichtete Datenverarbeitung, insbesondere auch im Hinblick auf KI-Innovationen, überwiegend in der Cloud stattfindet.
- **Data Mesh und Föderierung:** Der Trend geht weg von zentralen Datentöpfen hin zu föderierten Modellen, bei denen Fachbereiche ihre Daten als „Datenprodukte“ für andere bereitstellen. Dies wirkt sich auf die Organisation der Datenverantwortung sowie auf Projekte zur Datenbereinigung gleichermaßen aus. Zentrale Koordination in Verbindung mit dezentraler Verantwortung wird überwiegend als Lösung beschrieben.
- **Fokus auf Metadaten:** Zukunftsfähigkeit im Hinblick auf den Einsatz von KI, aber auch auf Compliance, bedingt eine Verschiebung der Priorität hin zur Inventarisierung und Klassifizierung (Metadaten) von Daten, um zu wissen, wo welche Daten liegen und wie kritisch diese sind.
- **KI-Readiness:** Für eine Zukunft mit KI müssen moderne Datenplattformen (z. B. auf Snowflake oder Databricks) aufgebaut werden, die sowohl analytische Aufgaben als auch generative KI-Modelle unterstützen. Unternehmen, die wenig Altlasten (Legacy-Systeme) haben oder auf „der grünen Wiese“ starten, haben hier klare Vorteile. Alle anderen kommen nicht umhin, mit einer Bereinigung eine vergleichbare Basis zu schaffen.

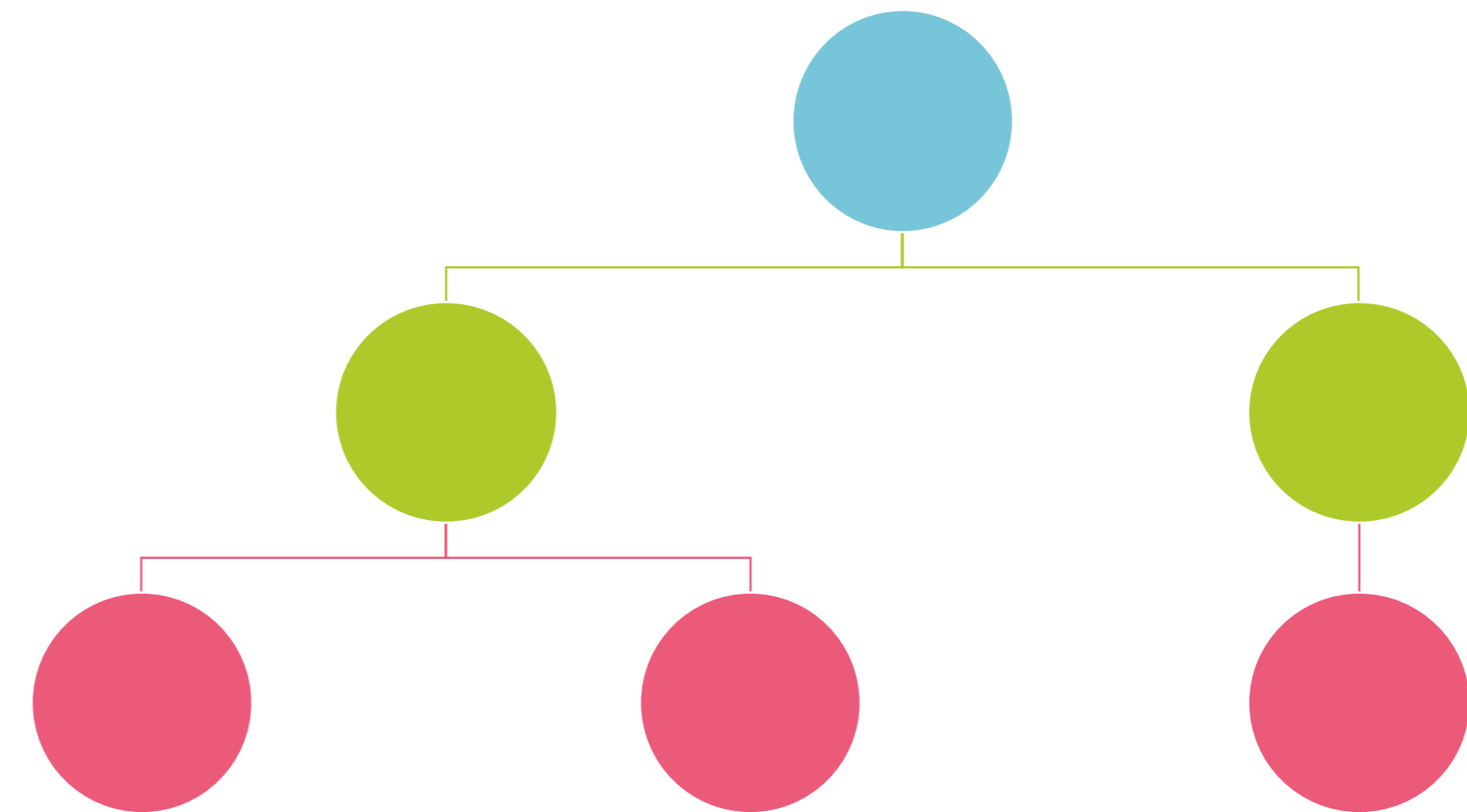
# Auf der Suche nach der idealen Organisation des Datenmanagements in Banken

## Überlegungen und Fragen:

- Zentrale vs. dezentrale Verantwortung von Daten?
- Zuständigkeit beim CEO, CFO, COO oder CIO?

