

Banken Sourcing & Service Studie 2020

Know-how. Kosten. Komplexität.
Wie nutzen Banken das Serviceangebot künftig?





Über die Zürcher Kantonalbank

Die Zürcher Kantonalbank ist die nahe Bank. Wir positionieren uns erfolgreich als Universalbank mit regionaler Verankerung und internationaler Vernetzung. Mit einer Bilanzsumme von CHF 167 Mrd. und mehr als 5'100 Mitarbeitenden sind wir die grösste Kantonalbank der Schweiz und eine der grössten Schweizer Banken. Im Wirtschaftsraum Zürich nehmen wir die führende Position im Universalbankengeschäft ein. Zu unseren Kerngeschäften zählen das Finanzierungsgeschäft, das Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft, der Handel und Kapitalmarkttransaktionen. Dabei ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Banken seit Jahren ein strategisches Geschäftsfeld. Wir bieten anderen Banken eins zu eins diejenigen Dienstleistungen und Produkte an, die auch bei unseren Kundinnen und Kunden erfolgreich zum Einsatz gelangen.



Über zeb Consulting

zeb Consulting wurde 1992 gegründet und zählt zu den führenden Strategie- und Managementberatern für Financial Services in Europa und in der Schweiz. An 18 Standorten in 14 Ländern sind über 1'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe tätig. Zu den zeb-Kunden gehören europäische und Schweizer Gross- und Privatbanken, Kantonal- und Regionalbanken sowie Versicherungen. Bereits mehrfach wurde zeb in internationalen Branchenrankings als «Bester Berater» der Finanzbranche ausgezeichnet. Im Themenfeld Sourcing unterstützt zeb Finanzinstitute in der Optimierung der Wertschöpfungskette und der Ausgestaltung ihrer Supply-Chain, von der Sourcing-Strategie über die Begleitung von Ausschreibungsprozessen und Evaluation geeigneter Service-Provider bis hin zur eigentlichen Provider-Steuerung.

Inhalt

- 4** Editorial
- 5** Management Summary
- 6** Studieninhalt und Methodik
- 8** Sourcing heute: Kostenüberlegungen im Fokus
- 10** Bisheriger Fokus: Kernkompetenzgedanke bremst
- 12** Sourcing morgen: Ein Wandel zeichnet sich ab
- 14** Neuer Fokus: Know-how-basierte Services gewinnen Bedeutung
- 15** Sourcing-Anbieter: Leistungserbringer von morgen
- 18** Postulate für die Zukunft:
 - Banken passen ihr Einkaufsverhalten an
 - Grössere Banken zum SSO-Anbieter prädestiniert
 - Die reine Vertriebsbank wird Realität
- 21** Anhang
- 25** Impressum

Liebe Leserinnen und Leser

Viele Schweizer Banken definieren derzeit Strategie und Geschäftsmodell für das neue Jahrzehnt. Einige setzen bereits erste Anpassungen um. Sie alle reagieren damit auf die aktuellen Herausforderungen und bringen sich in Position, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Die Themen von heute sind dabei auch jene von morgen: tiefe Zinsen, demografische Veränderung, Digitalisierung, neue Wettbewerber und Kunden, die ihr Verhalten nachhaltig ändern.

Die neue Normalität fordert vom Finanzsektor aktives Handeln. Denn mit den Herausforderungen geht ein steigender Ertrags- und Kostendruck einher, dem es mit innovativen Lösungen Paroli zu bieten gilt. Betroffen sind zugleich Geschäftsmodelle und das Produkt- und Service-Offering. Es braucht deshalb Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette einer Bank. Einen wichtigen Beitrag kann hier Outsourcing leisten. Während IT-Service-Leistungen von Banken bereits oft ganz oder doch zumindest teilweise ausgelagert werden, besteht bei bankfachlichen Dienstleistungen noch Zurückhaltung.

Doch es tut sich was: Die Bereitschaft der Banken wächst, Servicedienstleistungen extern zu beziehen. Neben dem von Banken bereits vereinzelt genutzten Business Process Outsourcing (BPO) wird der Zukauf von stärker auf bankfachliche Services spezialisierten Leistungen (in dieser Studie als Service Solution Outsourcing oder SSO bezeichnet) künftig markant an Bedeutung gewinnen.

Die Zürcher Kantonalbank und zeb Consulting haben die hier vorliegende Studie gemeinsam durchgeführt, um in diesem Marktsegment den Puls zu fühlen. Was sind die Auslöser des Wandels? Was wird warum zugekauft? Wohin entwickelt sich der Sourcing-Markt? Was erwarten Banken von ihren Service-Providern – heute und morgen?

Antworten auf diese und weitere Fragen erhalten Sie auf den folgenden Seiten. Ganz am Schluss wagen wir zudem einen Blick in die Zukunft und postulieren auf Basis der Studienergebnisse drei künftige Entwicklungen.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Das Autorenteam

Martin Bardenhewer

Stefan Boesch

Remo Ruckstuhl

Norman Karrer

Julian Müller

Management Summary

Kosten senken durch Sourcing

Seite 8 bis 9

Heute kaufen die in der Studie befragten Banken Services primär zu, um Kosten zu senken. Allerdings ist der Outsourcing-Anteil noch gering: Von insgesamt 49 Teilprozessen eines vereinfachten Bankenmodells werden im Schnitt nur 15 Prozent zugekauft. Betroffen sind meist die Verarbeitung von Massenprozessen wie z.B. Druck und Versand. Aktuell kaum von Bedeutung ist der gezielte Zukauf von bankfachlicher Expertise.

Kernkompetenz-Gedanke bremst

Seite 10 bis 11

Die befragten Banken betrachten den Löwenanteil der Prozesse als ihre Kernkompetenz. Das gilt selbst für Prozesse mit wenig Differenzierungspotenzial gegenüber dem Endkunden. Diese Betrachtungsweise wirkt als Bremse: Kosten- und Wachstumsherausforderungen können so nur schwer über spezialisierte Sourcing-Dienstleister begegnet werden.

Know-how wird wichtiger als Kosten

Seite 12 bis 17

Ein Wandel zeichnet sich ab: Die klare Mehrheit der Studienteilnehmer geht davon aus, dass die Herausforderungen im Bankengeschäft künftig eine stärkere Zusammenarbeit mit Drittanbietern notwendig machen werden. Bei der Auswahl der Outsourcing-Partner ist zukünftig das bankfachliche Know-how deutlich wichtiger als nur die Kostensicht.

Drei Postulate zur mittelfristigen Zukunft

Seite 18 bis 20

Eine neue Sourcing-Philosophie entsteht:

- Bei Sourcing Ausschreibungen wird klarer getrennt zwischen «Kostenoptimierung» und «Zukauf von bankfachlichem Know-how».
- Grössere Banken sind aufgrund ihrer bankfachlichen Expertise und der Erfahrung mit eigenen Kunden prädestiniert, anderen Banken Know-how getriebene Leistungen («SSO-Modell») anzubieten. Allerdings müssen sich diese Anbieter dazu zum Banken-Service Dienstleister weiterentwickeln.
- Das Vertriebsbankenmodell, in dem sich eine Bank ganz auf die Kundenschnittstelle konzentriert und alles andere zukauf, wird Realität werden. Es entsteht ein Anbieter-Ökosystem mit sich ergänzenden Verarbeitern («BPO-Dienstleistungen»), Vorsorgern mit bankfachlicher Expertise («SSO-Dienstleistungen») und Vertriebsbanken, die sich voll und ganz auf den Kunden fokussieren können.

Studieninhalt und Methodik

BPO und SSO im Fokus

Beim Outsourcing lassen sich drei Bereiche unterscheiden:

SSO

Service Solutions Outsourcing

Fokus auf bankfachlich getriebene Dienstleistungen

Korrespondenten-Netz	Depotbank, Market-Guides	Handelszugänge global	CIO / Buy-side-Services
----------------------	--------------------------	-----------------------	-------------------------

«Bankfachliches Know-how wird als Services
Dritten zugänglich gemacht und so skaliert.»

