

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Competence Center "Sourcing in der Finanzindustrie 2"

Fallstudie: Sourcag – Dienstleistungszentrum für Finanzinstitute

Prof. Dr. Hubert Österle

Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 / 71 / 224 2420

Fax: +41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. Rainer Alt

Institut für Wirtschaftsinformatik

Marschnerstraße 31

D-04109 Leipzig

Tel.: +49 / 341 / 97 33 600

Fax: +49 / 341 / 97 33 612

Prof. Dr. Beat Bernet

Schweizerisches Institut für

Banken und Finanzen

Rosenbergstraße 52

CH-9000 St. Gallen

Tel.: +41 / 71 / 224 7090

Fax: +41 / 71 / 224 7088

Autoren: Ken Mansfeldt,

Stefan Reitbauer

Version: 1.0

Datum: 24.09.2007





Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3 -
1. Zum Unternehmen	4 -
Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung	4 -
3. Organisation und Dienstleistungspalette	8 -
4. Informationssysteme und IT-Architektur	- 14 -
5. Fazit und Ausblick	- 16 -
6. Quellen	- 17 -
Anhang 1 – Dienstleistungskataloge der Sourcag	- 18 -
Anhang 2 – Sourcag in den Referenznetzwerken Zahlen und Anlegen	- 21 -
Abbildungsverzeichnis	
Abbildung 1: Gesamtgeschäftsmodell der Sourcag	5 -
Abbildung 2: Entwicklung Outsourcing in DACH 2005 – 2010	6 -
Abbildung 3: Leistungsangebot Sourcag gemäss Bankmodell	8 -
Abbildung 4: Organigramm der Sourcag	9 -
Abbildung 5: Gesamtprozessmodell Zahlungsverkehr	- 10 -
Abbildung 6: Gesamtprozessmodell Wertschriften	- 11 -
Abbildung 7: IS-Modell für Zahlungsverkehr	- 15 -
Abbildung 8: Rollen der Sourcag im Referenznetzwerk Zahlen	- 21 -
Abbildung 9: Rollen der Sourcag im Referenznetzwerk Anlegen	- 22 -
Tabellenverzeichnis	
Tabelle 1: Kurzportrait der Sourcag	3 -
Tabelle 2: Kennzahlen zu FTE und Umsatz je Bereich (per Dezember 2006)	9 -



Management Summary

Die vorliegende Fallstudie präsentiert ein Unternehmensprofil (vgl. Tabelle 1) der Sourcag als Dienstleistungszentrum für Finanzinstitute. Dabei betrachtet das Dokument das Unternehmen auf den Ebenen Strategie, Prozess und System:

Zum Geschäftsmodell (Strategie)

- Die Sourcag bedient aktuell 15 Kunden mit BPO-Dienstleistungen in den Geschäftsfeldern Wertschriften (WS), Zahlungsverkehr (ZV) und Informatik.
- Die Sourcag wurde 1998 von den Kantonalbanken von Baselland und Baselstadt gegründet. Diese beiden Institute sind gleichberechtigte Teilhaber.
- Künftig will die Sourcag ihr Kerngeschäft in der Abwicklung von Bankdienstleistungen nicht nur der Breite nach erweitern, sondern auch volumenmässig weiter wachsen.
- Argumente f
 ür eine Auslagerung an die Sourcag sind das breite aber integrierte Angebot, das flexible Governance-Modell sowie die langj
 ährige Sourcing-Erfahrung.

Zum Prozessmodell

- Im ZV bietet die Sourcag aktuell zwei Modelle an: die Digitalisierung und Plausibilisierung von Aufträgen sowie ein umfassendes Back-Office Angebot.
- Im Bereich WS erbringt die Sourcag für einen Teil ihrer Kunden mit Ausnahme der Börsenabrechnung annähernd die gesamte Back-Office Verarbeitung.
- Im Sinne eines Full-Insourcing ist die Sourcag bereit, alle Back-Office-Prozesse der Kreditvergabe und -abwicklung anzubieten, für die sie die gesetzliche Erlaubnis hat.
- Seit Anfang 2007 ist die Sourcag als Profit Center organisiert und bietet den nicht an der Sourcag beteiligten Kunden ein volumengetriebenes Preismodell mit fixen Preisen.

Zum IS-Modell (System)

- Die Sourcag betreibt keine eigene Banksoftware, sondern arbeitet auf der Plattform ihrer Mandanten.
- Aktuell verfügt die Sourcag über umfangreiche Erfahrungen auf ibis. Für dieses System hat die Sourcag z.B. auch die Rolle der Leadbank im ZV inne.
- Aufgrund der beschränkten Wachstumsperspektiven innerhalb der ibis-Community ist eine Ausweitung des Angebots auf die Bankplattform Finnova angestrebt.

Gründungsdatum	1998	
Firmensitz	Münchenstein	
Homepage	http://www.sourcag.ch/	
Branche	Dienstleistungszentrum für Finanzinstitute	
Firmenstruktur	Aktiengesellschaft	
Jahresumsatz 2006	19.7 Mio. CHF	
Jahresgewinn	bis Ende 2006 Cost Center (als solches wurde nur der gesetzlich erforderliche Mindestgewinn ausgewiesen)	
Anzahl Mitarbeiter	ca. 150 (133.8 FTEs)	

Tabelle 1: Kurzportrait der Sourcag



1. Zum Unternehmen

Historie

Die Sourcag wurde im April 1998 von den Kantonalbanken Baselland (BLKB) und Baselstadt (BKB) als selbstständige Aktiengesellschaft mit Sitz in Münchenstein gegründet. Beide Unternehmen halten jeweils 50% des Aktienkapitals in Höhe von CHF 3 Millionen. Initial übernahm die Sourcag etwa 190 Mitarbeiter aus dem Backoffice der beiden Muttergesellschaften. Ein 1999 geplanter Verkauf der Sourcag an Anderson Consulting als unabhängigem Eigentümer scheiterte u.a. an den unterschiedlichen finanziellen Vorstellungen.

Entwicklung des Kundenstammes

Seit 2005 wickelt die Sourcag zusätzlich einen Teil des Zahlungsverkehrs für die elf Banken der Regionalbankengruppe Esprit ab. Ebenfalls seit 2005 zählt die Bank Coop zu den Kunden der Sourcag (Leistungsbezug: IT und Help Desk). Per 1.1.2006 bezieht die ATAG Asset Management (AAM), eine Tochter der BLKB, umfassende Leistungen im Zahlungsverkehr und in der Wertschriften-Abwicklung sowie IT-Services.

2. Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung

Kunden

Die Sourcag bedient aktuell 15 Kunden stark variierender Grösse (Bilanzsumme von einigen hundert Mio. CHF bis ca. 25.7 Mrd. CHF) in den Segmenten Retail und Private Banking mit unterschiedlichen Dienstleistungspaketen. Der Grossteil der angebotenen Prozesse wird heute auf der Software-Plattform ibis abgewickelt, da die Hauptkunden BLKB, BKB und AAM dieses System im Einsatz haben. Zusätzlich beliefert die Sourcag mit den Esprit-Banken mittlerweile auch Mandanten des Software-Anbieters Finnova. Das Ziel des Providers ist kontinuierliches Wachstum, wobei Banken, welche die ibis- oder Finnova-Plattform im Einsatz haben, zu den primären Zielkunden gehören.

Abbildung 1 stellt auf Geschäftsmodellsebene die Beziehungen zwischen der Sourcag und der mit ihr verbundenen Unternehmen (Muttergesellschaften, Kunden und angeschlossene Partnerunternehmen) dar und spezifiziert deren Art und Umfang.



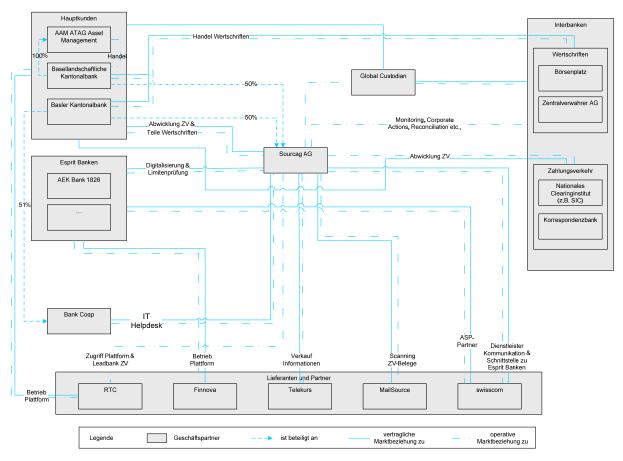


Abbildung 1: Gesamtgeschäftsmodell der Sourcag

Governance

Das aktuelle Governance-Modell sieht die Koordination und Weiterentwicklung ausschliesslich mit den beiden Eigentümern vor. So halten BKB und BLKB je 2 stimmberechtigte Sitze im Verwaltungsrat. Die Erweiterung des Gremiums um unabhängige Mitglieder wurde bereits diskutiert, ist aber noch nicht umgesetzt worden. Die Einflussnahme der Esprit-Banken ist auf eigenen Wunsch gering und erfolgt ausschliesslich über die SLAs.

Prinzipiell besteht die Möglichkeit für Neumandanten sich an der Sourcag zu beteiligen und entsprechend Mitspracherecht bei der Weiterentwicklung des Angebots auszuüben. Die beiden Eigentümer sind dabei offen bezüglich der Höhe der Beteiligung und insistieren nicht auf einem dominanten Anteil.

Die Laufzeit von Verträgen mit Neumandanten beträgt standardmässig fünf Jahre, wobei die Vereinbarung genau definierte Exit-Regeln vorsieht. Individuelle Regelungen können aber ebenfalls getroffen werden.

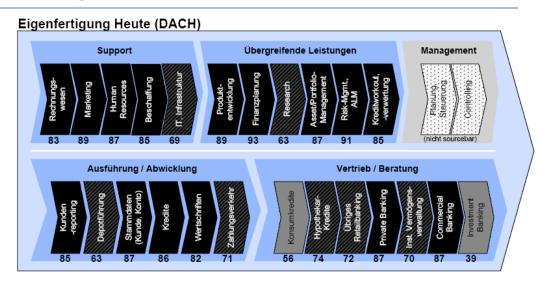
Sourcingumfeld Schweiz

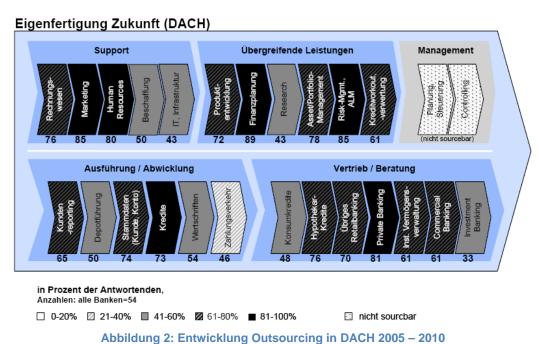
Die bankseitigen Gründe für eine Auslagerung sind aus Sicht der Sourcag nicht eindeutig identifizierbar. Hier spielen neben den prominentesten Argumenten wie der Variabilisierung von Fixkosten, Kosteneinsparungen und der Fokussierung auf Kernkompetenzen oft auch politische Aspekte wie z.B. Einflussmöglichkeiten oder die Relevanz von Kantonsgrenzen bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen eine Rolle.



Aufgrund der zuletzt erfolgreichen Geschäftsjahre ist aktuell bei kaum einer Schweizer Bank finanzieller Leidensdruck und damit akuter Handlungsbedarf vorhanden. Daher sind Anfragen oft halbherzig, da Konsequenzen wie bspw. ein Transformationsprojekt und potentieller Mitarbeiterabbau abschrecken. Nicht nur um den Banken den Schritt zum Sourcing zu erleichtern besteht seitens Sourcag die Bereitschaft, Mitarbeiter von Kundenbanken zu übernehmen, soweit die zusätzlichen Volumina eine Aufstockung des Personals rechtfertigen. Gerade bei Neumandanten ist die Übernahme von Angestellten ein Vorteil für den Provider, da er neben dem spezifischen Know-how auch vom informellen / persönlichen Netzwerk ("Know-who") der früheren Bankmitarbeiter profitieren kann.