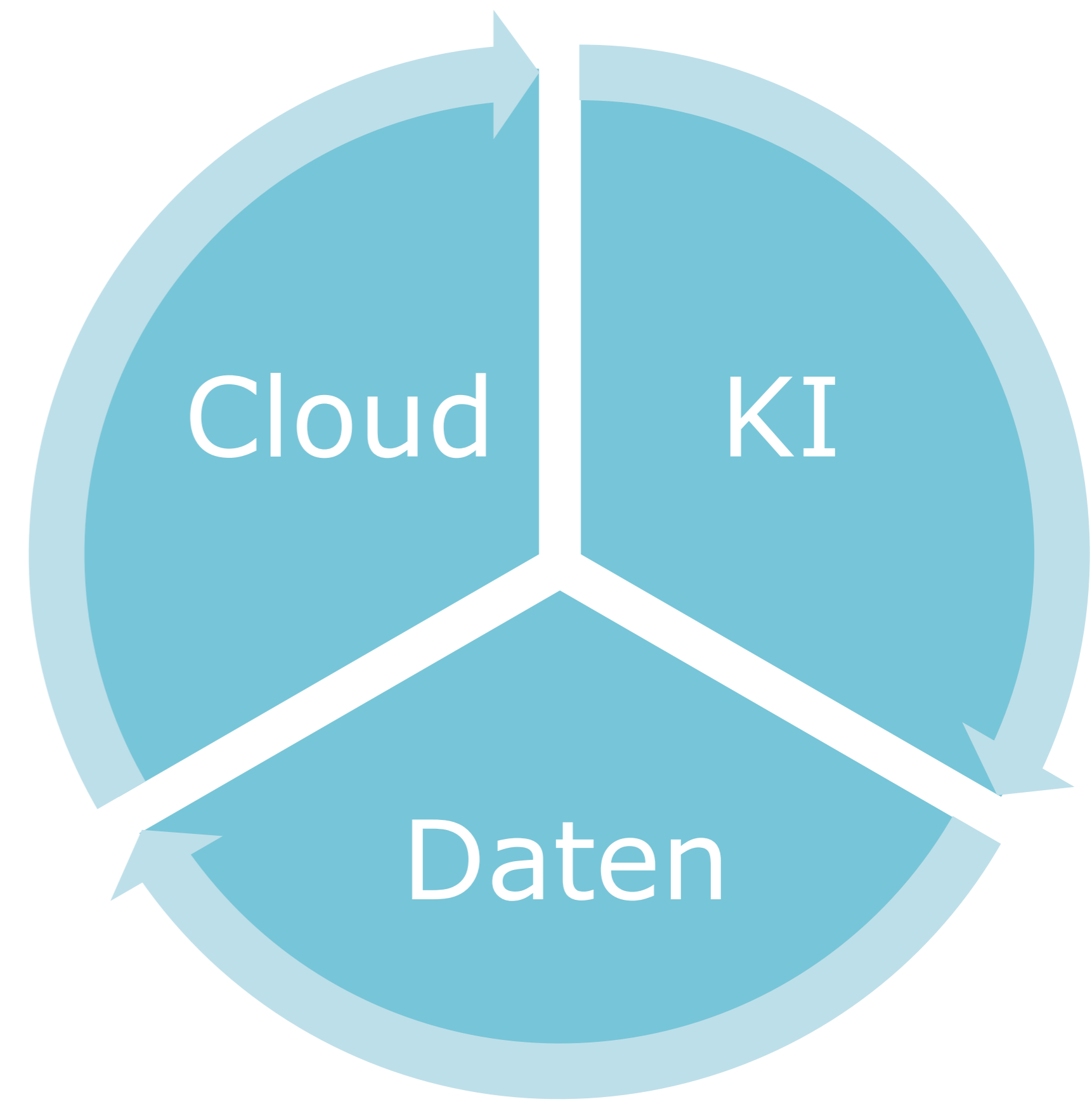
## Entscheidungs- und Erfolgsfaktoren:

- Abhängig von Grösse der Bank
- Zentrale Orchestrierung und dezentrale Verantwortung
- Daten-Ownership im Business
- Top-Down-Zielsystem für Daten



# Daten-, Cloud- und KI-Strategie müssen ineinandergreifen

Statt einer grossen Datenstrategie, die alles umfasst, aber nichts erreicht, scheinen Initiativen-basierte Datenstrategien, die auf einen konkreten Zweck ausgerichtet sind, erfolgsversprechender.



# Daten - die Basis für eine Digitale Transformation der Kernprozesse

## Schlussfolgerungen aus dem Bereich Daten für das Sourcing

- **Datengovernance im Multi-Provider-Umfeld gewinnt an Bedeutung:** Banken müssen die über verschiedene eigene und ausgelagerte Systeme verteilte Daten effektiv koordinieren und steuern können. Hierbei spielen regulatorische und sicherheitstechnische Vorgaben ebenso eine Rolle wie eine effiziente Datennutzung durch KI. Banken müssen demnach ihre Fähigkeiten zur Orchestrierung von Datenökosystemen auf- bzw. ausbauen.
- **Datentransparenz als Grundlage für Steuerung und Compliance:** Ein aktuelles Dateninventar mit Metadaten, Kritikalitätsklassifizierung und Speicherort wird zentral, damit Banken ihre Datenflüsse nachvollziehen, Compliance-Anforderungen erfüllen und Daten sicher für Automatisierung und KI nutzen können.
- **Datenverantwortliche als Stakeholder im Sourcing-Prozess:** Während Stakeholder aus den Bereichen Einkauf, Legal & Compliance, Informationssicherheit, Prozessverantwortliche usw. im Sourcing-Prozess (von der make-or-buy-Entscheidung, über die Vertragsverhandlung, das Providermanagement bis zum Exit-Management) regelmässig hinzugezogen werden, sind hier künftig auch die Datenverantwortlichen (Data Owner) zu involvieren.

