MANAGEMENT SERVICE-ORIENTIERTER BANKENNETZWERKE

Marktveränderungen, Kostendruck und proprietäre Applikationslandschaften führen in der Finanzindustrie zu einer strukturellen Transformation und dem Aufbrechen der Wertschöpfungskette. Dies impliziert eine Fokussierung auf Kernkompetenzen und resultiert in einer Anpassung der Geschäftsmodelle sowie einer Reduzierung der vertikalen Integration durch (Out-)Sourcing. Ein wichtiges Element in diesem Prozess bilden unternehmens- und plattformübergreifende Architekturmodelle. Service-orientierte Architekturen (SOA) gelten hierbei als geeignetes Konzept zur Vereinbarung der häufig gegenläufigen Anforderungen von Effizienz und Flexibilität. Dieser Artikel zeigt, wie das Kompetenzzentrum „Sourcing in der Finanzindustrie" die Entscheidungsprozesse von Providern und Banken beim Sourcing durch integrierte Methoden und Modelle strukturiert unterstützt. Besonderer Fokus liegt auf der Definition und Anwendung einer fachlichen Servicelandkarte des transaktionalen Bereiches einer Bank.

die autoren



Falk Kohlmann
(E-Mail: kohlmann@wifa.uni-leipzig.de)
ist Mitarbeiter im Kompetenzzentrum ‚Sourcing in der Finanzindustrie 2' der Universitäten St. Gallen und Leipzig. Er ist verantwortlich für den Ergebnisbereich service-orientierte Netzwerkarchitekturen.



Prof. Dr. Rainer Alt
(E-Mail: rainer.alt@uni-leipzig.de)
ist Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Anwendungssysteme in Wirtschaft und Verwaltung an der Universität Leipzig (www.iwi.uni-leipzig.de) und war am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, Schweiz Mitbegründer des Kompetenzzentrums Sourcing in der Finanzindustrie (sourcing.iwi.unisg.ch).

Einführung

Die Finanzindustrie hat in den vergangenen Jahren einen Wandel erfahren wie er größer nicht sein könnte. Wo vor nicht einmal zwei Jahren Rekordgewinne herrschten, sind dies heute Rekordverluste. Jedoch wirkt die Sub-Prime-Krise auch verstärkt durch zahlreiche, häufig in den vergangenen Jahren weniger priorisierten Entwicklungen. Dazu zählen Kostendruck, Marktveränderungen (u.a. Globalisierung, Marktkonzentration), Veränderungen in Kundenstruktur und –verhalten, ebenso wie hohe Eigenfertigungsanteile und proprietäre Applikationslandschaften. Unter diesen Rahmenbedingungen verändert sich die traditionell stark hierarchisch gegliederte Bankenbranche. Beispielsweise nimmt die Fokussierung auf Kernkompetenzen und das (Out-)Sourcing nicht unmittelbar wertschöpfender (Teil-)Prozesse zu. Nach einer 2005 unter 50 Banken im deutschsprachigen Raum durchgeführten Studie hat nach Einschätzung der befragten Institute ihre Eigenfertigung noch deutlich über ihrem Kernkompetenzprofil gelegen. Die Veränderung zeigt der Bereich Ausführung und Abwicklung für den bis 2010 eine Verringerung der Eigenfertigungsquote von 82% im Jahre 2005 auf 60% erwartet wird. Da hingegen nur 27% der Banken ihre Kernkompetenz in diesem Bereich sehen, sind weitere Veränderungen hin zu einer stärkeren Desintegration abzusehen [AZ07].

Das Schlagwort ‚Sourcing' bezeichnet abgestimmte Massnahmen zur Gestaltung der Wertschöpfungskette und ist bereits aus dem Industrie- und Logistikbereich bekannt. Dort haben sich umfassende Beschaffungs- bzw. Wertschöpfungsnetzwerke gebildet. Wie im Luftfahrtbereich ist weniger die Rede vom Wettbewerb zwischen Unternehmen als vom Wettbewerb zwischen Netzwerken. Ein wichtiges Element in dieser Entwicklung bilden unternehmens- und plattformübergreifende Architekturmodelle, die in den vergangenen Jahren unter einem weiteren Schlagwort an Bedeutung gewonnen haben. Service-orientierte Architekturen (SOA) gelten als geeignetes Konzept zur Vereinbarung der häufig gegenläufigen Anforderungen von Effizienz und Flexibilität. Über die bekannten technologiebasierten, aus dem CORBA-Umfeld stammenden Integrationsansätze hinaus ist jedoch die Verbindung zu fachlichen Modellen erforderlich. Allerdings ist eine adäquate Methodenunterstützung, insbesondere unter Berücksichtigung domänenspezifischer Anforderungen wie etwa der Finanzindustrie nicht vorhanden. Dazu skizziert dieser Beitrag Ergebnisse eines multilateralen Projekts mit 18 Unternehmen aus dem Bankenbereich. Diese umfassen einerseits die Modelle zur Analyse und zum Design der verteilten Leistungserstellung im Netzwerk sowie Modelle zum Servicedesign und zur fachlichen Servicearchitektur.