Marktentwicklung und Konkurrenz





Trotz dieser zurückhaltenden Haltung hat das Sourcing-Volumen in der Schweiz in den vergangenen Jahren zugenommen. Aktuelle Studien prognostizieren eine signifikante Verstärkung dieses Trends. Abbildung 2 verdeutlicht diese Aussage anhand einer Gegenüberstellung der Sourcing-Situation in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH)



im Jahr 2005 mit der erwarteten Situation für das Jahr 2010. Grundlage ist eine vom CC Sourcing durchgeführte Befragung unter 54 Banken aus dieser Region.

Die oben skizzierte Marktentwicklung hat zu einer Intensivierung der Konkurrenz für die Sourcag geführt. Die wichtigsten Konkurrenten sind aktuell VONSYS im Wertschriftenbereich, PostFinance im Zahlungsverkehr sowie ZKB, Entris, InCore Bank und B-Source mit einem prozessübergreifenden Leistungsangebot. Vorteile der Sourcag in dieser Konkurrenzsituation sind das breite aber integrierte Angebot aus einer Hand, die offene Governance-Konstellation mit Beteiligungsmöglichkeit sowie vor allem die langjährige erfolgreiche Praxis im Sourcing.

Künftig will die Sourcag ihr Kerngeschäft in der Abwicklung von Bankdienstleistungen nicht nur der Breite nach erweitern, sondern auch volumenmässig weiter wachsen. Als Ergänzung zum BPO für Finanzdienstleitster bietet das Unternehmen branchen- übergreifend IDV für KMUs in der Nordwestschweiz sowie Unterstützung in den Bereichen Security und Awareness (Business Continuity Management).

Wesentliche Herausforderungen der nächsten Jahre sind für die Sourcag der intensive Konkurrenzkampf am Markt, das mangels Bankstatus eingeschränkte Angebot (z.B. kein Angebot für Wertschriften-Handel) und etwaige Synergieverluste bei einem Leistungsangebot auf mehreren Plattformen (z.B. ibis und Finnova).



3. Organisation und Dienstleistungspalette

Übersicht

Die Sourcag bietet seit ihrer Gründung BPO-Dienstleistungen in den Geschäftsfeldern Wertschriften, Zahlungsverkehr und Informatik an. Einen Überblick über sämtliche Prozesse, die (vollständig oder teilweise) angeboten werden, bietet Abbildung 3. Sie hebt die Ausführung und Abwicklung von Transaktionen sowie deren begleitenden Prozesse als Tätigkeitsschwerpunkt der Sourcag hervor.

Dienstleistungen im Geschäftsfeld Finanzieren werden momentan von keinem Kunden in Anspruch genommen und daher auch nicht angeboten. Auf die Entwicklung dieses Geschäftsbereichs wird im Abschnitt "Ausbau des Leistungsangebots" näher eingegangen.

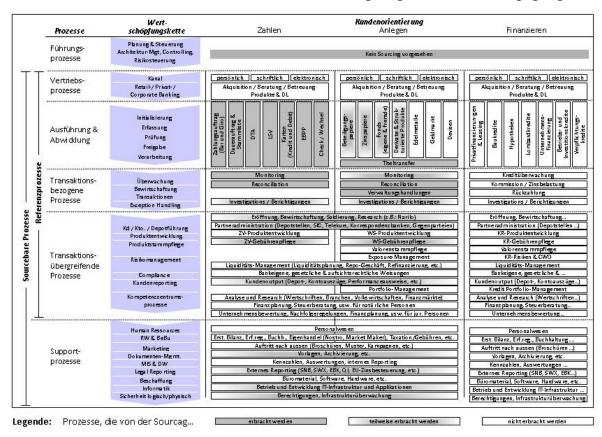


Abbildung 3: Leistungsangebot Sourcag gemäss Bankmodell

Der Gesamtumsatz der Sourcag betrug im Jahr 2006 19.7 Mio. CHF. Mit ca. 38% steuert das Geschäftsfeld *Zahlungsverkehr* den grössten Anteil hierzu bei. Im betrachteten Jahr wurden dabei im Inlandszahlungsverkehr 10'464'000 beleggebundene und 9'756'000 elektronische Transaktionen abgewickelt, im Auslandszahlungsverkehr mit 220'000 beleggebundenen und 272'000 elektronischen Transaktionen ca. 2.4% des Inlandvolumens.

Mit rund 36% des Gesamtumsatzes nimmt das Geschäftsfeld *Wertschriften* einen nur leicht geringeren Anteil ein. Die Informatik schliesslich lieferte 24% des Ergebnisses, der Ertrag aus Nebenerlösen betrug knapp 2%.

Den grössten Anteil an Personal benötigte der Bereich *Wertschriften* (31.59%), gefolgt von *Informatik* und *Zahlungsverkehr* mit je ca. 30%. Knapp 9% der personellen Ressourcen können keinem der Geschäftsfelder direkt zugeordnet werden (*Overhead*).



Den grössten Umsatz pro Mitarbeiter erzeugte damit das Geschäftsfeld *Zahlungsverkehr* mit rund 191 Tsd. CHF pro FTE, *Wertschriften* erzielte 168 Tsd. CHF, die *Informatik* 117 Tsd. CHF und der Bereich *Overhead* verzeichnete rund 28 Tsd. CHF pro FTE. Die genauen Zahlen liefert nachfolgend Tabelle 2.

Geschäftsfeld	Umsatz 2006 (Mio. CHF)	FTE
Zahlungsverkehr	7,490	39.2
Wertschriften	7,140	42.4
Informatik	4,740	40.6
Overhead (inkl. Nebenerlöse)	0,330	11.6
Total	19,700	133.8

Tabelle 2: Kennzahlen zu FTE und Umsatz je Bereich (per Dezember 2006)

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation der Sourcag kann vertikal nach Geschäftsfeldern und horizontal nach Unternehmensbereichen jeweils in drei Ebenen gegliedert werden.

Abbildung 4 stellt diese Aufteilung dar, wobei Geschäftsfelder in blau und die Unternehmensbereiche in gelb dargestellt sind. Übergeordnet ist der Geschäftsführer der Sourcag Beat Lehmann.