BPO

Business Process Outsourcing

Fokus auf Verarbeitung einzelner Prozessschritte / Prozesse

Konto Belege erstellen	Wertschriftenabwicklung	Betrieb Call-Center	Print & Versand
------------------------	-------------------------	---------------------	-----------------

«Durch Standardisierung der Prozesse entstehen
Skaleneffekte im Betrieb.»

ITO

Information Technology Outsourcing

Klassische Auslagerung von IT-Dienstleistungen

Rechenzentrum	Workplace	Application-Management
---------------	-----------	------------------------

«Durch Bündelung der Technik entstehen Skaleneffekte im
IT-Betrieb und im IT-Release Management»

Grafik 1: Unterscheidung nach Fokus des Outsourcings

In der Studie geht es ausschliesslich um BPO und SSO, da die Marktentwicklung in diesem Bereich für die Schweizer Banken besonders relevant ist. Das Themenfeld ITO wurde in anderen Studien bereits eingehend beleuchtet.

23 Schweizer Banken

Im Rahmen der Studie wurden 23 Schweizer Banken befragt. Der Fokus lag auf Banken, die nicht selbst Sourcing-Anbieter und wenn möglich nicht Teil eines Sourcing- und Service-Netzwerks sind. Institute dieses Typs machen zusammen rund 40 Prozent der gesamten Bilanzsumme aller Schweizer Banken aus.

3 Geschäftsmodelle

Unter den befragten Banken lassen sich drei Geschäftsmodelle unterscheiden:

Finanzierungsbanken: Banken, deren Hauptfokus auf dem Finanzierungsgeschäft liegt; meist kleinere bis mittelgrosse Institute (n = 7)

Universalbanken: Banken mit breitem Mix an Dienstleistungen: von Finanzierungen über Anlagegeschäft bis zum Handel; meist mittelgrosse und grössere Institute (n = 8)

Anlagebanken: Banken unterschiedlicher Grösse, deren Hauptfokus in der Verwaltung von Anlagevermögen liegt (n = 8)

3 Wertschöpfungsketten

Im Zentrum der Untersuchung standen die Wertschöpfungsketten der drei Kerngeschäftsbereiche:

- **Anlagegeschäft**
- **Finanzierung**
- **Konten & Zahlungsverkehr**

Jede der drei Wertschöpfungsketten wurde weiter detailliert. Dies führt zu einem vereinfachten Bankenmodell mit insgesamt 49 Teilprozessen über alle Wertschöpfungsketten hinweg als Grundlage für die Marktbefragung. (vgl. Generisches Bankenmodell im Anhang)

Strukturierte Interviews auf C-Level

Von Juli bis November 2019 führte zeb Consulting 23 strukturierte Interviews mit Geschäftsleitungsvertretern durch. Zur Vorbereitung wurde ein Fragebogen verschickt, auf dem Statements nach Grad der Zustimmung zu bewerten waren. Im Rahmen der einstündigen Interviews wurden die grundsätzlichen Einschätzungen der Teilnehmenden diskutiert. Um die Vertraulichkeit zu wahren und eine offene Diskussion zu ermöglichen, fanden die Gespräche ohne Beteiligung der Zürcher Kantonalbank statt.

Qualitative und quantitative Auswertung

Die Fragebogen und Interviews wurden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Die Resultate wurden anonymisiert und gemäss den drei Geschäftsmodellen der teilnehmenden Banken strukturiert. Schliesslich wurden die Resultate von Experten der zeb Consulting und der Zürcher Kantonalbank analysiert.

Sourcing heute: Kostenüberlegungen im Fokus

Punktuelle Leistungsbezug

In den Bereichen SSO und BPO dominiert heute der punktuelle Leistungsbezug. Integrale Zukäufe finden derzeit kaum statt.

4 bis 15% der Prozesse ausgelagert

Von den 49 Teilprozessen lagern die befragten Banken bisher nur die wenigsten aus: Bei Finanzierungs- und Universalbanken sind es im Schnitt 15 Prozent aller untersuchten Prozesse. Die Anlagenbanken kaufen am wenigsten zu, lediglich 4 Prozent.

60% der Prozesse mit Outsourcing-Potenzial

Das Potenzial zur Auslagerung von Prozessen wäre jedoch gross. Mehr als die Hälfte der Prozessschritte könnte theoretisch ausgelagert werden: 60 Prozent aller Teilprozesse wurden mindestens einmal von einer der teilnehmenden Banken als ausgelagert genannt.

Kundenschnittstelle ist tabu

Unter den abgefragten Prozessen gibt es zwei klare Fokusbereiche: Research sowie Archiv, Print und Versand wurden am häufigsten als ausgelagert genannt. An der Kundenschnittstelle findet in der Regel keine Auslagerung statt.

Kostenüberlegungen dominieren Sourcing

Kosten sind der Haupttreiber für den Auslagerungsentscheid – unabhängig vom Geschäftsmodell der jeweiligen Bank. Über 70 Prozent der befragten Banken gewichten den Kostenfaktor am höchsten. Prozesssicherheit und Qualität sind wichtige Nebenbedingungen, gefolgt von regulatorischen Anforderungen. Fehlendes Know-how und Convenience sind bisher von untergeordneter Bedeutung beim Auslagerungsentscheid.

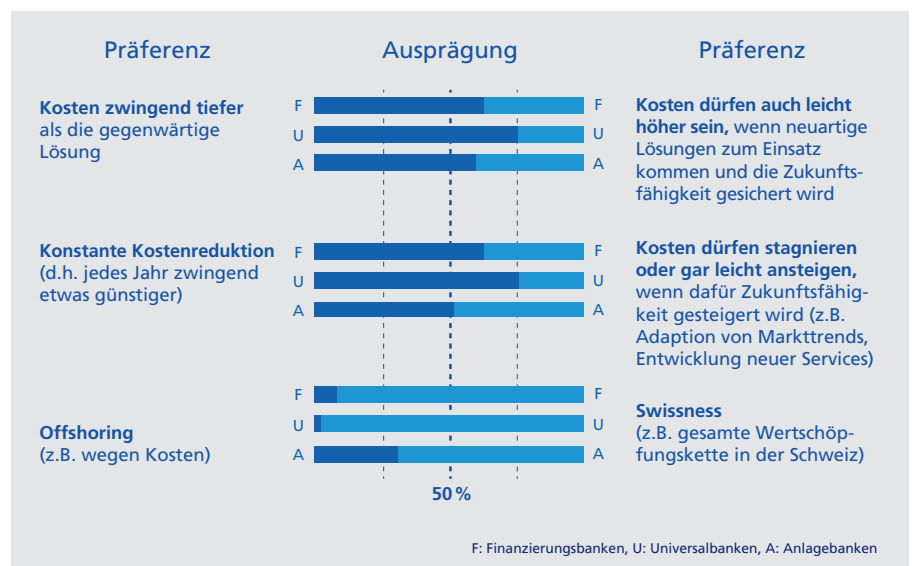
Haupttreiber für Outsourcing	F	U	A
Kosten	83 %	88 %	70 %
Prozesssicherheit	80 %	78 %	70 %
Qualität	71 %	80 %	64 %
Regulatorische Anforderung	66 %	70 %	63 %
Convenience	71 %	63 %	53 %
Know-How	51 %	65 %	33 %

F: Finanzierungsbanken, U: Universalbanken, A: Anlagebanken

Grafik 2: Warum werden Prozesse heute ausgelagert?
Zustimmung je Haupttreiber

Kosten vor Zukunftsfähigkeit?