Kompetenzzentrum „Sourcing in der Finanzindustrie 2"

Das von den Universitäten St. Gallen und Leipzig durchgeführte Kompetenzzentrum ‚Sourcing in der Finanzindustrie' erarbeitet seit 2004 entlang des St. Galler Business Engineering (BE) Architektur- und Bewertungsmodelle für den Bankenbereich. „Business Engineering verbindet die Managementlehre, die Organisationsmethodik, das Total Quality Managament, das Controlling sowie das System- und das Software Engineering in einem gemeinsamen Ansatz" [Öst95]. Zentrales Element ist die konsistente Modellbildung auf den Ebenen (Geschäfts-) Strategie, (Geschäfts-) Prozess und Informationssystem durch fünf methodische Elemente (Vorgehens-, Meta-, Rollenmodell, Techniken und Ergebnisdokumente). Gemeinsam mit zwölf Partnerunternehmen standen in der ersten Projektphase bilaterale Sourcing-Modelle und deren Bewertung im Vordergrund. Referenzmodelle für die Gestaltung der Wertschöpfungskette im Bereich Zahlungsverkehr-, Wertpapier- oder Kreditabwicklung wurden auf den drei BE-Ebenen abgebildet und anschliessend mit einem standardisierten, aus qualitativen und

quantitativen Messgrößen bestehenden Bewertungsmodell beurteilt [AZ06]. Dafür stehen Kriterienkataloge mit mehr als 130 Kriterien zu Potenzialen und Risiken eines Sourcing-Modells bereit, die situativ Verwendung finden. Die zweite Projektphase konzentrierte sich mit insgesamt 18 beteiligten Unternehmen (siehe abschließender **Kasten**) auf die SOA-basierte Netzwerkbildung und –steuerung. Das SOA-Konzept wird hierbei als Übergang zwischen Prozessebene und Systemebene angesehen. Zu den Ergebnissen des CC Sourcing 2 zählen u.a.:

- Bankmodell, das die gesamte Prozessarchitektur einer Bank aufzeigt und einzelne Referenzprozesse definiert
- Netzwerkmodelle zur Abgrenzung verschiedener Geschäftsrollen (z. B. externer Vermögensverwalter, Kreditbroker, Zahlungsverkehrsabwickler)
- Servicelandkarten zur Spezifikation der fachlichen Services des transaktionalen Bereiches einer Bank
- Managementcockpit, das die Partnersteuerung im Netzwerk durch Definition und Anwendung standardisierter Prozesse und Kriterien (KPI) unterstützt

Durch Weiterentwicklung der Ergebnisse aus dem CC Sourcing 1 entstand so ein umfassendes Methodenset für die Bankenindustrie. Die Ergebnisse können beispielsweise eingesetzt werden zur Etablierung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses zwischen den Sourcing-Partnern, zum Aufbau unternehmenseigener Modelle durch Adaptierung der erarbeiteten Referenzmodelle sowie zur Gestaltung und Analyse von Sourcing-Alternativen. Das integrierte Bewertungsmodell kombiniert die qualitative und quantitative Bewertung von bilateralen und multilateralen Sourcingoptionen. Gerade die quantitative Bewertung berücksichtigt mit der Business Case-Rechnung auch verschiedene Transaktionskosten, so dass strukturierte Entscheidungsprozesse ermöglicht werden.

Serviceorientierung in Bankennetzwerken

Serviceorientierung ist zwischenzeitlich weitverbreitet und hat nicht zuletzt aufgrund der erhofften Potenziale die Auszeichnung ‚Begriff des Jahres 2006' der Computerwoche erhalten. Allerdings fehlen dieser allgegenwärtigen Präsenz in