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Kapitel 5

1. Management Summary

Seite 09 - 14

2. Outsourcing

Seite 16 - 46

3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings

Seite 48 - 67

4. Datenorganisation & -management

Seite 69 - 80

5. Erkenntnisse & Fazit

Seite 82 - 90

6. Meinung der Sponsoren

Seite 92 - 97

Anhang

Seite 99 - 106



# Erkenntnisse Outsourcing

## Fazit der Autoren

### **Im Outsourcing ist IT nach wie vor der wichtigste Bereich**

- Über 90% der Banken lagern IT-Aufgaben ganz oder teilweise an Dritte aus;
- Zudem werden Banken in den Themen Cyber Security, API/Open Banking sowie e-ID und KI in naher Zukunft noch vermehrt Unterstützung von Dritten beanspruchen
- Für praktisch alle Banken stellen die Kosten eine grosse Herausforderung im IT-Sourcing dar; Banken versuchen diese insbesondere mit Prozessoptimierungen aber auch Kooperationen zu mildern

### **Sourcing von Geschäftsprozessen (BPO)**

- Hohe Outsourcing-Anteile im Anlagegeschäft und beim Zahlungsverkehr
- Im Kreditgeschäft hingegen nur ausgewählte Supportfunktionen ausgelagert

### **Entwicklung im Sourcing**

- Erstmals sind etwas grössere Rückgänge beim Auslagerungsanteil zu beobachten; es betrifft insbesondere den Valorenstamm und die Wertschriftenverarbeitung. Der ausgelagerte Anteil bleibt aber insgesamt sehr hoch
- Banken planen aber auch in Zukunft insgesamt mehr auszulagern; grössere Zuwächse sind in den nächsten Jahren in den Bereichen IT und ZV sowie dem Bereich Risikomanagement/Compliance zu erwarten

# Erkenntnisse Open Finance

## Fazit der Autoren

### Aktueller Stand Multi-Banking

- Auch nach der Lancierung von Multi-Banking für Privatkunden Ende 2025 liegt der Anteil der befragten Institute, die im Privatkundengeschäft eine Lösung anbieten, lediglich bei 10%
- Hingegen ist im Firmenkundengeschäft der Anteil etwas höher. Hier sind schon verschiedene Embedded-Finance-Lösungen möglich bzw. über APIs angebunden, insbesondere KMU-Buchhaltungssoftware

### Entwicklungs- prognose Open Finance

- Sowohl im Privatkundengeschäft als auch im Geschäft mit KMU planen zwei Drittel der Banken in den nächsten drei Jahren ihren Kunden eine Lösung anzubieten – allerdings ist die Realität gegenüber den Bankenprognosen aus den vergangenen Studien bisher deutlich zurückgeblieben

### Fokus

- Banken planen im Bereich Open Finance vor allem finanznahe Aspekte abzudecken
- Weitergehende Kundenbedürfnisse, wie sie etwa in der IFZ Open Finance Studie 2025 aufgezeigt wurden, stehen noch nicht im Fokus der Banken

# Erkenntnisse Digitale Transformation im Zahlungsverkehr



## Fazit der Autoren

### Aktueller Stand

- Im ZV ist bereits ein sehr hoher Digitalisierungsgrad erreicht, der auch mit einem sehr hohen Outsourcinggrad einhergeht: über 90% der Banken haben Aktivitäten ausgelagert oder planen dies
- KI wird im ZV bereits in vielen Instituten für Fraud Detection und GWG-Überwachung eingesetzt

### Entwicklung

- Banken sehen die grössten Herausforderungen bei der Abhängigkeit von Outsourcing-, IT- und KI-Anbietern
- Zunehmende Gefahr, dass dieses Kerngeschäft der Banken durch agile und technisch-geprägte Wettbewerber wie Apple oder Klarna übernommen werden könnte

### Fokus

- Aktuell werden Entwicklungen im ZV primär aufgrund regulatorischer Vorgaben (z.B. Instant Payment) oder interne Effizienzüberlegungen vorangetrieben
- Die Verlagerung von Kundeninteraktionen in digitale, vernetzte Finanzumgebungen sowie der Umgang mit KI-gestützten Finanzassistenten stehen bei vielen Banken noch nicht im Fokus

# Erkenntnisse Digitale Transformation im Hypothekargeschäft



## Fazit der Autoren

### Aktueller Stand

- Die Branche steckt noch in Automatisierungsprogrammen aus vergangenen Jahren; vollständige STP-Prozesse sind erst vereinzelt realisiert.
- CH-Banken stehen beim KI-gestützten Hypothekarprozess erst ganz am Anfang.