Die Kriterien bei der Auswahl von Outsourcing-Partnern unterstreichen die Dominanz der Kostenüberlegungen: Zwei Drittel der befragten Banken wollen, dass die Kosten tiefer sind als bei gegenwärtigen Lösungen, und über die Hälfte möchte, dass die outgesourceten Prozesse über die Jahre «günstiger» werden – selbst wenn darunter die Zukunftsfähigkeit leidet. Trotz grosser Kostensensitivität haben bei den befragten Banken Partner aus der Schweiz Vorrang: Swissness ist für die meisten wichtig, selbst wenn die Kosten etwas höher liegen als bei einer Auslagerung in kostengünstigere Produktionsländer (Offshoring).



Grafik 3: Kosten, Kosten, Kosten... und Swissness.

**«Nearshoring ist wesentlich wichtiger als Offshoring.
Man will doch nicht in entfernte Zeitzonen auslagern.
Lieber Mailand oder Birmingham als Manila!»**

Vertreter einer Anlagebank

Bisheriger Fokus: Kernkompetenzgedanke bremst

Kernkompetenz und Reputationsrisiken sprechen gegen Auslagerung

Das Argument «Kernkompetenz der Bank» ist für über 80 Prozent der befragten Banken der Hauptgrund, einen Prozessschritt heute nicht auszulagern. Darauf folgen Reputationsrisiken sowie – insbesondere bei Anlagebanken – die Angst vor höherer Abhängigkeit bzw. vor zunehmender Komplexität.

Gründe nicht outzusourcen	F	U	A
Kernkompetenz der Bank	83 %	95 %	93 %
Reputationsrisiken	43 %	70 %	74 %
Sourcing Abhängigkeit	69 %	58 %	71 %
Outsourcing erhöht Komplexität	51 %	55 %	75 %
Anbieter ist ein Konkurrent	40 %	80 %	48 %

F: Finanzierungsbanken, U: Universalbanken, A: Anlagebanken

Grifik 4: Warum werden Prozesse heute NICHT ausgelagert?
Zustimmung je Grund

Konkurrenzüberlegungen, also zum Beispiel die Möglichkeit der Auslagerung an einen Wettbewerber, sind nur für Universalbanken ein wesentlicher Hinderungsgrund für das Outsourcing. Finanzierungs- und Anlagebanken sind hier entspannter.

60 bis 80% der Prozesse sind nicht auslagerbar

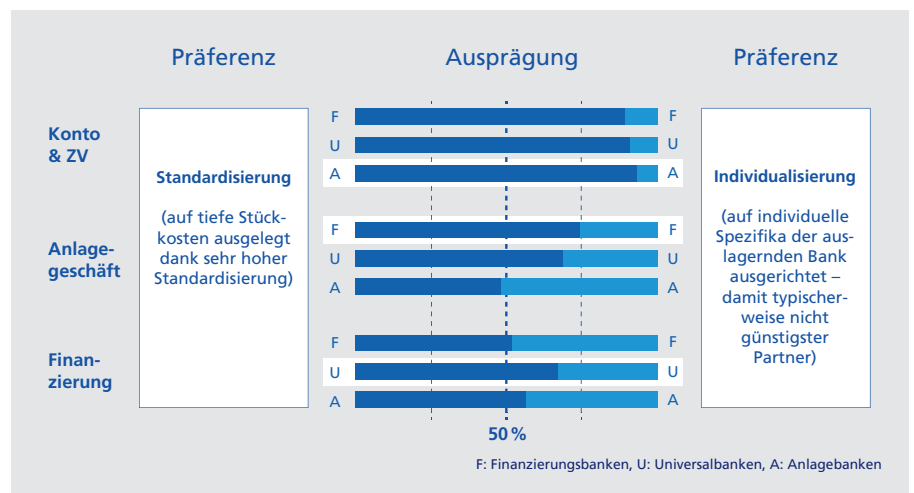
Banken betrachten den Grossteil ihrer Prozesse als nicht auslagerbare Kernkompetenz, darunter auch viele unterstützende und Backoffice-Prozesse, die keine Möglichkeit zur Differenzierung bieten. Von 49 Teilprozessen wurden von allen Banktypen 60 bis 80 Prozent der Teilprozesse als auch zukünftig nicht auslagerbar bezeichnet.

Kundenschnittstelle gelten weiterhin als Kernkompetenz

Die Kundenschnittstelle wird tendenziell als Kernkompetenz wahrgenommen. Finanzierungsbanken beispielsweise bezeichnen sämtliche Kontaktpunkte mit Kunden als nicht auslagerbar, während Universalbanken im Bereich Finanzierungsgeschäft dem Outsourcing mit weniger Ablehnung begegnen. Anlagebanken sind lediglich an der Kundenschnittstelle im für sie wenig relevanten Bereich Konten und Zahlungsverkehr offen für Outsourcing.

Outsourcing-Potenzial bei Konto und Zahlungsverkehr

Bei der Wertschöpfungskette «Konto und Zahlungsverkehr» haben 90 Prozent der Banken eine hohe Präferenz zur Standardisierung. Paradoxe Weise werden bei den befragten Banken die Prozesse dieser Wertschöpfungskette bisher aber kaum ausgelagert, obwohl sich dieser Bereich gerade aufgrund der hohen Standardisierung dafür eignen würde. Zudem bietet diese Wertschöpfungskette nur bedingt Möglichkeiten zur Differenzierung von anderen Marktteilnehmern.



Grafik 5: Standardisierung ja, aber nicht überall.

«Entweder man externalisiert alles, d.h. alle Schritte eines bestimmten Prozesses – oder gar nichts.»

Vertreter einer Universalbank

Sourcing morgen: Ein Wandel zeichnet sich ab

Kosten und Know-how als Herausforderung

Kosten und Know-how sind für die befragten Banken entscheidende Herausforderungen der Zukunft. Während sich Finanzierungsbanken in «sinkenden Erlösen» die grösste Herausforderung sehen, ist es bei Universalbanken neben den Kosten die Digitalisierung. Neue Wettbewerber, IT-Investitionszyklus und Strukturwandel sind im Vergleich nebensächlich.

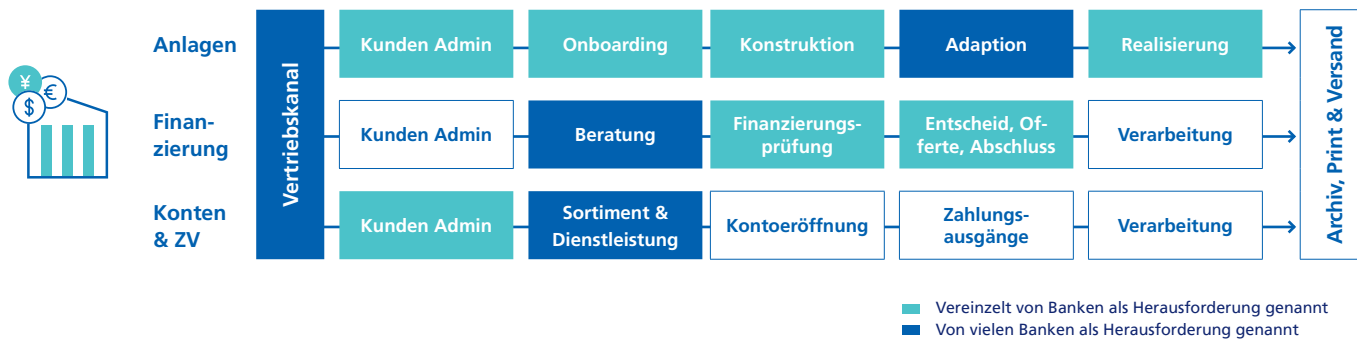
Herausforderungen	F	U	A
Kostensteigerung	80 %	85 %	77 %
Digitalisierung	80 %	85 %	74 %
Spezial Know-how	80 %	75 %	83 %
Sinkende Erlöse	89 %	78 %	71 %
Regulatorische Anforderungen	74 %	68 %	69 %
Neue Wettbewerber	71 %	60 %	66 %
IT Investitionszyklus	71 %	65 %	57 %
Strukturwandel	69 %	63 %	60 %

F: Finanzierungsbanken, U: Universalbanken, A: Anlagebanken

Grafik 6: Heatmap «Die grössten Herausforderungen» am Beispiel Finanzierungsbanken. Zustimmung je Herausforderung

Neue Sicht auf Kernkompetenzen

Banken sehen zukünftig auch grosse Herausforderungen bei Prozessen, die bisher als nicht auslagerbare Kernkompetenz betrachtet wurden, wie z.B. bei der Erstellung und Umsetzung von Anlageportfolios, bei der Kundenstammdatenpflege und der Kontoeröffnung. Auch die Verlagerung auf digitale Vertriebskanäle bietet Anlass zur Sorge.