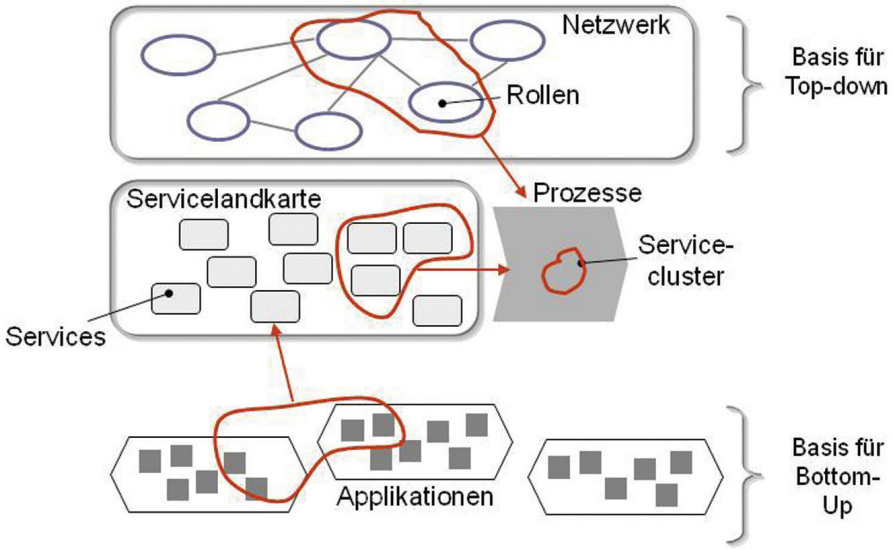


Abbildung 1: Verknüpfung von Top-Down und Bottom-Up Modellierung

Publikationen und Präsentationen zum Trotz erfolgreich umgesetzte Beispiele. Eine mögliche Ursache dürfte der wenig präzise abgegrenzte Begriffsinhalt eines Services darstellen. Technologie- und geschäftsgetriebenes Verständnis von Services und SOA stehen sich gegenüber. Während auf der einen Seite der Begriff des Services vornehmlich mit einer Softwareressource bzw. -element in Verbindung gebracht wird, bezeichnet der Servicebegriff aus geschäftlicher Sicht hauptsächlich eine Leistung, die ein Serviceprovider auf vertraglicher Basis (Service Level Agreement - SLA) einem Servicenutzer anbietet. Für die Unterstützung von Sourcing-Modellen ist vor allem der zweite Teil interessant.

SOA-Potenziale finden sich vor allem in drei Bereichen: Verbesserung des Time-To-Market, Verringerung von Abhängigkeiten, sowie Kostensenkung. Vollständig zum Tragen kommen die Potenziale jedoch nur unter verschiedenen Bedingungen. Ein zentrales Element hierbei ist die Sicherstellung der Durchgängigkeit von der Strategie bis zu den Applikationen, die folgende Aspekte aufweist:

- Design fachlicher Services, die sich an den geschäftlichen Anforderungen (Strategie und Prozess) ausrichten
- Verknüpfung der fachlichen Services mit technischen Services (Implementierung)
- Äquivalente Betrachtung der beiden Perspektiven Verwendung von Services im Unternehmen und Netzwerk, sowie deren Realisierung
- Hierarchisierung der Serviceorientierung in Unternehmen und Netzwerk. Dies reicht von der service-orientierten Infrastruktur (Middleware - ServiceBus), über die Architektur der Services auf unterschiedlichen Granularitätsstufen, bis zur Beurteilung, welche organisatorischen Maßnahmen (z. B. Gremien, Verantwortung von Services und Daten) zu berücksichtigt sind.
- Methodische Unterstützung der genannten Aspekte

Der Schlüsselfaktor beim SOA-Aufbau im Unternehmen und im Netzwerk ist das Design der Services, ihr Zuschnitt und das Granularitätsniveau. Ein Vergleich aktueller Ansätze hat gezeigt, dass vorhandene Modelle zu kurz fassen und sich meist einzig aus fachlicher Sicht auf die Analyse von Geschäftsprozessen beschränken [Koh07]. Wesentliche Informationen für das Design von Services lassen sich jedoch über die zusätzliche Analyse von Sourcing-Modellen und Rollenmodellen (Geschäftsrollen) gewinnen (**siehe Abbildung 1**). Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Servicedesign ist die Kategorisierung von Services, wofür Praxis und Wissenschaft vielfältige Ansätze und Servicetypologien anbieten. Gleiches gilt für die verwendete Terminologie. Ein Beispiel sind Services, die aggregierte Geschäftsfunktionalitäten kapseln und mit Aktivitäten der Prozessarchitektur verknüpft sind. SAP nutzt hierfür die Bezeichnung der Component Services [SAP05], Erl die der Orchestration Services [Erl07] und Österle beschreibt sie als Business Process Services