### Entwicklung

- Erste KI-Anwendungen entstehen in Unterstützungsbereichen wie dem Dokumentenmanagement und Capturing
- Das technische Potenzial für vollautomatisierte Abwicklung ist vorhanden, wird aber aufgrund fehlender mentaler Bereitschaft (historisch gewachsene Prozesse) bzw. Ressourcen in der Regel nicht nachgefragt.
- In naher Zukunft sind in der Breite daher nur kleinere Verbesserungen zu beobachten. Einzelne Vorreiter-Institute werden jedoch bald eine Dunkelverarbeitung einsetzen, die > 90% der Fälle vollautomatisch abwickelt.

### Fokus

- Banken suchen aktuell nur durch IT-optimierte Teilprozesse, was spezialisierten Anbietern entgegenkommt
- Das Finanzierungssystem wächst – auch getrieben durch FinTechs – kontinuierlich; ausgelagerte Teilprozesse erhöhen dabei die Sourcing- und Prozesskomplexität

# Digitale Transformation in den Kernprozessen – eine Bestandsaufnahme

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus Umfrage und Interviews

	Zahlungsverkehr	Hypothekarprozess	Anlageberatung
<b>Kernprozess</b>	<b>JA</b>	<b>JA</b>	<b>JA</b>
<b>Bedeutung für Banken</b>	<b>HOCH</b>	<b>HOCH</b>	<b>HOCH</b>
<b>Automatisierung und Digitalisierung</b>	<b>HOCH</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b> Beratung <b>HOCH</b> Abwicklung
<b>Auslagerungsgrad (Outsourcing)</b>	<b>HOCH</b>	<b>MITTEL</b>	<b>MITTEL</b>
<b>Einsatz von analytischer KI</b>	<b>HOCH</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b>
<b>Einsatz von «GenAI»</b>	<b>MITTEL</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b>
<b>Einsatz von «AgenticAI»</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b>
<b>Stand der Digitalen Transformation</b>	<b>MITTEL</b>	<b>TIEF</b>	<b>TIEF</b>

# Erkenntnisse im Themenbereich Datenmanagement

## Fazit der Autoren



### Aktueller Stand

- Die Datenqualität und -verfügbarkeit ist im Branchenvergleich gut, weist aber weiterhin Verbesserungspotenzial auf
- Geplante KI-Implementierungen machen Mängel in der Datenqualität sichtbar; die notwendigen Datenbereinigungen verzögern den KI-Einsatz

### Entwicklung

- Viele Banken haben die Notwendigkeit der Datenbereinigung erkannt
- Es zeigt sich zunehmend eine dezentral organisierte Datenverantwortlichkeit bei gleichzeitig zentraler Dateninventarisierung und -überwachung

### Fokus

- Daten zunehmend im Fokus als das neue Gold der Finanzindustrie
- Effizientes Datenmanagement und hohe Datenqualität als unerlässliche Voraussetzungen für den Einsatz von KI und die digitale Transformation überwiegend erkannt
- Einige Banken setzen organisatorische Massnahmen und Projekte zur Erhöhung der Datenqualität um

# Implikationen für Schweizer Banken – 1 von 2

## Fundament stärken

### Fundament stärken

- **Strategie:** Strategien für KI, Sourcing und Daten im Einklang mit der Gesamtbankstrategie entwickeln und umsetzen.
- **Datenbasis:** Use-Case-bezogen die Daten bereinigen und die Verantwortung für die Datenqualität in den Fachbereichen stärken.
- **Governance:** Transparenz betreffend Daten, Einsatz von KI und Providern verbessern und überwachen.
- **Mitarbeitende:** Schulungen im Bereich Datenmanagement und KI sowie Aufbau von internem Know-how.
- **Denkhaltung und Kultur:** Mentale Bereitschaft zur Zusammenarbeit in Ökosystemen des Kunden entwickeln.



# Implikationen für Schweizer Banken – 2 von 2

## Zusammenarbeit intensivieren

### Zusammenarbeit intensivieren

- **Innerhalb von Banken** über die Funktionsgrenzen hinweg
  - dezentrale Verantwortung für die Datenqualität schaffen und zentrale Koordinationsfunktionen einrichten.
  - Use-Case-bezogene Datenbereinigungsprojekte Schritt für Schritt angehen.
- **in Ökosystemen mit FinTechs und/oder BigTechs:**
  - um sich eigenes Know-how schneller anzueignen.
  - um gemeinsam neue Produkte/Services anzubieten oder Geschäftsmodelle zu entwickeln.
- **mit anderen Bankinstituten** bzw. bestehende Kooperationen vertiefen,
  - um den Auswirkungen der digitalen Transformation (KI, Open Finance usw.) gemeinsam zu begegnen.
  - um Wissen auszutauschen und gemeinsam Know-how aufzubauen.
  - um ressourcenschonend Synergieeffekte in Projekten zu nutzen, die Geschwindigkeit zu erhöhen und damit einem Umsetzungsstau vorzubeugen.
- **mit Partnern im Multi-Provider-Kontext** wichtige Aspekte der Daten- und Informationssicherheit, Compliance und Transparenz sicherzustellen.
- **mit Hochschulen, Netzwerkpartnern und Branchenverbänden** bzw. diese Kooperationen intensivieren, um sich auf die Entwicklungen im Schweizer Markt vorzubereiten bzw. diese aktiv zu steuern.