Grafik 7: Heatmap «Die grössten Herausforderungen» der Finanzierungsbanken

Know-how wichtiger als Kosten

Entsprechend bewerten die befragten Banken die Anforderungen an die zukünftigen Serviceanbieter: Know-how gewinnt an Bedeutung und wird wichtiger als Kosten erachtet.

Zukünftige Anforderungen an Anbieter	F	U	A
Know-how wichtiger als Kosten: Neben dem primär kostengetriebenen Outsourcing wird Know-how getriebenes Outsourcing an Bedeutung gewinnen	83 %	70 %	83 %
«Versorger» werden wichtiger als «Verarbeiter»: Neuer Servicebedarf entsteht, der Leistungen mit bankfachlichen Aspekten abdeckt	66 %	85 %	58 %
Lösungspakete anstelle von Einzellösungen: Banken setzen zukünftig vermehrt auf Anbieter mit Lösungspaketen (und nicht Einzeloptimierungen)	71 %	63 %	80 %
Reine BPO- (Verarbeitungs-) Anbieter kostenfokussiert: Reine BPO Services fokussieren mehr auf Kosten-Effizienz und weniger auf Innovation und fachliche Weiterentwicklung	80 %	75 %	73 %

F: Finanzierungsbanken, U: Universalbanken, A: Anlagebanken

Grafik 8: Anforderungen der Banken an künftige Outsourcing-Anbieter. Zustimmung je Anforderung

«In der «lean» aufgestellten Organisation wird Know-how ein Problem: Man hat so wenig Leute, dass man bei Krankheit in Engpässe läuft.»

Vertreter einer Finanzierungsbank

Service-Partner mit bankspezifischem Know-how

Um künftige Herausforderungen meistern zu können, dürfte der Anforderungskatalog für Service-Partner um die Kategorie «Know-how» erweitert werden. 83 Prozent der Finanzierungs- und Anlagebanken stufen beim Bezug von Sourcing-Dienstleistungen Know-how für die Zukunft wichtiger ein als nur den Fokus auf tiefere Kosten.

85 Prozent der Universalbanken rechnen damit, dass die Bedeutung von Servicepartnern mit bankspezifischem Know-how zunehmen wird. Neben «Verarbeitern» (BPO) dürfte es künftig also vermehrt auch «Versorger» (SSO) geben.

Neuer Fokus: Know-how-basierte Services gewinnen an Bedeutung

Know-how ja, komplett auslagern nein

Die Wunschliste der Banken für neue Services ist derzeit noch kurz. Genannt wurden etwa Compliance-Management (inkl. technische Überwachung) oder Risikomanagement-Services. Generell spielt bei fast allen Nennungen das Know-how eine zentrale Rolle. Die Auslagerung ganzer Wertschöpfungsketten ist erst für eine kleine Minderheit der Banken ein Thema.

Kostenfokus und Know-how-Bedarf

Bei Massenprozessen steht auch in Zukunft die Kostenoptimierung im Fokus. Sie ist und bleibt Ausgangspunkt für derartige Sourcing-Projekte. Neu hingegen ist, dass es zur Adressierung der künftigen Herausforderungen neuer, zusätzlicher Services bedarf, die oft sehr spezifisches Banking-Know-how erfordern. Das Spektrum an Sourcing-Lösungen wird somit künftig breiter: Individuelle Services kommen hinzu und ergänzen standardisierte Massenprozesse. Der punktuelle Zukauf von Services bleibt weiterhin wichtiger als der integrale Zukauf ganzer Wertschöpfungsketten.

Differenzierung bei Ausschreibungen

Kosten einerseits, Know-how andererseits: Bei den Treibern hinter Zukäufen von Leistungen zeichnen sich somit mittelfristig zwei sehr unterschiedliche Richtungen ab, denn Kostenoptimierungsprojekte eignen sich in der Regel nicht, um bankfachliche Aufgaben zu bewältigen. Entsprechend differenzierter dürften aus Sicht des Autorenteam künftig Ausschreibungen formuliert werden.

«Compliance-as-a-Service beziehen wir sofort, wenn es das gibt.»

Vertreter einer Universalbank



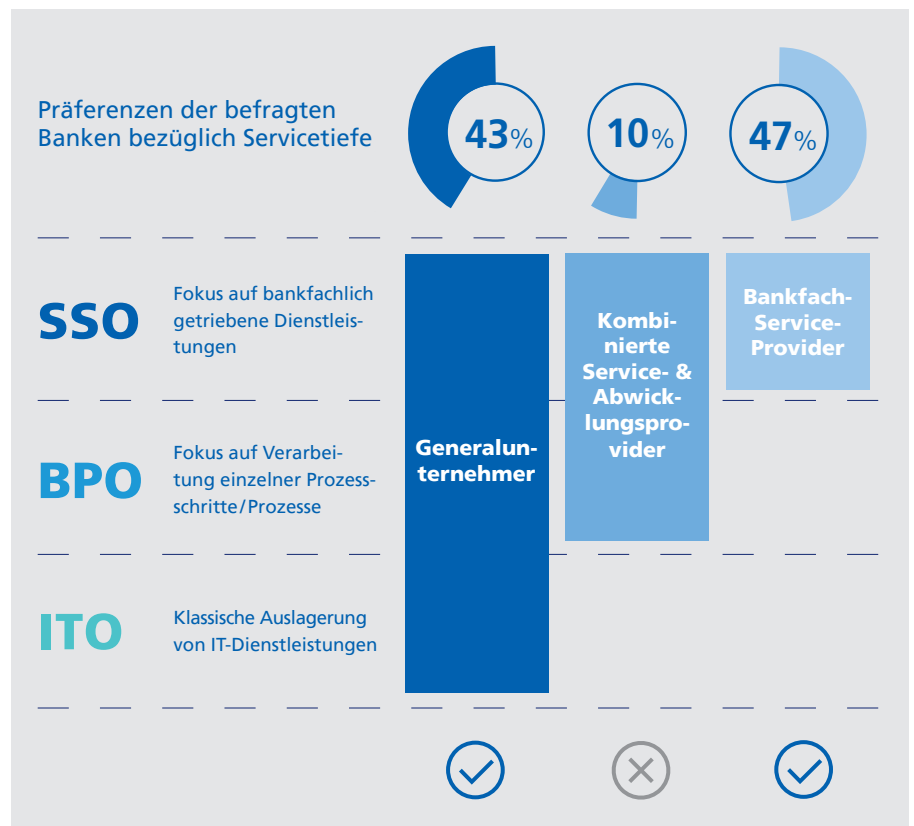
Grifik 9: Beim Zukauf von Leistungen zeichnen sich zwei Richtungen ab

Sourcing-Anbieter: Leistungserbringer von morgen

Servicemodelle der Leistungserbringer der Zukunft

Banken befinden sich im Spannungsfeld zwischen Kostenoptimierung und fachlicher Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit. Um beiden Herausforderungen gerecht zu werden, beanspruchen sie unterschiedliche Services. Als Leistungserbringer kommen in Frage:

- Generalunternehmer (43 Prozent): Banken erhalten ITO/BPO/SSO-Dienstleistungen aus einer Hand – heutige Sourcing-Anbieter, die ihr Angebot ausbauen
- Auf SSO fokussierte Dienstleister (47 Prozent): Grössere Banken oder spezialisierte Dienstleister



Grafik 10: Präferenz der unterschiedlichen Servicemodell-Kombinationen

Geschäftsmodell Generalunternehmer schwierig

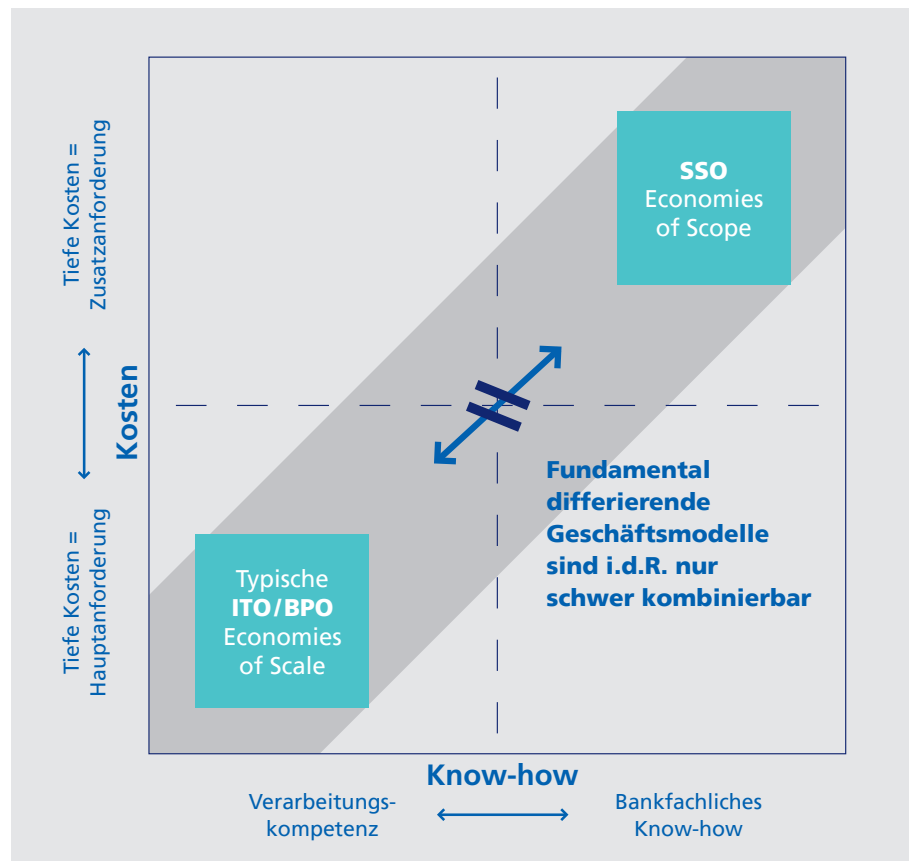
Nur 10 Prozent der Banken können sich vorstellen, SSO und BPO aus einer Hand zu beziehen. Die Studienautoren weisen darauf hin, dass ein vollintegrierter ITO/BPO/SSO-Dienstleister in der Lage sein müsste, zwei sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle parallel zu betreiben.

SSO: Economies of Scope

- adaptiert bestehendes eigenes Know-how für Dritte und realisiert so Skaleneffekte über alles
- bedingt je nach Geschäftsfeld Banken- oder Effektenhändler-Lizenz
- nutzt ggf. Erfahrung aus eigenem Kundengeschäft, auch zur Weiterentwicklung des Serviceangebots

BPO: Economies of Scale

- Volumengeschäft: verfügt über einen hochgradig standardisierten Prozess und Erfahrung in der Massenverarbeitung
- ist voll und ganz auf Kosteneffizienz ausgerichtet



Grafik 11: Integrierte Anbieter müssten fundamentale Herausforderungen meistern

Banken als SSO-Dienstleister

Die Mehrheit der Banken bevorzugt Institutionen ohne eigene Endkunden als SSO-Anbieter. Rund 40 Prozent sehen auch andere, spezialisierte Banken als mögliche SSO-Dienstleister. Der Vorteil aus Sicht der Studienautoren: Banken als SSO verfügen aufgrund des eigenen Geschäfts und der eigenen Kunden über eine gute Basis, um die Serviceleistungen eigenständig zu optimieren.

Weitergabe Kundendaten an SSO Anbieter kein NoGo

Um spezifische, weitergehende Services zu erhalten, wären 45 Prozent der befragten Banken zudem bereit, einem SSO-Anbieter gegenüber Kundendaten offenzulegen. Bei den Universalbanken liegt die Zustimmung sogar bei 60 Prozent. Anlagebanken halten sich bei der Offenlegung von Kundendaten am stärksten zurück.

«Es braucht internes und externes Know-how. Am besten ein Anbieter mit eigenen Kunden, der aber offen ist für Inputs von aussen.»

Vertreter einer Anlagebank

Postulat für die Zukunft 1: Banken passen ihr Einkaufsverhalten an

Sicht Servicebezüger

Beim Zukauf von Leistungen zeichnen sich zwei unterschiedliche Richtungen ab (vgl. S. 14)

- Zukauf von Services mit Fokus auf kosteneffiziente Abwicklung
- Zukauf von Services mit Fokus auf ergänzende, bankfachliche Expertise

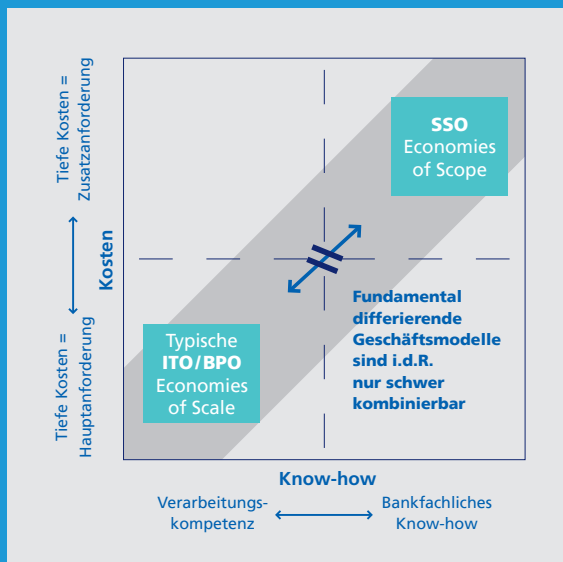
Sicht Serviceanbieter

Die Geschäftsmodelle von Versorger (SSO) und Verarbeiter (BPO) erfordern unterschiedliche Skills (vgl. S. 16)

- Economies of Scale mit sinkenden Stückkosten und standardisierten, skalierbaren Prozessen
- Economies of Scope, wobei eigene Expertise Dritten zugänglich gemacht wird (wodurch ein positiver Verbundeffekt realisiert wird)

Was heisst dies für die Zukunft?

Banken passen ihr Einkaufsverhalten an und...



Grafik 12: Integrierte Anbieter müssten fundamentale Herausforderungen meistern

...richten Ausschreibungen klarer auf die jeweilige Herausforderung aus.

...unterscheiden auch bezüglich Bewertungskriterien und Preismechanik in den Ausschreibungen, ob es sich primär um eine Kostenoptimierung oder auch um den Zukauf von spezifischem, bankfachlichem Know-how handelt.

Denn: Kostenoptimierungsprojekte eignen sich in der Regel nicht, um bankfachliche Herausforderungen zu bewältigen.