Pattern	Beschreibung
Abgrenzung von Regeln	Bankspezifische und gesetzliche Regeln werden in speziellen Services gebündelt, um Anpassungsauf wände bei einer unternehmensübergreifenden Verwendung zu reduzieren.
Prozessorientierung	Basis für eine Identifikation sind Geschäftsprozesse (detailliert mind. bis zur Aktivitätsebene) des Unternehmens. Darüber hinaus unterstützen ein Netz werkmodell, das die Positionierung des Unternehmens darstellt, sowie das Sourcing-Modell des Unternehmens die Beurteilung des Serviceschnittes und erhöhen Wiederverwendbarkeit und Anwendbarkeit.
Verwendung von Referenzmodellen	Zur Vermeidung einer sequenziellen Analyse und reiner IST-Modellierung ist die Einbeziehung von Domainspezifischen Referenzmodellen notwendig (Rollenmodell auf Netzwerkebene, Sourcing-Modelle und Referenzprozesse).
Geschäftsobjektbeziehung	Geschäftsobjekte werden in speziellen Services gekapselt, welche so zur Redundanzvermeidung beitragen und die zentrale Manipulation der Geschäftsobjekte ermöglichen.
Gesetzliche Anforderungen	Um verschiedene Geschäftsmodelle und Sourcing-Modelle zu unterstützen sind beim Servicedesign gesetzliche (nationale wie internationale) domänen spezifische Regelungen einzubeziehen.
Datenhoheit	Bei der Orchestrierung von Services bzw. der Wiederverwendung von Services ist immer die Eigentümer schaft/Verfügbarkeit der Daten zu berücksichtigen.
Service-Ownership	Services sollten innerhalb der Bank genau einem fachlichen und technischen Verantwortungsbereich zugeordnet sein. Hierfür können Domänenmodelle herangezogen werden.

Tabelle 1: *Pattern zum Aufbau einer fachlichen Servicearchitektur*

[ÖR05]. Offensichtlich erschweren die heterogenen Abgrenzungen die unmittelbare Anwendung zwischen den beteiligten Akteuren und macht zeitintensive Abstimmungsprozesse erforderlich. Dieser Beitrag führt den Begriff des Serviceclusters ein, der verschiedene fachliche Services (sog. Business Services) entsprechend ihrer Verwendung kapselt.

Neben der Bereitstellung von Methoden für die Identifikation und das Design der Business Services, ist auch eine Technik zur Verknüpfung der Business Services mit feingranulareren Application- oder IT-Services notwendig [KZ08]. Sie unterstützt die für Flexibilität und Time-to-Market notwendige Integration der Ebenen im Unternehmen. Zusätzlich beschreiben die Techniken einzelne Patterns (siehe Tabelle 1), die Common Practices, Designprinzipien und Erkenntnisse zusammenfassen.

Neben der Serviceliste ist die Servicelandkarte das zweite wichtige Instrument zum Aufbau einer service-orientierten Netzwerkarchitektur. Die Servicelandkarte strukturiert die verschiedenen Servicecluster und stellt sie zueinander in Beziehung. Neben einer Servicelandkarte für die gesamte Bank existieren in der Regel auch Servicelandkarten für einzelne Bereiche (Domänen, z. B. Vertrieb, Backoffice, Support) oder Prozesse (z.B. Zahlungsverkehrsprozess, Wertschriftenprozess), welche sich um weitere Details anreichern lassen. Hierzu zählen beispielsweise die in den Serviceclustern enthaltenen Business Services und ihre Wechselwirkungen (Relationen). Zusammengefasst unterscheiden die Autoren drei Servicelandkarten, welche den Aufbau einer service-orientierten Netzwerkarchitektur und die Analyse von Sourcing-Alternativen unterstützen:

- Servicelandkarte – Gesamtsicht, die auf die Servicecluster des gesamten transaktionalen Bereiches einer Bank fokussiert und vorwiegend als strategisches Instrument einsetzbar ist.
- Servicelandkarte – Detailsicht, die auf die Servicecluster des gesamten transaktionalen Bereiches einer Bank fokussiert, die enthaltenen Business Services, sowie ihre Beziehungen und Abhängigkeiten innerhalb eines Serviceclusters aufschlüsselt und für die detaillierte Analyse von Sourcing-Optionen eingesetzt wird.
- Domänen- oder prozessspezifische Servicelandkarten wie z. B. Wertschriften, Zahlungsverkehr, Finanzieren oder Partner-/Bestandsführung stellen die Services einer Domäne in den Mittelpunkt, zeigen die Beziehungen und Abhängigkeiten und ordnen diese den identifizierten Serviceclustern zu. Diese Servicelandkarten unterstützen neben der Analyse einzelner Bereiche die implementierungsorientierte Sicht auf bestimmte Funktionalitäten.

