

RAINER ALT
BEAT BERNET
THOMAS ZERNDT

Transformation von Banken

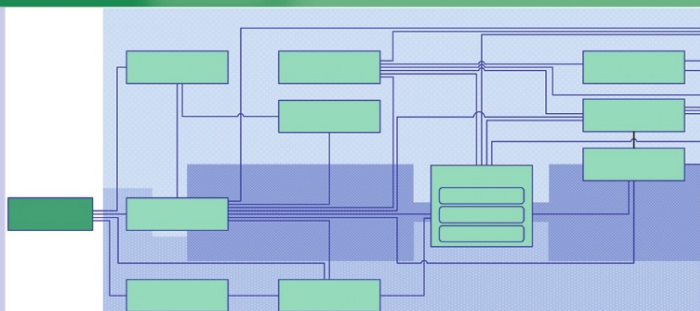


Praxis des In- und Outsourcings
auf dem Weg zur Bank 2015

 Springer

RAINER ALT
BEAT BERNET
THOMAS ZERNDT

Transformation von Banken



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

Business Engineering

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

Business Engineering

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

Rainer Alt · Beat Bernet
Thomas Zerndt

Transformation von Banken

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

 Springer

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

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

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

ISBN 978-3-540-89833-7

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

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

Business Engineering ISSN 1616-0002

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

© 2009 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

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

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

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

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Geleitwort

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabelle 0-1: Vertreter des Forschungsrats BE-HSG

St.Gallen,
im Februar 2009

Hubert Österle

Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

St.Gallen und Leipzig,
im Februar 2009

Rainer Alt, Beat Bernet, Thomas Zerndt

Inhaltsübersicht

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

17	Literatur	329
18	Index	353
19	Autoren	357