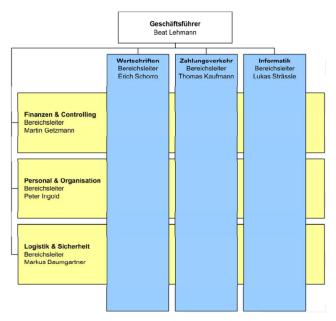


Abbildung 4: Organigramm der Sourcag



Zahlungsverkehr

Aktuell bietet die Sourcag Dienstleistungen im ZV in zwei Varianten an. Für die Esprit-Banken übernimmt der Dienstleister neben dem Scanning von Belegen vorrangig die Plausibilisierung der digitalen Images. Für BKB/BLKB sowie die AAM wickelt die Sourcag neben diesen Prozessschritten auch weite Teile der Back-Office Verarbeitung bis hin zur Leitwegbestimmung im ZV-Ausland ab. Für die Bank Coop erbringt die Sourcag aktuell keine Leistungen im Zahlungsverkehr.

Eine genaue Übersicht über die Verteilung der Teilprozesse im Gesamtprozess Zahlen im Verbund der Sourcag bietet Abbildung 5.

	Sourcag AG	Basellandschaftliche Kantonalbank	Basier Kantonalbank	AAM ATAG Asset Management	Esprit Banken	
Autrags- initialisierung		Auftragserteilung Auftragsentgegennahme	Auftragserteilung Auftragsentgegennahme	Auftragserteilung Auftragsentgegennahme	Auftragserteilung Auftragsentgegennahme	_\
Auftrags- erfassung	Datenerfassung (papiergeb.) Manuelle Nachbearbeitung Plausibilitätsprüfung Authentisierung	Datenübernahme (elektr.)	Datenübernahme (elektr.)	Datenübernahme (elektr.)	Datenübernahme (elektr.)	
Auftragsprüfung	Limitenprüfung (Konto) Reg. Prüfung (GwG, OFAC)	Auftragsverwaltung	Auftragsverwaltung	Auftragsverwaltung	Auftragsverwaltung Limitenprüfung (Konto) Reg. Prüfung (GwG, OFAC)	
Auftragsfreigabe	Auftragsfreigabe	Auftragsfreigabe	Auftragsfreigabe	Auftragsfreigabe	Auftragsfreigabe	
Auftrags- verarbeitung	Spesen/Gebührenermittlung Verbuchung Zahlunsgausgang Gutschriftsauslösung Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput Archivierung	Druck Kundenoutput Archivierung	Druck Kundenoutput Archivierung	Druck Kundenoutput Archivierung	Spesen-/Gebührenermittlung Verbuchung Zahlunsgausgang Gutschriftsauslösung Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput Archivierung	
Zahlungseingang Verarbeitung	Entgegennahme Manuelle Nachbereitung Reg. Prufung (GwG, OFAC) Freigabe Verbuchung Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput Archivierung	Freigabe Druck Kundenoutput Archivierung	Freigabe Druck Kundenoutput Archivierung	Freigabe Druck Kundenoutput Archivierung	Entgegennahme Reg. Prüfung (GwG, OFAC) Freigabe Verbuchung Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput Archivierung	
Transaktions- bezogene Prozesse	Monitoring Reconciliation Investigations, Berichtigungen	Investigations, Berichtigungen	Investigations, Berichtigungen	Investigations, Berichtigungen	Monitoring Reconciliation Investigations, Berichtigungen	
Transaktions übergreifende Prozesse	Partneradministration Gebührenptlege Kundenreparting	Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden, Konto,Depotführung Produktentwicklung Gebührenptlege Liquidtätsmanagement Compliance Kundenreporting	Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden, Konto,Depotführung Produktentwicklung Gebührenptlege Liquidtätsmanagement Compliance Kundenreporting	Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden, Konto Depotführung Produktentwicklung Gebührenpflege Liquiditätsmanagement Compliance Kundenreporting	Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden, Konto,Depotführung Produktentvicklung Gebührenpflege Liquiditätsmanagement Compliance Kundenreporting	
Legende:	Teilprozess Teilprozess	wird vollständig erbracht wird teilweise erbracht				

Abbildung 5: Gesamtprozessmodell Zahlungsverkehr

Von den im Netzwerk Zahlen (vgl. Anhang 2, Abbildung 8) existierenden Rollen können der Sourcag folgende zugeordnet werden: Abwickler (Sender), Abwickler (Empfänger), Digitalisierer (Scanner) und Spezialist Regulatorien.



Wertschriftenabwicklung

Im Bereich der Wertschriften bietet die Sourcag ebenfalls eine breite Palette an Dienstleistungen an. Diese umfasst u.a das Zins- / Dividendeninkasso, die Titellieferung LOZ physisch und nicht physisch, Fondstransaktionen, das Settlement, die Abstimmung mit Aktienregister und Depotstellen sowie sämtliche unter den Begriff Corporate Actions fallenden Tätigkeiten. Dieses Angebot nutzen aktuell die BLKB, die BKB sowie die AAM. Eine genaue Übersicht über die Verteilung der Teilprozesse im Gesamtprozess Wertschriften im Verbund der Sourcag bietet Abbildung 6.