# Herzlichen Dank an die Sponsoren dieser Studie:

## Platin-Sponsoren

**finnova.**

**KPMG**



**swisscom**

## Gold-Sponsor

**isolutions'**

# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Kapitel 6

1. Management Summary	Seite 09 - 14
2. Outsourcing	Seite 16 - 46
3. Digitale Transformation von Kernprozessen und die Rolle des Sourcings	Seite 48 - 67
4. Datenorganisation & -management	Seite 69 - 80
5. Erkenntnisse & Fazit	Seite 82 - 90
<b>6. Meinung der Sponsoren</b>	<b>Seite 92 - 97</b>

Anhang	Seite 99 - 106
--------	----------------

# 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 der Leserschaft so interessante Einblicke und Denkanstöße vermitteln können.

Die Meinung unserer Sponsoren muss nicht zwingend mit der Meinung der Autoren übereinstimmen.

# Finnova AG

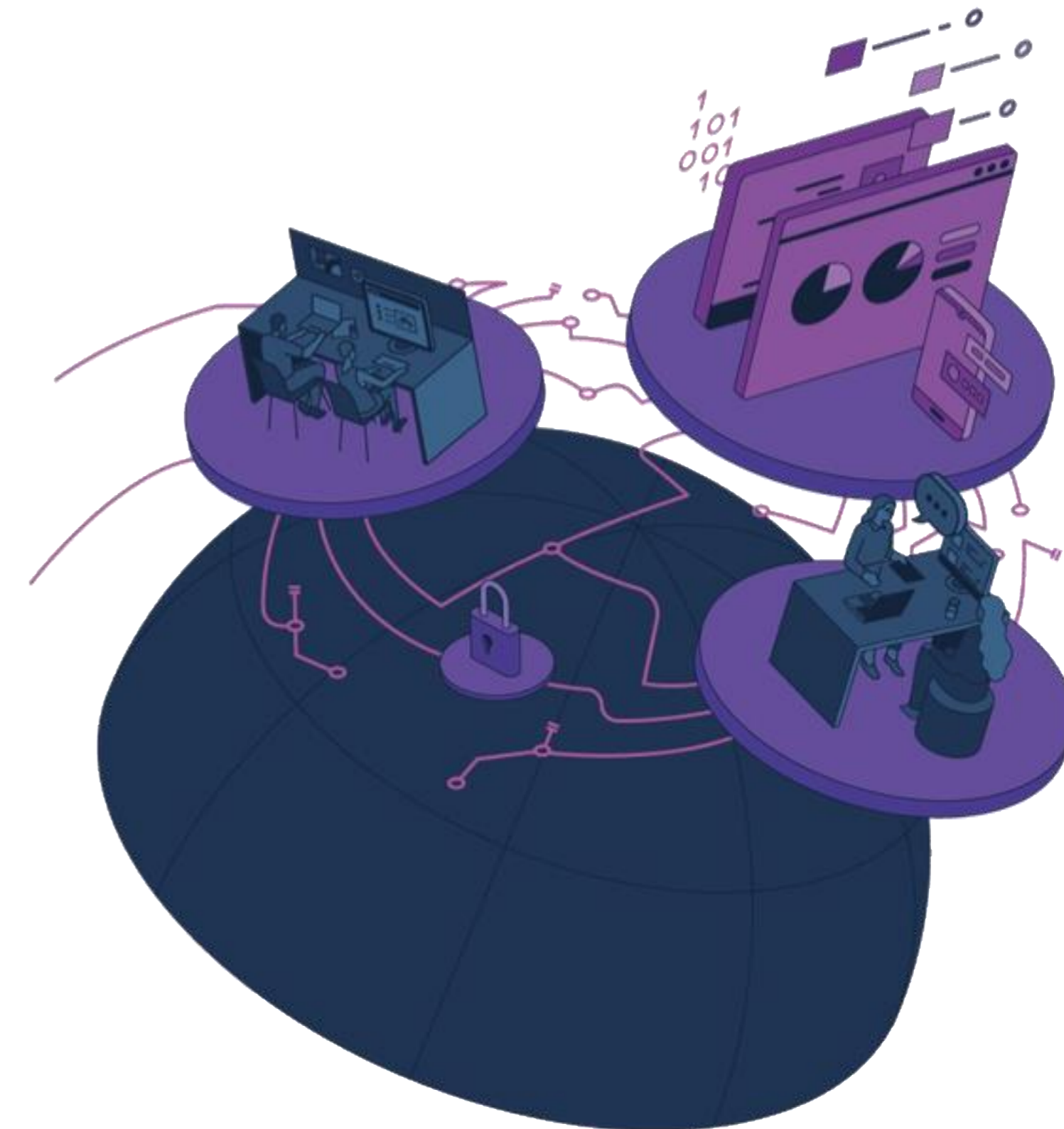
## «Alpha»

Alpha von Finnova begegnet den wachsenden Anforderungen der Mitarbeitenden an die IT-Arbeitsmittel mit einem klaren Ansatz: weniger Komplexität, mehr Automatisierung. Basierend auf modernen Technologien und AI, welche im Rahmen des Transformationsprogramms finnova.neo erarbeitet werden, schafft Alpha einen zentralen, digitalen Arbeitsplatz, der Funktionen, Prozesse und Informationen in einer einheitlichen Oberfläche bündelt. Gleichzeitig ermöglicht die konsistente Benutzerführung ein modernes Arbeiten.

Rollenbasierte Dashboards stellen sicher, dass Mitarbeitende jederzeit Zugriff auf die für sie relevanten Aufgaben und Daten haben – übersichtlich, kontextbezogen und ohne Systemwechsel. Der Fokus auf das Customer Engagement sowie die integrierten End-to-End-Prozesse reduziert Medienbrüche, steigert die Effizienz und unterstützt die Einhaltung regulatorischer Vorgaben.