Die Servicelandkarte strukturiert also Services, die optional um visualisierte Beziehungen und Abhängigkeiten ergänzt sind. Sie zeigt die gesamten Services einer oder mehrerer Granularitätsstufen, welche für einen Bereich (Domäne) identifiziert wurden, unabhängig von ihrer Realisierung. Die in Abbildung 2 dargestellte Servicelandkarte – Gesamtsicht strukturiert fünf Bereiche. Die Steuerungsebene umfasst fachliche Bereiche zur Steuerung einer Bank. Der Vertrieb unterscheidet die fachlichen Bereiche für die Akquisition, Beratung und Betreuung von Kunden. Der transaktionale Bereich beschreibt Servicecluster, welche für die Erfassung, Prüfung, Freigabe und Abwicklung von Transaktionen notwendig sind. Die Servicelandkarte unterscheidet in Zahlen/Anlegen relevante, Anlegen relevante, Finanzieren relevante und für alle drei Bereiche relevante Servicecluster. Daraus lässt sich bereits das Wiederverwendungspotenzial der gekapselten Funktionalität erkennen. Die Strukturierung innerhalb des transaktionsspezifischen Bereiches erfolgt in die Felder

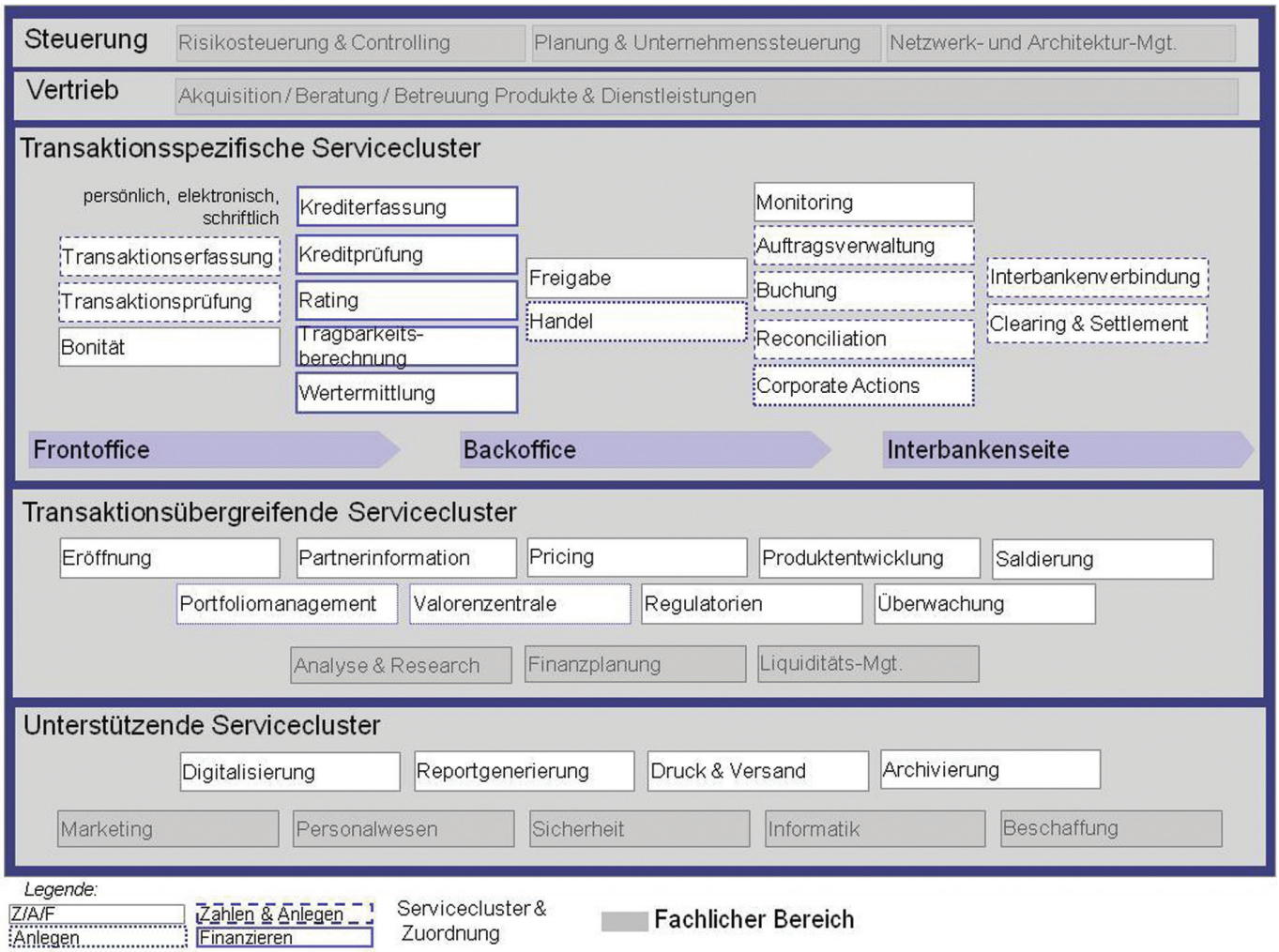


Abbildung 2: Servicelandkarte - Gesamtsicht einer Bank

Front-, Backoffice und Interbankenseite. Die transaktionsübergreifenden Servicecluster finden unabhängig von den Transaktionen Verwendung und sind Voraussetzung für diese (z. B. Eröffnung, Saldierung, Partnerinformation, Produktentwicklung), oder/und werden übergreifend für Transaktionen genutzt (z. B. Pricing). Im Supportbereich sind unterstützende Servicecluster definiert, welche generalisierende Basisdienstleistungen zur Verfügung stellen, wie die Digitalisierung und die Generierung von Reports.