Spesen-/Gebühren-/vst. Spesen-/Gebühren-/v		Sourcag AG	Basler Kantonalbank	Basellandschaftliche Kantonalbank	AAM ATAG Asset Management
Datenibernahme (elektr) Datenibernahme (elektr) Datenibernahme (elektr) Datenibernahme (elektr)			Auftragsentgegennahme	Auftragsentgegennahme	Auftragsentgegennahme
Auftragsprüfung Bestandsprüfung Limiter-Bonitatsprüfung Bestandsprüfung Leitwegbestimmung Leitwegbestimmung Pooling Platzierung Platzierung Platzierung Bestandsprüfung Entgegennahme Ausführung Kursstellung Devise Spesen-Gebühren-Vist. Verbuchung Conformitonitorile Verbuchung Verbuchung Conformitonitorile Ciearing & Settlement Aufbereitung Kundenoutput Drück K		Datenerfassung (manuell)			
Auftragshandel Leitwegbestimmung	Auftragsprüfung		Handelbarkeit Limiten-/ Bonitätsprüfung	Handelbarkeit Limiten-/ Bonitätsprüfung	Handelbarkeit Limiten-/ Bonitätsprüfung
Entgegennahme Ausfuhrung Entgegennahme Ausfuhrung Kursstellung Devisen Kursstellung Devisen Kursstellung Devisen Spesen/Gebühren/Vst Verbuchung Conformkontrolle Conformkontrolle Conformkontrolle Conformkontrolle Clearing & Settlement Aufbereitung Kundenoutput Druck Kunde	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	Leitwegbestimmung	Leitwegbestimmung Pooling	Leitwegbestimmung Pooling	Leitwegbestimmung
Transaktions-bezogene Prozesse Reconciliation Verwaltungshandlung Investigations, Berichtigungen Investigations, Berichtigu		Verbuchung Clearing & Settlement	Entgegennahme Ausführung Kursstellung Devisen Spesen-/Gebühren-//st Verbuchung Conformkontrolle Clearing & Settlement Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput	Entgegennahme Ausführung Kursstellung Devisen Spesen-/Gebühren-A/st Verbuchung Conformkontrolle Clearing & Settlement Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput	Spesen-/Gebühren-/Vst. Verbuchung Conformkontrolle Clearing & Settlement Aufbereitung Kundenoutput Druck Kundenoutput
Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Transaktions übergreifende Prozesse Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Produktentwicklung Gebührenpflege Gebührenpflege Valorenstammpflege Exposure Mgt Vertrieb / Beratung Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Produktentwicklung Produktentwicklung Produktentwicklung Produktentwicklung Vertrieb / Beratung Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Produktentwicklung Produktentwicklung Valorenstammpflege Valorenstammpflege Valorenstammpflege Exposure Mgt Exposure Mgt	bezogene	Reconciliation Verwaltungshandlung			Monitoring Investigations, Berichtigungen
Kundenreporting Kundenreporting Fortfolio-Management Research Kundenreporting Kundenreporting Kundenreporting Fortfolio-Management Research Research Research	übergreifende	Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Gebührenpflege	Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Gebührenpflege Valorenstammpflege Exposure Mgt Compliance Kundenreporting Portfolio-Management	Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Gebührenpflege Valorenstammpflege Exposure Mgt Compliance Kundenreporting Portfolio-Management	Partneradministration Kunden-, Konto-, Depotführung Produktentwicklung Gebührenpflege Valorenstammpflege Exposure Mgt. Compliance Kundenreporting Portfolio-Management
Legende: Teilprozess wird vollständig erbracht Teilprozess wird teilweise erbracht	Legende:				

Abbildung 6: Gesamtprozessmodell Wertschriften



Von den im Netzwerk Anlegen existierenden Rollen (vgl. Anhang 2, Abbildung 9) übernimmt die Sourcag jene des Abwicklers.

Sonstige Dienstleistungen

Die Sourcag bietet als Generalunternehmer für Outsourcing von Zahlungsverkehr und / oder der Wertschriftenabwicklung noch folgende Zusatzleistungen an:

- Optimierung von Bankprozessen (im Backoffice) zur Sicherstellung des optimalen Business-Cut zum Provider
- Umfassende IT-Services zur Gewährleistung einer möglichst nahtlosen Integration von Prozessen und Systemlandschaft
- IT Services für KMU, z.B. Desktop-Service, Aufbau und Wartung von Client-Server Architekturen, etc.
- Beratung und Unterstützung bei der Ausarbeitung / Umsetzung von Security-Konzepten (Business Continuity Management)

Ausbau des Leistungsangebots

Im Sinne eines Full-Insourcing ist die Sourcag bereit, alle im Rahmen der Kreditvergabe und -abwicklung anfallenden Back-Office-Prozesse anzubieten, für die sie die gesetzliche Erlaubnis hat. Dies wurde bereits im Zuge der Gründung 1998 diskutiert, zu diesem Zeitpunkt aber noch als zu visionär erachtet. Ein Angebot im Kreditbereich stellt aus Sicht der Sourcag einen nächsten Schritt in der Weiterentwicklung des Angebots dar. Initialanforderung für die Etablierung von Dienstleistungen im Kreditbereich ist der Wunsch eines / mehrerer Mandanten, von denen im Idealfall auch das Know-how in Form von Mitarbeitern direkt übernommen werden kann.

Im Wertschriftenbereich sind vor allem die Bereiche Valorenzentrale und Börsenbackoffice attraktiv für eine Erweiterung der Leistungspalette.

Prinzipiell ist die Sourcag bei den bestehenden Leistungen offen für individuelle Anforderungen der Mandanten, wobei dadurch entstehender Zusatzaufwand entsprechend separat verrechnet werden muss.

Skalierbarkeit des Angebots

Die Skalierbarkeit des Angebots ist stark abhängig von Art und Umfang der übernommenen Prozesse. So stellt das weitgehend automatisierte Modell der Esprit-Banken ebenso keinerlei Probleme hinsichtlich der Skalierbarkeit dar wie die Verarbeitung von Settlement-Instruktionen. Bei Prozessen mit hohem manuellem Aufwand hingegen ist die Erreichung einer kritischen Grösse zu beachten; ein Beispiel für einen nur bedingt skalierbaren Prozess ist die Verarbeitung von Corporate Actions, die u.a. die Schulung und Beratung der Kundenberater mit einschliesst.

Unabhängig von den zugrundeliegenden Prozessen und deren Automatisierungsgrad stellt sich die Lage am Arbeitsmarkt aktuell als problematisch dar. Insbesondere die oftmals aus der fehlenden Mobilität der Bankmitarbeiter resultierende Verweigerung des Wech-



sels des Arbeitsplatzes zum BPO-Provider kann so im Zuge einer Auslagerung an die Sourcag zu personellen Engpässen führen.

Preismodell BPO

Das Preismodell der Sourcag für BPO basiert auf einer zu Beginn jedes Jahres ausgeführten Kalkulation, welche die prognostizierten Gesamt-Volumina aller Kunden und sämtliche veranschlagte Kosten der Sourcag berücksichtigt und auf Basis dieser einen fixen Preis pro Transaktion ermittelt. Dieser Preis dient im laufenden Geschäftsjahr als Berechnungsgrundlage für die monatliche Rechnungsstellung.

Um sich gegenüber den Esprit-Banken hinsichtlich einer erheblichen Unterschreitung der Volumina abzusichern, ist zusätzlich ein Sockel- bzw. Mindestbetrag vereinbart, den die Esprit-Banken bei Unterschreitung zum Jahresende entrichten müssen.

Allfällige Verluste werden von den Aktionärsbanken (BKB/BLKB) getragen, allfällige Gewinne werden den Aktionärsbanken ausgeschüttet.