Finnova begleitet Banken seit 1974 – mit dem Anspruch, Banking aktiv zu gestalten: we shape Banking.

finnova.





## KPMG als strategischer Partner

Die IFZ-Studie 2026 liefert einen wichtigen Orientierungsrahmen für die aktuellen Entwicklungen im IT- und Sourcing-Umfeld der Banken. Sie zeigt deutlich, wie technologischer Wandel, regulatorische Anforderungen und der zunehmende Wettbewerb – insbesondere durch internationale Neobanken – den Druck auf traditionelle Institute erhöhen und gleichzeitig neue Chancen für Effizienz, Skalierbarkeit und Innovation eröffnen.

Auch wir bei KPMG sehen: IT-Sourcing wird zunehmend zum strategischen Hebel. Hybride Modelle, moderne Architekturen, KI und datengetriebene Entscheidungen ermöglichen Banken, flexibler zu agieren und den steigenden Kundenerwartungen gerecht zu werden.

Als Sparring Partner begleiten wir Banken genau an dieser Schnittstelle – von der strategischen Ausrichtung über die technologische Transformation bis zur nachhaltigen Umsetzung. Unsere Erfahrung zeigt: Nur ein integrierter Ansatz, der Technologie, Prozesse und Menschen verbindet, macht Sourcing zu einem echten Differenzierungsfaktor und schafft langfristige Wettbewerbsvorteile.



# Swisscom

## «Outsourcing by Swisscom»

Als Schweizer Banken stehen Sie vor verschiedenen Herausforderungen, welche Sie parallel zum weiter bestehenden Druck auf der Kostenseite aktiv angehen müssen:

- Laufend **neue Anforderungen von Seiten Regulator** und Konkretisierung von bestehenden Vorschriften erfordern ein stetiges Anpassen der Compliance und Governance sowie der entsprechenden Systeme.
- **Vielfältige Bedrohungsszenarien** durch neue Schwachstellen, KI-gestützte Phishing-Methoden und weitere Risiken bedeuten zusätzliche Risikomassnahmen und ein erhöhter Aufwand für die Sicherung der eigenen Infrastruktur.
- Neue Möglichkeiten durch **Multi-Cloud-Architekturen ergeben Flexibilität** – gleichzeitig stellen geopolitische Entwicklungen das Vertrauen in globale Hyperscaler auf die Probe und die Cloud Governance der Bank auf den Prüfstand,
- **AI als das grosse Effizienzversprechen** erfordert nicht nur eine saubere Daten- und Prozessgrundlage, sondern auch eine laufend aktualisierte Governance und die Möglichkeit, sensible Daten unter der eigenen Kontrolle zu behalten.

**Swisscom unterstützt bei all diesen Themen aktiv** und ermöglicht mit passgenauen Outsourcing Möglichkeiten die bedürfnisgerechte Umsetzung Ihrer IT-Strategie entlang Ihrer Differenzierungsmerkmale. Für einen nachhaltigen, sicheren und innovativen Marktauftritt zu Gunsten Ihrer Kunden.





**Sourcing-Entscheide bzgl. Kernbankprozessen** werden zukünftig weniger von Effizienz und Standardisierung geprägt, sondern zunehmend von **KI-Reife, Cloud-Technologien sowie IT- und Datensicherheitsanforderungen**.

Ein ausgereiftes KI-Framework wird es Banken zukünftig erlauben, Prozesse applikationsübergreifend neu zu gestalten, um u.a. das Kundenerlebnis sowie die Effizienz zu steigern. Dadurch gewinnen Datenmanagement, Datenhoheit und die Steuerbarkeit von Geschäftslogiken an Gewicht. **Klassische Sourcing-Modelle verlieren somit dort an Attraktivität, wo Banken mit Hilfe von KI und aktivem Datenmanagement eigenständig Kernprozesse so konzipieren können, dass sie zur Differenzierung und zur risikorelevanten Entscheidungsfindung beitragen.**

Zusätzlich zeigen unsere Projekte, **dass moderne Cloud-Architekturen im Banking neue Spielräume für Skalierung und Automatisierung schaffen** und so den Nutzen reiner Prozessauslagerung relativieren. Gleichzeitig erhöht die Kombination aus Cloud-Abhängigkeiten und externen Prozess-Sourcing die Anforderungen an die Prozess-Governance und steigert Lock-in-Risiken.

Aus unseren Transformations- und Betriebsprojekten zeigt sich: **Datenmanagement sowie IT- und Datensicherheit sind zentrale Erfolgsfaktoren.** Klare Verantwortlichkeiten, Transparenz und professionelles Drittparteirisikomanagement müssen bei Sourcing-Entscheiden für geschäftskritische Kernbankprozesse noch stärker gewichtet werden.

**Sourcing-Entscheide sind daher nur im Zusammenspiel von Prozesskritikalität, KI-Einsatz, Datenarchitektur, Sicherheitsanforderungen und Cloud-Strategie belastbar zu bewerten** – als Grundlage für zukunftssichere Betriebs- und Transformationsmodelle insbesondere bei Banken.