Durch die Angabe der fachlichen Bereiche, für die keine Services spezifiziert wurden, sind einerseits die Vollständigkeit und andererseits die Durchgängigkeit gegenüber dem Bankmodell (Prozessarchitektur) sichergestellt. Alle Bereiche des Bankmodells finden sich auch in der Servicelandkarte – Gesamtsicht wieder. Gleichzeitig unterstützt dieser Ansatz eine iterative Entwicklung. In Anwendung der Servicelandkarte innerhalb eines Unternehmens ist es möglich für weitere aufgeführte, fachliche Bereiche Services zu spezifizieren.

Anwendung des Instrumentes der Servicelandkarte bei einer Modellbank

Für ein beispielhaftes Szenario zur Anwendung der Servicelandkarte dient eine Modellbank. Letztere stabilisiert die zahlreichen Einflussparameter (z. B. Gesamtbankstrategie, Wettbewerbsposition, Kostenstruktur, Volumina) durch die Definition bestimmter Annahmen und verbessert die Kontrollier- und Nachvollziehbarkeit. Durch Verwendung von Servicelandkarte und -liste leitet sich in Vorbereitung der Prüfung von Sourcingaktivitäten beispielsweise der Handlungsbedarf der vorhandenen Applikationslandschaft ab, durch Analyse der Redundanzen von Funktionalitäten. Gleichzeitig findet eine fachliche Verknüpfung der Applikationen mit den zur Auslagerung disponierten Prozessen statt.

Das Beispiel Krediterfassung veranschaulicht in diesem Beitrag die Verknüpfung der Business Services mit den Applikationen in Vorbereitung auf die Bewertung von Sourcingoptionen. Die fachlichen Aktivitäten der Krediterfassung sind zentral durch einen Servicecluster abgebildet (siehe Abbildung 2). Der Servicecluster umfasst 15 Business Services, welche von der Authentisierung über den Bezug der Kundenstammdaten (Partnerstammdatenservice) bis zur Plausibilitätsprüfung der Antragsdaten Funktionalitäten bereitstellen. Innerhalb dieses Serviceclusters erfolgt die Konzentration auf die drei Services: Authentisierung, Partnerstamm und Kreditdaten.

Die Applikationen, welche die Funktionen für die drei Services zur Verfügung stellen, lassen sich in einem ersten Schritt assoziieren (siehe Abbildung 3). Dabei ist zu unterscheiden zwischen mehrfach implementierten