Postulat für die Zukunft 2: Grössere Banken zum SSO-Anbieter prädestiniert

Sicht Servicebezüger

Ein Umdenken setzt ein, denn Herausforderungen bestehen entlang der ganzen Wertschöpfungsketten (vgl. S. 12 und 13)

- Know-how wird wichtiger als Kosten
- Versorger werden wichtiger als Verarbeiter

Sicht Serviceanbieter

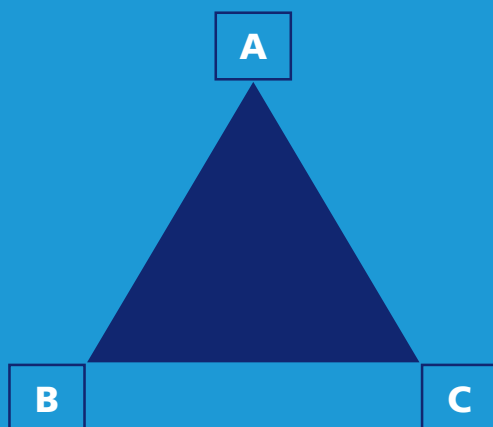
Andere Banken sind als Service Anbieter nicht tabu (vgl. S. 15 und 16)

- Sie können aufgrund des Geschäfts mit eigenen Kunden die Serviceleistungen laufend und eigenständig optimieren
- Sie verfügen über belastbare Erfahrung in komplexen fachlichen Belangen

Was heisst dies für die Zukunft?

Grössere Banken sind dazu prädestiniert, als Versorger anderen Banken Know-how-basierte Leistungen anzubieten.

SSO anbietende Banken müssen sich dazu im Spannungsdreieck «Angebotsmodularisierung» – «Skalierbare Prozesse» – «Standardisierte Schnittstellen» positionieren und sich zu entsprechenden Dienstleistern weiterentwickeln.



Grafik 13: Spannungsfeld

A. Angebotsmodularisierung

Baukasten mit Basisangebot und Zusatzdienstleistung inkl. Preisdifferenzierung

B. Skalierbare Prozesse

Bank-eigene Prozesse und Lösungen sind so zu gestalten, dass sie auch für Dritte angeboten werden können, z.B. durch Trennung der Kundendaten von den «Lösungsalgorithmen»

C. Standardisierte IT-Schnittstellen

Verwendung von Standardprotokollen bei allen Prozessübergängen: Was heute noch ein interner Übergang ist, kann schon morgen nach aussen führen

Damit wird aus einer Bank ein Bankenservice-Dienstleister.

Postulat für die Zukunft 3: Die reine Vertriebsbank wird Realität

Sicht Servicebezüger

Bislang wurden nur punktuell Services zugekauft, u.a. aufgrund der Haltung, dass fast alles Kernkompetenz sei. (vgl. S. 8 und 10)

- Bei den befragten Banken hat bisher keine Fokussierung auf die Kundenschnittstelle stattgefunden
- Der Druck steigt: Es bestehen zunehmend Herausforderungen auch in Bereichen, die bislang als nicht auslagerbar galten

Sicht Serviceanbieter

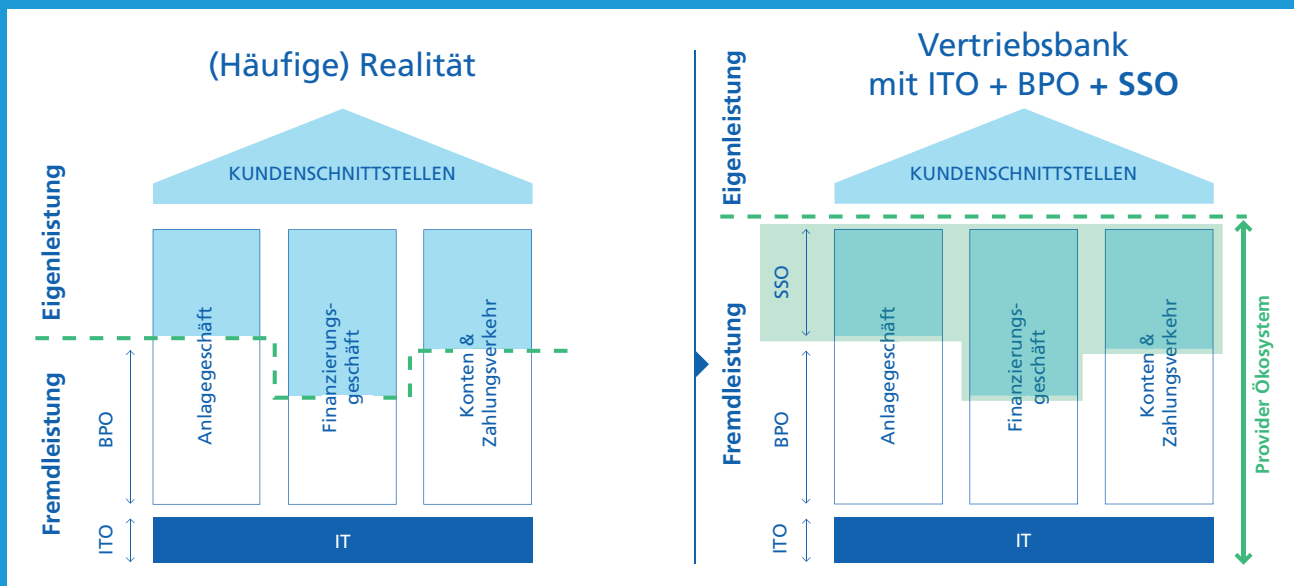
Unter der Annahme, dass Postulat 1 sowie Postulat 2 zutreffen (vgl. S. 17 und 18)

- Entwicklung eines kombinierten ITO/ BPO/SSO ist schwierig. Je nach Leistungsumfang benötigt dies auch eine Banken- / Effektenhändlerlizenz
- Um positive Verbundeffekte zu erreichen, müssen zusammenhängende, fachlich vernetzte Services angeboten werden können

Was heisst dies für die Zukunft?

Die reine Vertriebsbank wird Realität (mittelfristig)