# Autoren der Studie

Nehmen Sie gerne mit uns Kontakt auf

## Dr. Thomas A. Fischer

Dozent und Projektleiter  
Hochschule Luzern  
Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

E-Mail: [thomas.fischer@hslu.ch](mailto:thomas.fischer@hslu.ch)

Telefon: +41 41 228 42 36



## Dr. Urs Blattmann

Dozent und ext. Projektleiter  
Hochschule Luzern  
Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

E-Mail: [urs.blattmann@hslu.ch](mailto:urs.blattmann@hslu.ch)

Telefon: +41 79 207 78 67



## Joël Ettlin

Wissensch. Mitarbeiter  
Hochschule Luzern  
Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

E-Mail: [joelmarco.ettlin@hslu.ch](mailto:joelmarco.ettlin@hslu.ch)

Telefon: +41 41 228 22 29



## Julian Ventouris

Wissensch. Mitarbeiter  
Hochschule Luzern  
Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

E-Mail: [julian.ventouris@hslu.ch](mailto:julian.ventouris@hslu.ch)

Telefon: +41 41 248 63 52



# IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026

## Anhang

Anhang	Seiten 99 - 106
Anhang 1 Marktübersicht	Seite 99
Anhang 2 Literaturverzeichnis	Seite 100
Anhang 3 Experteninterviews	Seite 101
Anhang 4 Abkürzungsverzeichnis	Seite 102
Anhang 5 Glossar	Seiten 103 - 106

# Anhang 1: Marktübersicht

Die Marktübersicht schafft Transparenz über zentrale Sourcing-Anbieter im Schweizer Bankenmarkt und zeigt, welche Dienstleistungen in welchen Bereichen angeboten werden.

- **Vorgehen:**  
Standardisierte Erhebung bei Anbietern, anschliessend Aufbereitung und Kategorisierung der Angaben.
- **Abdeckung:**  
44 berücksichtigte Unternehmen, inklusive neuer Anbieter im Bereich KI.
- **Einordnung:**  
Keine vollständige Marktabdeckung, aber Berücksichtigung der wichtigsten und grössten Akteure.
- **Nutzen für Leser:innen:**  
Schnelle Orientierung nach Leistungsbereichen und Verlinkung zu den jeweiligen Anbieter-Factsheets.

## **Hier geht's direkt zur Marktübersicht:**

→ Bitte klicken Sie [hier](#) auf den Link zur detaillierten Marktübersicht und den Anbieter-Factsheets.

## Anhang 2: Literaturverzeichnis

Blattmann, U. Fischer, T., Ettl, J. (2025): *IFZ Studie Bank-IT und Sourcing 2025*. Hochschule Luzern – Wirtschaft / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://blog.hslu.ch/bankingservices/>.

Dietrich, A., & Hafner, N. (2026): *Schweizer Retailbanken 2026: Woran sie jetzt denken sollten*. Hochschule Luzern – Wirtschaft / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://hub.hslu.ch/retailbanking/schweizer-retailbanken-2026-woran-sie-jetzt-denken-sollten/>.

Fischer, T., Blattmann, U., & Agnesens, T. (2025): *IFZ Open Finance Studie 2025*. Hochschule Luzern – Wirtschaft / Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Verfügbar unter: <https://drive.switch.ch/index.php/s/fsUHwrN7OJ86KMZ>.

ipt. (2026): *Top Tech Trends im Schweizer Banken- und Finanzwesen 2026*. ipt. Verfügbar unter: <https://ipt.ch/insights/top-tech-trends-2026-im-schweizer-banken-und-finanzwesen>.

KPMG. (2026): *Achieving resilience in third-party risk management – 2026 global third-party risk management survey*. Verfügbar unter: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2026/02/achieving-resilience-in-third-party-risk-management.pdf.coredownload.inline.pdf>.

SIX. (2026): *Präsentationsfolien Open Banking Exchange 2026*. SIX Banking Services.

Swisscom Banking Innovation Lab. (2025): *AI Governance, Risk und Compliance (GRC) für Schweizer Banken*. Swisscom. Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/en/business/enterprise/downloads/banking/ai-governance-compliance-fuer-schweizer-banken.html>.

## Anhang 3: Experteninterviews

<b>Interview</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>Experte</b>	<b>Thema</b>	<b>Datum</b>
1.1	Valiant	Valentin Jost	Zahlungsverkehr	18.02.2026
1.2	BEKB	Samir Sifeddine	Zahlungsverkehr	12.02.2026
2.1	PostFinance	Martin Balsiger, Christian Prince	Hypothekarprozess	12.02.2026
2.2	Finnova	Marco Suter	Hypothekarprozess	09.02.2026
2.3	Axon Group	Peter Delfosse, Patrick Meier	Hypothekarprozess	06.02.2026
2.4	Finnofleet	Yves Blättler, Markus Vogel	Hypothekarprozess	02.02.2026
2.5	ZKB	Robin Wicki	Hypothekarprozess	03.03.2026
2.6	Parashift	Alain Veuve	Hypothekarprozess	04.03.2026
2.7	Kamuno	Samantha Pitchford	Hypothekarprozess	15.04.2026
3.1	Isolutions	Christoph König	Datenmanagement	09.03.2026
3.2	BEKB	Pavle Belanovic	Datenmanagement	27.02.2026
3.3	KPMG	Thomas Bolliger	Datenmanagement	24.02.2026
3.4	Swisscom	Matthias Mohler	Datenmanagement	11.02.2026
4.1	Vontobel	Eric Salzmann	KI-Einsatz	07.01.2026
4.2	LGT	Simon Gomez	KI-Einsatz	08.01.2026
4.3	BLKB	Nicola Masimovic	KI-Einsatz	19.12.2025