Ausgenommen von diesem Preismodell sind individuelle Sonder- bzw. Zusatzleistungen (z.B. manuelle Aufwände im Zuge einer Fondsumschichtung oder bei der Einführung eines neuen Gebührensystems). Diese werden den Kunden auf Stundenbasis in Rechnung gestellt.

Stetiger Effizienzgewinn

Im Laufe des beinahe 10jährigen Bestehens konnte die Sourcag ihre Arbeits- und Organisationsabläufe sukzessive verbessern und so einen Anstieg der innerbetrieblichen Effizienz verzeichnen. Dies veranschaulichen folgende Punkte:

- keine Personalaufstockung für die Verarbeitung des zusätzlichen ZV-Volumens der Esprit-Banken
- im Zuge der Migration von Teilen der Wertschriftenabwicklung von der AAM zur Sourcag wurden für 16 Back-Office Mitarbeiter im Service Center der AAM nur drei neue Stellen bei der Sourcag geschaffen
- die gesamte Wertschriftenabwicklung der Sourcag umfasste per 1999 64 Mitarbeiter und per Ende 2006 42 Mitarbeiter, wobei heute u.a. durch die zusätzlichen Volumina der AAM mehr Transaktionen abgewickelt werden
- Rückgang der gesamten Mitarbeiterzahlen um ca. 30% innerhalb von 10 Jahren bei gleichzeitigem Wachstum der Geschäftsaktivitäten

Einsparpotentiale für Kunden

Wie in Abschnitt 2 "Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung" angesprochen bietet der Bezug von BPO-Leistungen bei der Sourcag (potentiellen) Partnern eine Vielzahl an Vorteilen. Diese umfassen:

- breites und umfassendes Angebot aus einer Hand
- Rationalisierung durch Automation



- plattformübergreifende Dienstleistungen
- Freisetzen von Ressourcen zur Fokussierung auf Kernkompetenzen (Mitarbeiter und Management Attention)
- Skaleneffekt via den beim Provider gebündelten Volumen
- effiziente Prozessabwicklung (z.B. Workflowmanagement)
- langjährige Sourcing-Erfahrung
- Risikoverlagerung im Falle von Kapazitätsschwankungen (Wegfall von risikobedingten Sicherheitskapazitäten)
- Minderung der Abhängigkeit von Einzelpersonen in kleinen Banken
- offene Governance-Konstellation mit Beteiligungsmöglichkeit

4. Informationssysteme und IT-Architektur

Allgemeines zum Modell der Sourcag

- Die Sourcag betreibt grundsätzlich keine eigene Banksoftware, sondern arbeitet auf der Plattform ihrer Mandanten. Einzige Ausnahme ist das System ZV-DIPS, das für das Scanning und die Erfassung von ZV-Belegen im Einsatz ist. Anders formuliert laufen aktuell nur diese Prozesse plattformunabhängig, alle übrigen werden auch nach einer Auslagerung an die Sourcag über die Plattform des Mandanten abgewickelt.
- Die Nutzung der Kunden-Plattform hat Vor- und Nachteile. Für die Nutzung bestehender Plattformen sprechen u.a. der geringere Integrationsaufwand, die kürzere Transformationszeit und die Gewährleistung der Datenkonsistenz auf einem System. Ein weiterer Effekt für die Bank ist, dass kaum Transformationskosten auf ihrer Seite anfallen, sondern sich "nur" die Sourcag-Mitarbeiter gegebenenfalls in eine neue Plattform eindenken / einarbeiten müssen. Nachteilig hingegen wirkt sich z.B. die Tatsache aus, dass mit jeder weiteren Plattform die Anforderungen an das Know-how der Mitarbeiter steigen und redundante Projektkosten bspw. bei der Implementierung neuer gesetzlicher Vorgaben entstehen.
- Aktuell verfügt die Sourcag über umfangreiche Erfahrungen auf ibis (Plattform der Eigentümer und der AAM). Für dieses System hat die Sourcag z.B. auch die Rolle der Leadbank im ZV inne.
- Aufgrund der beschränkten Wachstumsperspektiven innerhalb der ibis-Community und bereits bestehender Geschäftskontakte zu Finnova-Banken (Esprit-Gruppe), ist eine Ausweitung des Angebots auf der Finnova-Plattform angestrebt.
- Die Abwicklung auf mehreren Systemen führt zwangsweise zu Synergieverlusten. Daher ist situativ zu prüfen, ob sich die Übernahme eines Neumandanten auf einer bisher nicht verwendeten Plattform rechnet.



IS-Architektur für Zahlungsverkehr

- Beleggebundene Aufträge kommen von allen Mandanten zur Sourcag.
- Die Abstimmung der erforderlichen Kundendaten mit den Esprit-Banken erfolgt via einem Gateway-Server, den der Application Management Partner der Banken, die Swisscom IT Services, betreibt.
- Im Zahlungsverkehr erlaubt das DIPS-System eine "unabhängige" Bearbeitung von Kundenaufträgen für verschiedene Banken auf unterschiedlichen Bankplattformen (vgl.

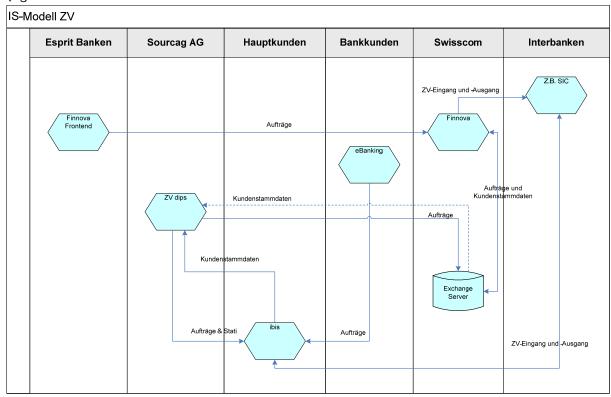


Abbildung 7). Da das System mandantenfähig ist und die Aufträge dem jeweiligen Kunden der Sourcag zuordnet werden, kann die Verarbeitung der Aufträge durch die Mitarbeiter unternehmensübergreifend erfolgen.