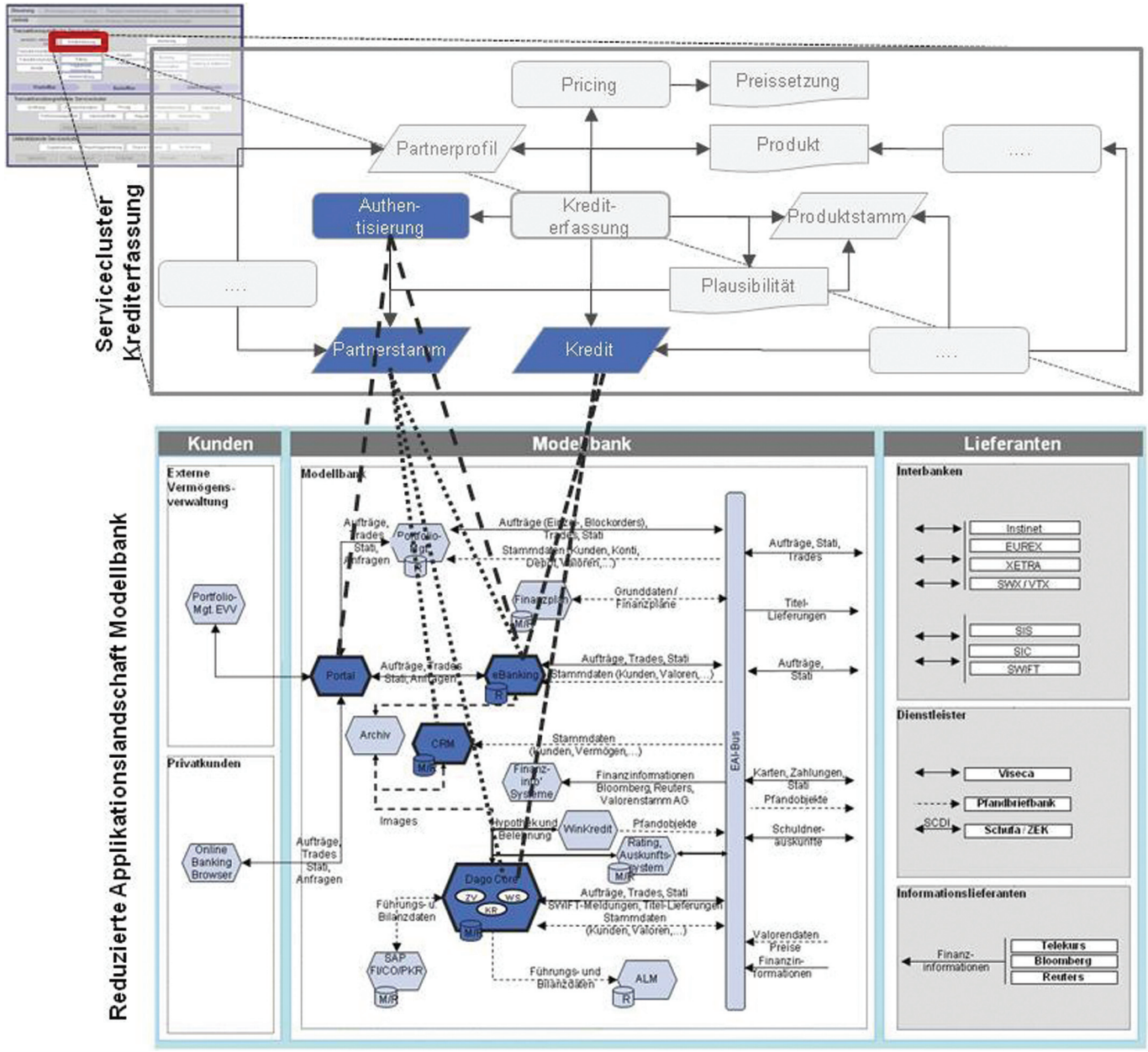


Abbildung 3: Fachliche Verknüpfung von Business Services und Applikationslandschaft für die Modellbank

und bereits zentralisierten Funktionen. Bei den mehrfach implementierten Funktionen ist für den Aufbau einer service-orientierten Netzwerkarchitektur zu prüfen, welche Realisierung als feingranularer IT- oder Applicationsservice für den Business Service verwendet wird. Für die weiteren Funktionen ist zu prüfen, ob die Redundanz beibehalten werden soll, oder ob der IT- bzw. Applicationservice genutzt wird.

Die detaillierte Beschreibung der Business Services (Input, Output, bankfachliche Anforderungen, Qualität, Abhängigkeiten etc.) unterstützt den Vergleich der intern erbrachten Leistung mit der zur Disposition stehenden externen Leistung eines oder mehrerer Provider. Auf Basis der Spezifikation des Business Services und der Verknüpfung mit den Applikationen erfolgt die Bewertung von Potenzialen und Risiken eines externen Leistungsbezuges. Die bereits angesprochene Durchgängigkeit der Modelle und Methoden erhöht die Signifikanz des Entscheidungsprozesses und die Integrierbarkeit im Fall eines tatsächlichen Outsourcings.

Fazit und Ausblick

Voraussetzung für die strukturierte Transformation von Unternehmen sind Standards und offene Architekturen, welche die Integration von Services bzw. Geschäftsanforderungen ebenso wie eine aktive Zusammenarbeit zwischen Softwareanbietern ermöglichen. Service-orientierte Architekturen stellen dabei eine vielversprechende Möglichkeit dar, um die erforderliche Flexibilität in den vorhandenen Applikationslandschaften zu verbessern und gleichzeitig die Verknüpfung von Business und IT (IT-Business-Alignment) voranzutreiben. Entscheidend beim Design der Services ist die Verknüpfung geschäftlicher Anforderungen und technischer Rahmenbedingungen. Die Bereitstellung fachlicher Servicelandkarten reduziert hierbei die Begriffsvielfalt, unterstützt die Analyse von Sourcingoptionen und erlaubt die geschäftsgetriebene Steuerung

von Applikationslandschaften. Die Anwendung der Servicelandkarten wird durch Techniken beschrieben, welche in ein Methodenset integriert sind. Das Methodenset liefert einerseits die erforderliche Durchgängigkeit und andererseits die Möglichkeit zur selektiven Anwendung der Referenzmodelle entsprechend der eigenen Unternehmensbedürfnisse. Die aufgezeigte Servicelandkarte liefert hierbei unter Anwendung der Paradigmen des SOA-Konzeptes eine fachliche Gesamtsicht auf eine Bank, welche im nächsten Schritt für unterschiedliche Profile (z. B. Privatbanken international, Retailbank national) auszugestalten ist.