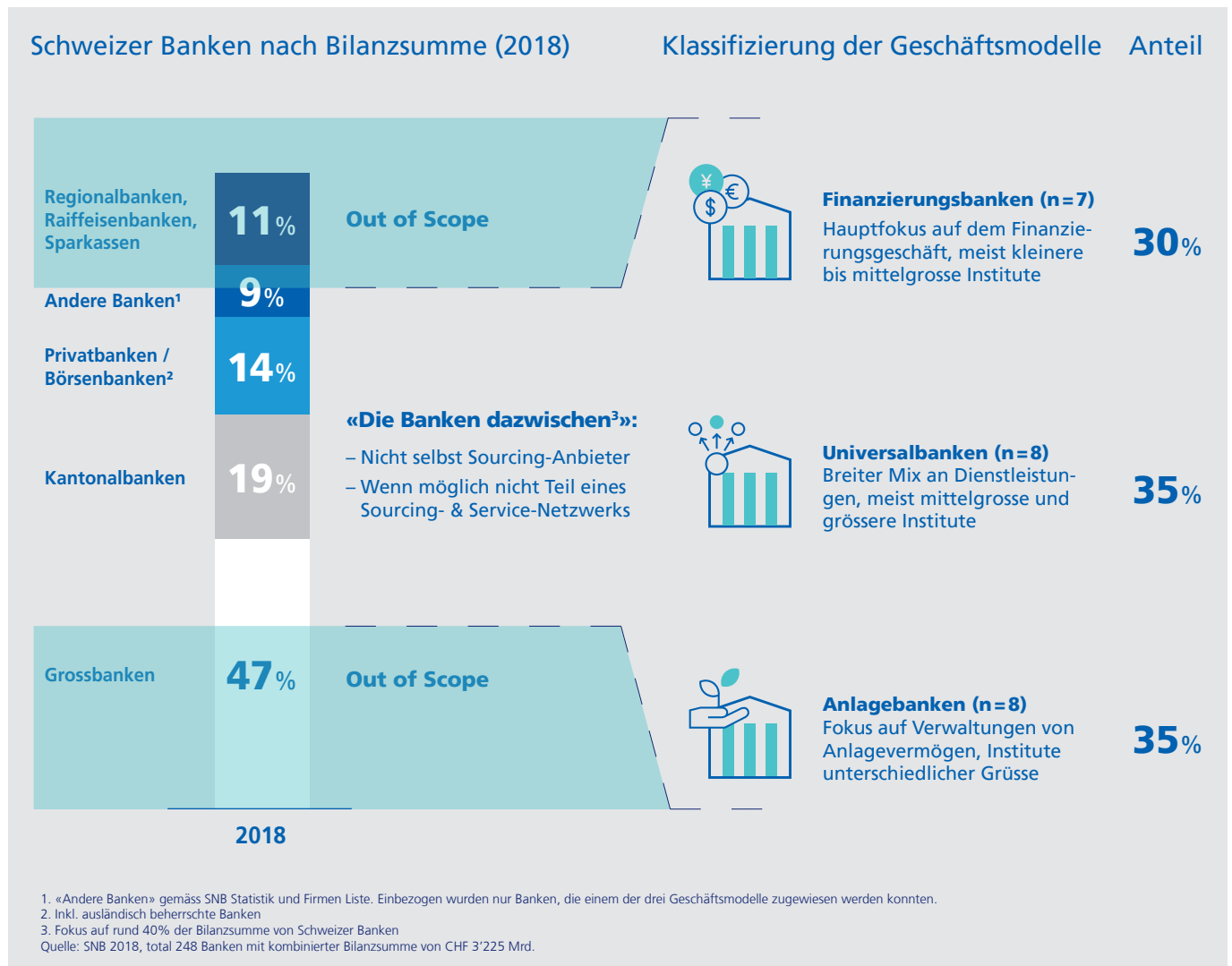
Ein Ökosystem aus sich ergänzenden Sourcing-Anbietern von BPO/ITO- und SSO-Services entsteht. Dies ermöglicht es der Bank der Zukunft sich auf den Point of Sale zu fokussieren.



Grafik 14: Ein Netzwerk von Anbietern entsteht

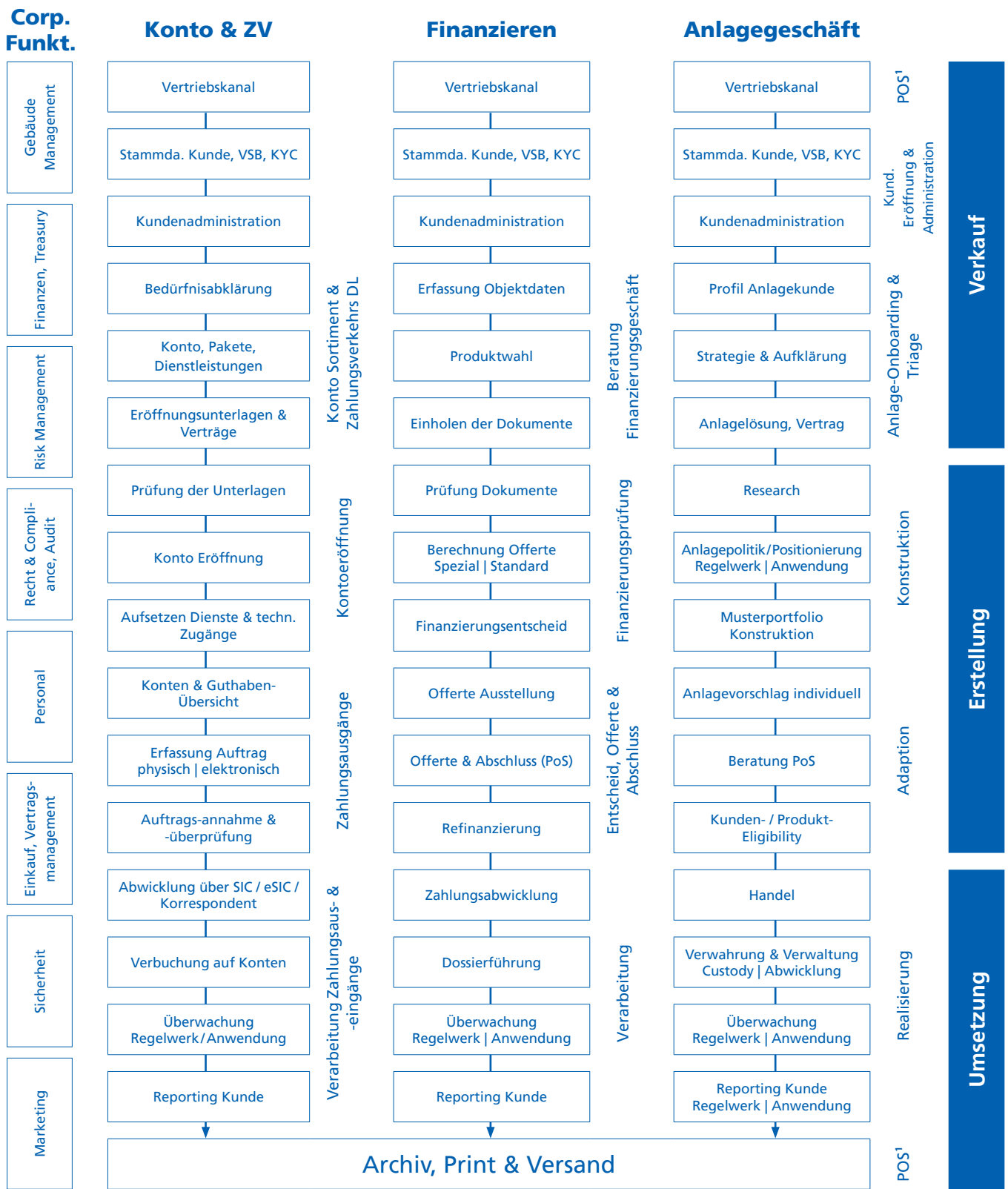
Die Kombination ITO, BPO und SSO ermöglicht die Vertriebsbank.