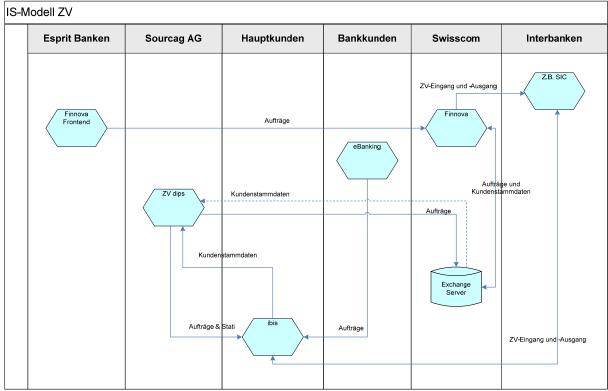


Abbildung 7: IS-Modell für Zahlungsverkehr

IS-Architektur für den Wertschriftenbereich

- Die Sourcag unterhält kein eigenes Wertschriften-System. Die Wertschriftenverarbeitung erfolgt vollumfänglich auf dem System der Mandanten.
- Da alle drei Leistungsbezüger aktuell auf ibis arbeiten, verwendet auch die Sourcag das in ibis integrierte Wertschriftensystem. Aktuell ist eine Transformation des Wertschriften-Moduls auf Legando geplant, das in ibis integriert werden soll.



5. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Fallstudie stellt die Sourcag als Dienstleitungszentrum für Finanzindustrie vor. Der Aufbau dieser Fallstudie orientiert sich an den drei Ebenen des Business Engineering: Geschäftsmodell, Prozessmodell und IS-Modell.

- Die Ebene Geschäftsmodell (Strategie) gibt ein Überblick über das Geschäftsnetzwerk der Sourcag sowie die strategische Ausrichtung der Sourcag im schweizerischen Markt. Grosse Vorteile sieht die Sourcag in der sehr offenen Governance-Struktur sowie in der Bereitschaft zur Übernahme von Mitarbeitern neuer Kunden. Die mögliche Erweiterung der Dienstleistungspalette (bei entsprechender Nachfrage) könnte dazu führen, dass künftig die Erlangung des Bankstatus nötig wird.
- Die Prozessebene erläutert die von der Sourcag erbrachten Prozesse und ordnet diese den auf Ebene Strategie vorgestellten Kunden zu. Zusätzlich werden Aspekte wie die Skalierbarkeit des Angebots und das Preismodell beschrieben. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Sourcag in den von ihr momentan bewirtschafteten Geschäftsfeldern Zahlen und Anlegen bereits eine Vielzahl an Prozessen übernimmt und um eine beständige Ausweitung bemüht ist. Auch steht sie dem Geschäftsfeld Finanzieren sehr offen gegenüber. Gesteigerte Volumen, neue Kunden und wachsendes Know-how lassen dabei auf ähnliche Effizienzsteigerungen hoffen, wie sie in den vergangenen Jahren erzielt wurden.
- Die IS-Ebene schliesslich fokussiert mit der Betrachtung der eingesetzten Systeme, Plattformen und IT-Architektur auf technische Komponenten. Der intuitiven Annahme, dass die Plattformunabhängigkeit – im Sinne eines Angebots für Mandanten unterschiedlicher Bankenplattformen – vorteilhaft für die Sourcag ist, stehen nicht unerhebliche Kosteneinwände gegenüber.

In der gesamten Fallstudie wird deutlich, dass die Sourcag in den Geschäftsbreichen Zahlen und Anlegen für die Hauptkunden BLKB, BKB und AAM bereits wesentliche Teile des Gesamtprozesses übernommen hat. Zugleich ist es ihr dabei gelungen, erhebliche Effizienzgewinne zu realisieren (sinkende Mitarbeiterzahl bei steigenden Volumen). Die Umstellung auf ein Profit Center ermöglicht nun zudem eine stärkere Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Komponenten in Form von Umsatz- und Gewinnsteigerung.

Vor diesem Hintergrund sollte das Ziel der Sourcag ein weiteres organisches Wachstum sein. Dies sollte sich dabei nicht nur auf eine Ausweitung der Leistungen innerhalb der ibis-Community beschränken, sondern ebenfalls Banken mit anderen Plattformen wie z.B. Finnova umfassen. Den mit einer solchen Expansion einhergehenden Kosten und Risiken stehen umfangreiche Ertragspotentiale gegenüber.

Neben der Akquisition neuer Kunden verspricht vor allem die Verbreiterung der Angebotspalette ein grosses Wachstumspotential. Hier sei in erster Linie das Geschäftsfeld *Finanzieren* genannt, da auf diesem Gebiet weder innerhalb der ibis-Community noch auf anderen Plattformen ein umfassendes BPO-Angebot existiert.

Der Ausblick auf die zukünftige Geschäftsentwicklung erscheint unter Berücksichtigung all dieser Faktoren durchaus positiv. Um den eingeschlagenen Wachstumskurs erfolgreich fortsetzen zu können, wird es für die Sourcag allerdings wichtig sein, sich gegenüber den Mitbewerbern zu positionieren und die in den vergangenen Jahren erworbenen Stärken (u.a. mehrere erfolgreiche Migrationen, modulares Dienstleistungsangebot, umfassendes Produktangebot sowie eine individuelle Vertragsgestaltung) zu konservieren und auszubauen sowie diese auch im Markt zu kommunizieren. So kann die Sourcag weiterhin



vom Wachstum (vgl. *Marktentwicklung und Konkurrenz* in Kapitel 2) des Sourcing-Marktes in der Finanzindustrie profitieren.