Leistungen und Services werden zukünftig plattformunabhängig in das Sourcing-Netzwerk integriert. Vorraussetzung dafür ist der Einsatz von Standards ohne die bankindividuellen Bedürfnisse einzuschränken. Gleichzeitig erfordert die Gestaltung der wertschöpfenden Aktivitäten im Netzwerk die Anpassung der Organisationsmodelle für Banken und Provider 2015. Unternehmen stehen dabei folgenden Herausforderungen gegenüber:

1. Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle
2. Bestimmung der Leistungen und Kanäle für die zukünftigen Kundenprozesse
3. Fähigkeit zur Kopplung und Entkopplung in vernetzten Geschäftsmodellen
4. Einsatz von Standards für Produkte, Prozesse und Services
5. Fähigkeit zur schrittweisen Transformation
6. Auswahl und Aufbau von Organisationsmodellen im Hinblick auf 2015

Das Kompetenzzentrum ‚Sourcing in der Finanzindustrie 3' betrachtet aus diesem Grund, aufbauend auf den skizzierten Ergebnissen der Phasen 1 und 2, ab Juli 2008 banktypspezifische Referenzmodelle und Standards im Hinblick auf 2015. Hierbei ist die Ausrichtung von serviceorientierten Architekturen für unterschiedliche Netzwerk- und Unternehmensprofile ein differenzierender Faktor.

Partnerunternehmen des CC Sourcing 2:

Avaloq, B-Source, Comit, Credit Suisse, DZ Bank, Finnova, Julius Bär, Postfinance, RBA, RTC, SAP, SIS, Sourcag, St.Galler Kantonalbank, T-Systems, Thurgauer Kantonalbank, VSKB, Zürcher Kantonalbank

Ergebnisse des CC Sourcing zwischen 2006 und 2008:

1. Regelmässige Workshops mit allen Partnerunternehmen zur Erarbeitung und Abstimmung der Resultate,
2. Bilaterale Projekte mit den Partnerunternehmen zur Anwendung der Ergebnisse auf unternehmensspezifische Problemstellungen,
3. Umfassende bankspezifische Methodik für den Aufbau (Gestaltung und Bewertung) und Betrieb (Netzwerksteuerung) von Sourcing-Modellen und Finanznetzwerken,
4. Fallstudien-Datenbank.

Webseite: http://sourcing.iwi.unisg.ch

Danksagung

Die Autoren danken den Partnerunternehmen des Kompetenzzentrums „Sourcing in der Finanzindustrie" (sourcing.iwi.unisg.ch) für ihre engagierte Mitarbeit und Unterstützung.

Literatur

[AZ06] Alt, R.; Zerndt, T.: Bewertung von Sourcing-Modellen in der Bankenbranche, In: Controlling & Management ZfCM, 2006, Seite 107-115.

[AZ07] Alt, R.; Zerndt, T.: Finanznetzwerke durch Outsourcing – das Beispiel der Schweiz, In: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, Wiesbaden 2007

[Erl07] Erl, T.: SOA - Principles of Service Design. Boston 2007.

[Koh07] Kohlmann, F.: Service-Modelling: A Hybrid Approach in Decomposed Financial Value Chains, In: Reichert, M.; Strecker, S.; Turowski, K. (Hrsg.): Enterprise Modelling and Information Systems Architecture, St. Goar 2007, S. 205-218.

[KZ08] Kohlmann, F.; Zerndt, T.: Vernetzung durch Serviceorientierung, In: Alt, R.; Bernet, B.; Zerndt, T. (Hrsg.): Sourcing in der Bankenpraxis – Modelle zum Design vernetzter Banken, erscheint in 2008

[Öst95] Österle, H.: Business Engineering Prozeß- und Systementwicklung - Band 1: Entwurfstechniken. Vol. 2., Berlin et. al 1995.

[ÖR05] Österle, H.; Reichmayr, C.: Outtasking mit WebServices, In: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service-Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dientsleistungen, München 2005, Seite 567-592.

[SAP05] SAP (Hrsg.): Enterprise Services Design Guide, 2005.