Anhang



Grafik 15: Umfang und Definition der Bankentypen für die Studie

Anhang

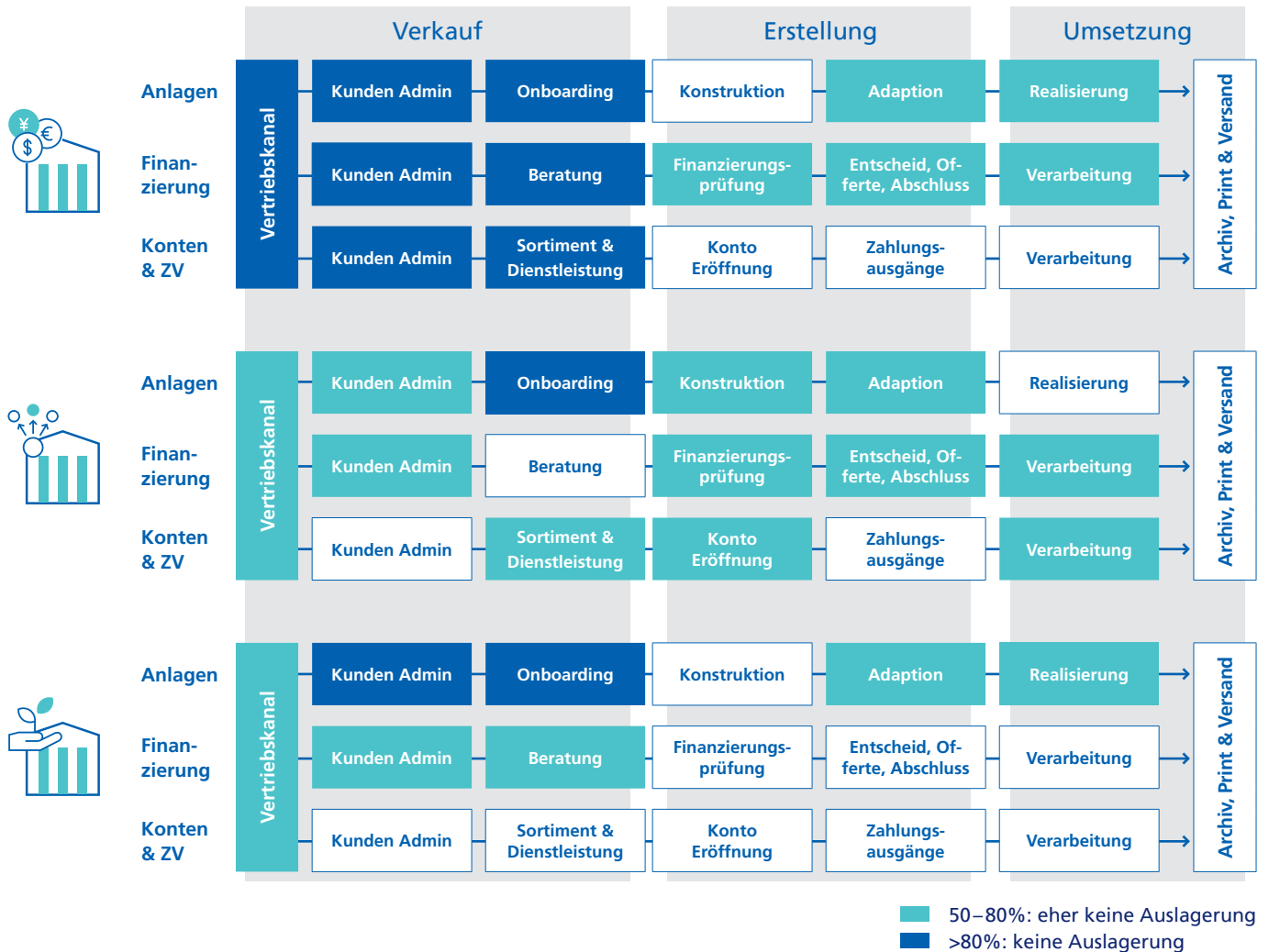


1. POS = Point-of-Sale

Grafik 16: Generisches Bankenmodell mit 49 Teilprozessen als Studien Grundlage

Anhang

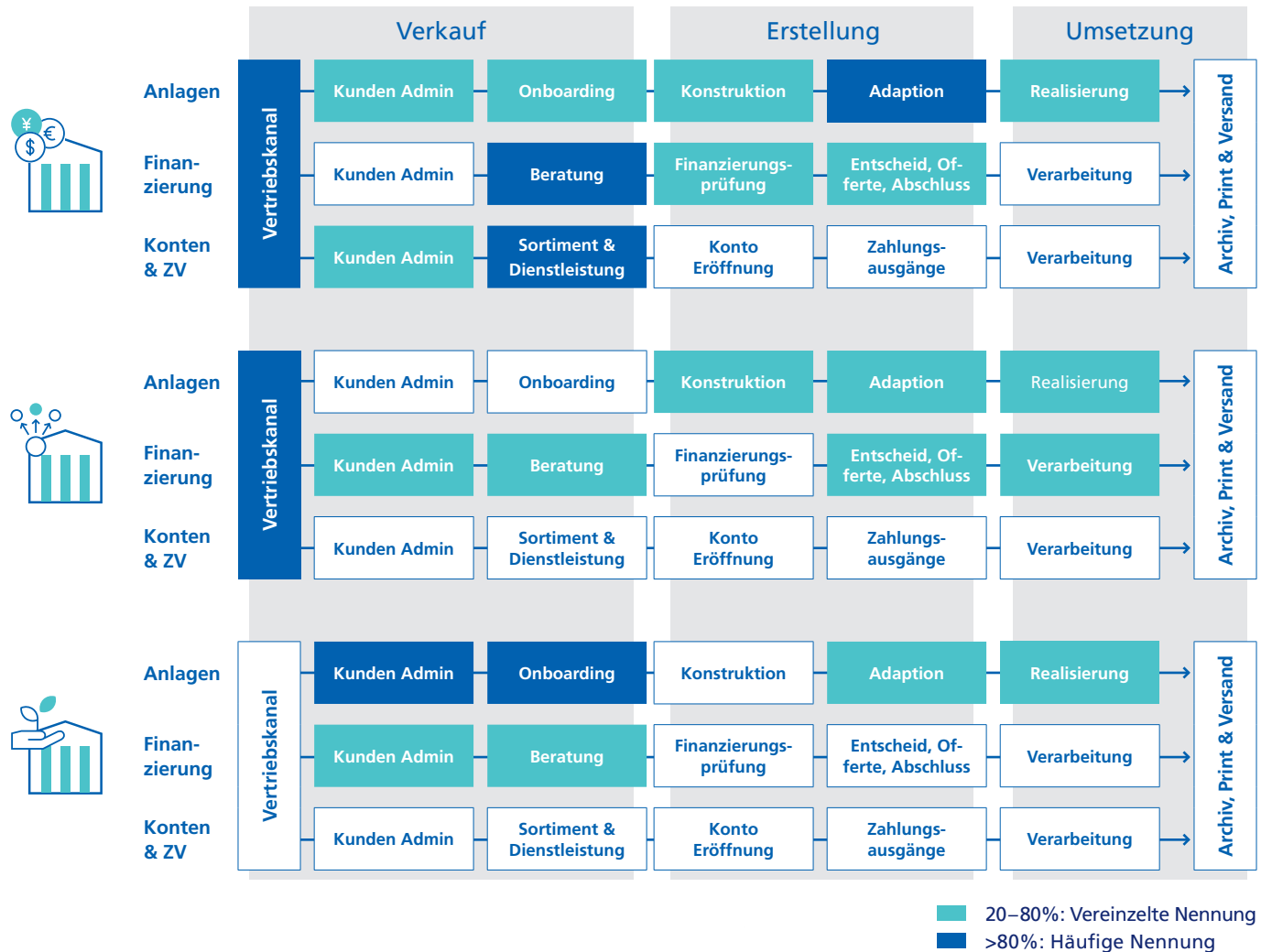
Heatmap 1



Grafik 17: «Welche Elemente der Wertschöpfungskette werden in den nächsten 5 Jahren (...) bei Ihrem Institut nicht ausgelagert werden können?»

Anhang

Heatmap 2



Grafik 18: «Bei welchen Elementen der WSK erwarten Sie in den kommenden 5 Jahren die grössten Herausforderungen?»

Impressum

Herausgeber: Zürcher Kantonalbank und zeb Consulting

Zürcher Kantonalbank



Martin Bardenhewer

Leiter Institutional
Clients & Multinationals



Stefan Boesch

Leiter Development &
Services Institutional
Clients & Multinationals



Remo Ruckstuhl

Business Development
Institutional Clients &
Multinationals

Kontakt

sales_services@zkb.ch
044 292 20 30

zeb Consulting



Norman Karrer

Partner



Julian Müller

Consultant

Kontakt

zuerich@zeb.ch
044 560 97 00

Wichtige Hinweise

Diese Studie wurde von der Zürcher Kantonalbank und der zeb Consulting mit geschäftsüblicher Sorgfalt erstellt. Sie dient ausschliesslich Informationszwecken. Die Zürcher Kantonalbank und die zeb Consulting bieten keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der darin enthaltenen Informationen und lehnen jede Haftung ab, die sich aus der Verwendung des Dokumentes ergeben. Ohne schriftliche Genehmigung dürfen dieses Dokument oder Informationen daraus nicht vervielfältigt werden. Im Übrigen gelten die rechtlichen Bestimmungen der Zürcher Kantonalbank resp. der zeb Consulting.