## Anhang 4: Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
<b>AI</b>	Artificial intelligence
<b>API</b>	Programmierschnittstelle; «Application Programming Interface»
<b>BPO</b>	Auslagerung von Geschäftsprozessen; «Business Process Outsourcing»
<b>KI</b>	Künstliche Intelligenz (gleichbedeutende Nutzung mit AI)
<b>SaaS</b>	Cloud-basiertes Geschäftsmodell; «Software-as-a-Service»
<b>STP</b>	Durchgängige automatisierte Verarbeitung; «Straight-Through-Processing»
<b>ZV</b>	Zahlungsverkehr

# Anhang 5: Glossar (1 von 4)

Ausgewählte Begriffe zur Einordnung der Studie

<b>Agentic AI AI-Agent</b>	Hiermit sind KI-Systeme gemeint, die ein vorgegebenes Ziel eigenständig planen, Werkzeuge nutzen und iterativ umsetzen – ohne menschliches Eingreifen. <i>Auf Deutsch: Agentische KI bzw. KI-Agenten.</i>
<b>Data Mesh</b>	Dezentraler Ansatz für Datenmanagement, bei dem Fachbereiche Verantwortung für Datenprodukte übernehmen, gestützt durch zentrale Standards & Governance.
<b>Data Ownership</b>	Klare fachliche Verantwortung für bestimmte Datenbestände, insbesondere für Definition, Qualität, Nutzung und Freigabe.
<b>Datenarchitektur</b>	Struktur, nach der Daten in einer Organisation gespeichert, integriert, verarbeitet und bereitgestellt werden.
<b>Datenbereinigung</b>	Identifikation und Korrektur fehlerhafter, veralteter, doppelter oder inkonsistenter Datenbestände.
<b>Datengovernance</b>	Regelwerk und Verantwortlichkeitsstruktur für den Umgang mit Daten, inklusive Qualität, Zugriffsrechten, Kontrollen und Compliance.

## Anhang 5: Glossar (2 von 4)

Ausgewählte Begriffe zur Einordnung der Studie

---

<b>Datenmanagement</b>	Massnahmen zur Erhebung, Speicherung, Pflege, Nutzung, Sicherung und Steuerung von Daten über den gesamten Datenlebenszyklus.
<b>Datenorganisation</b>	Organisatorische Gestaltung des Umgangs mit Daten, einschliesslich Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Entscheidungswegen.
<b>Datenplattform</b>	Technische Plattform zur Sammlung, Verarbeitung, Integration und Bereitstellung von Daten für Reporting, Analyse, KI oder operative Prozesse.
<b>Dateninventar</b>	Übersicht über relevante Datenbestände, Speicherorte, Verantwortlichkeiten, Qualität und Nutzung.
<b>Datenlebenszyklus</b>	Gesamter Lebensweg von Daten von der Erhebung über Speicherung, Nutzung und Archivierung bis zur Löschung.

## Anhang 5: Glossar (3 von 4)

Ausgewählte Begriffe zur Einordnung der Studie

---

<b>Datensilos</b>	Isolierte Datenbestände in einzelnen Systemen oder Organisationseinheiten, die nicht oder nur begrenzt verbunden sind.
<b>Daten-Strategie</b>	Übergeordneter Plan, wie Daten zur Erreichung geschäftlicher, regulatorischer und technologischer Ziele genutzt und gesteuert werden.
<b>KI-Governance</b>	Regeln, Rollen, Kontrollen und Prozesse zur sicheren, nachvollziehbaren und regulatorisch tragfähigen Nutzung von KI-Systemen.
<b>Legacy-Systeme</b>	Historisch gewachsene IT-Systeme, die moderne Datenhaltung, Automatisierung und Schnittstellenanbindung erschweren können.
<b>Mehrfachhaltung von Daten</b>	Speicherung gleicher oder ähnlicher Daten in mehreren Systemen, was Inkonsistenzen, Kosten und Pflegeaufwand erhöhen kann.

## Anhang 5: Glossar (4 von 4)

Ausgewählte Begriffe zur Einordnung der Studie

---

### **Metadaten- management**

Verwaltung von Informationen über Daten, etwa Herkunft, Bedeutung, Verantwortliche, Aktualität und Verwendungszweck.

### **Self-Service Analytics**

Möglichkeit für Fachbereiche, Datenanalysen mit geeigneten Tools selbstständig durchzuführen.

### **Schnittstellen- integration**

Technische und fachliche Anbindung verschiedener Systeme, damit Daten automatisiert und konsistent ausgetauscht werden können.

### **Stammdaten- management**

Verwaltung zentraler Grunddaten wie Kunden-, Produkt-, Konto- oder Vertragsdaten, die in vielen Prozessen verwendet werden.

### **Verantwortungs- voller Umgang mit KI**

Steuerung des KI-Einsatzes unter Berücksichtigung von Transparenz, Datenschutz, Nachvollziehbarkeit, Kontrolle und regulatorischen Anforderungen.

Die vorliegende Studie wurde dank der Unterstützung unserer Sponsoren ermöglicht.

**Sponsoren**

finnova  
KPMG  
swisscom  
isolutions

**Autoren**

Dr. Thomas A. Fischer  
Dr. Urs Blattmann  
Joël Ettlin  
Julian Ventouris

**Kontakt für Rückfragen**

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

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

**Impressum**

**ISBN**

978-3-907379-70-7

**Vertrieb**

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

[hslu.ch/wirtschaft](https://www.hslu.ch/wirtschaft)  
© 06.2026, Hochschule Luzern - Wirtschaft