6. Quellen

Grundlage dieser Fallstudie sind folgende Unterlagen und Interviews:

- Eigene Unternehmenspräsentation der Sourcag
- Informationen auf der Website der Sourcag (http://www.sourcag.ch) per Juli 2007
- Interview mit Erich Schorro, Bereichsleiter Wertschriften der Sourcag AG, 17.07.2007
- Interview mit Erich Schorro, Bereichsleiter Wertschriften der Sourcag AG, 17.08.2007
- Studie "Wertschöpfungsmodelle der Zukunft Banken und Provider 2010", durchgeführt vom "Competence Center Sourcing in der Finanzindustrie" der Universität St. Gallen, April 2007. Autoren: Felix Falkenberg, Reto Müller und Johannes Bönsch



Anhang 1 - Dienstleistungskataloge der Sourcag

Dienstleistungskatalog Wertschriften

- Ein-/Austrag Aktionär
- Adressänderung Aktionär
- Verwaltung EER
- Emissionsgeschäft
- Fondstransaktion
- Fondssparplan Administration
- Settlement
- Settlement physisch mit Zahlung
- Überwachung SIS-Konto CHF
- Depotstellenübertrag
- Titellieferung LOZ nicht physisch
- Titellieferung LOZ physisch
- Depotbuchung
- Neuausgabe eigene Kassenobligationen
- Neuausgabe fremde Kassenobligationen
- Titelinkasso aus Depotbestand
- Zins-/Dividendeninkasso aus Depotbest.
- Physisches Coupons-/Titelinkasso
- Tätigkeiten als Hauptzahlstelle
- Jahresreporting USA
- Rückforderung Quellensteuer
- Kapitaltransaktionen mit Wahlmöglichkeit Kunde
- Kapitaltransaktionen ohne Wahlmöglichkeit Kunde
- Kapitaltransaktionen reine Avisierung
- Verfall von Optionen
- Abstimmung Aktienregister
- Abstimmung Depotstellen
- Generalversammlung
- Gebühren der Depotstellen
- Periodische Depotgebühren
- Vertreterbank Swisscanto Administration



Dienstleistungskatalog Zahlungsverkehr

- Bankcheck ausstellen
- Dauerauftrag Ausland Administration
- Dauerauftrag Ausland Ausführung
- e-banking Zahlungsauftrag Fremdwährung
- Eingang Fremdwährung
- Unstrukt. Zahlungsauftrag Fremdwährung
- A6 Zahlungsauftrag strukturiert
- Check / Wechsel Inkasso
- Eingang Postfinance
- Eingang SIC
- LSV Ermächtigung Administration
- LSV Widerspruch
- Dauerauftrag Schweiz Administration
- Nachforschung CHF
- Rückleitung SIC / SAD
- Stammliste Kunde Administration
- Stammliste Bankkunde Administration
- Unstrukturierter Zahlungsauftrag CHF
- Pendenzen aus bankeigenen Systemen



Dienstleistungskatalog Informatik

Operating- & Dispatching Center

- Help Desk 1st Level Support
- Auftragsmanagement
- Changemanagement
- Pikettdienst 7x24h
- Datensicherung & Printoperating

Projects and Development

- Leitung aller IT-Projekte
- Betrieb und Engineering der Web-Infrastruktur
- Applikations-Entwicklung
- 3rd Level Support Applikationsentwicklung
- Relationship Management
- Architektur-Management
- Offertstellung komplexe Lösungen

Operations Clients / Server / Netzwerke

- 2nd Level Support
- Betrieb und Entstörung schweizweit
- Softwareintegration und –verteilung
- Vergabe von Autorisierungen
- Entwicklung und Betrieb Netzwerkkomponenten, Firewalls und Open-Source-Systeme
- Verbindungsarchitektur

Services

- · Betreuung Spezialsysteme
- Rollouts und Umzüge
- IT-Lagerverwaltung & Zentrale Datenadministration
- Notebooks und PDAs
- Support Schulungsinfrastruktur für Banken
- IT-Lehrlingswesen



Anhang 2 – Sourcag in den Referenznetzwerken Zahlen und Anlegen

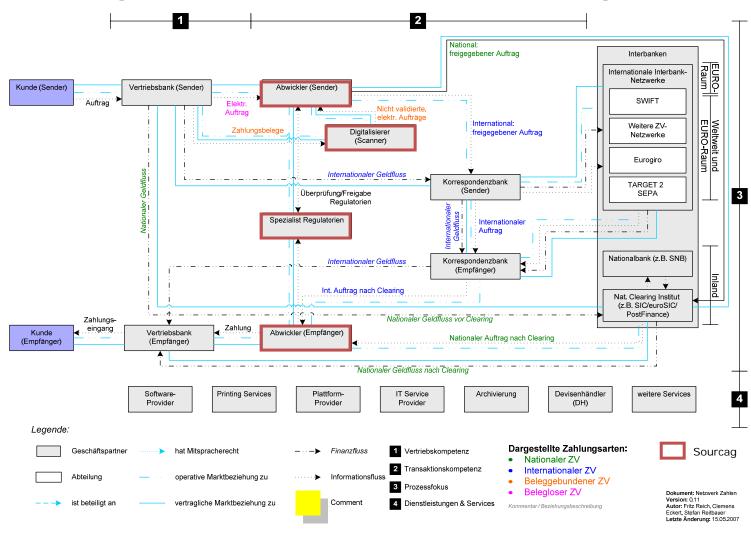


Abbildung 8: Rollen der Sourcag im Referenznetzwerk Zahlen

universität leipzig

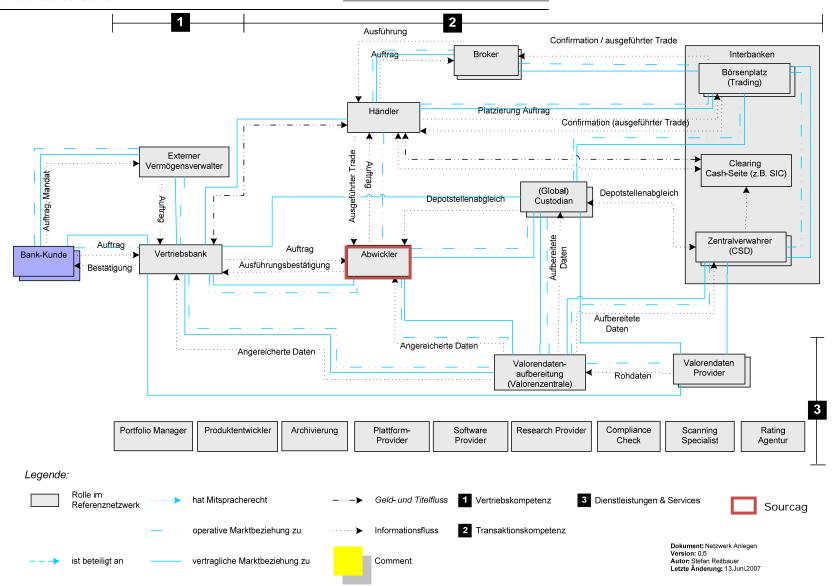


Abbildung 9: Rollen der Sourcag im Referenznetzwerk Anlegen