



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftsinformatik

Langfristige Prozessinnovationskraft in Outsourcing-Partnerschaften im Bankenumfeld

Eine Untersuchung der Voraussetzungen und Entwicklung eines Leitfadens

Markus Fellmann
Julien van der Linde

Diplomstudiengang IT Business Management
Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Wirtschaftsinformatik
Lehrstuhl für Human-Computer Interaction, Digital Transformation

Betreuung:
Prof. Dr. Reinhard Jung
Vorgelegt am 28. Mai 2025

Management Summary

Hintergrund und Zielsetzung

Kostendruck, regulatorische Komplexität und der Wettbewerb durch FinTechs zwingen Schweizer Banken Prozesse auszulagern, ohne dabei ihre Innovationsfähigkeit zu verlieren. Die vorliegende Arbeit untersucht, welche Voraussetzungen Outsourcing-Partnerschaften erfüllen müssen, um langfristig Prozessinnovationen zu ermöglichen, und entwickelt darauf aufbauend einen praxisorientierten, methodischen Leitfaden und Sammlung von Arbeitsinstrumenten (Toolkit) für Entscheiderinnen und Entscheider im Banken- und Outsourcingumfeld.

Methodisches Vorgehen

Die Studie kombiniert eine systematische Literaturrecherche mit neun halbstrukturierten Experteninterviews aus Banken und Dienstleisterorganisationen. Die Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet; darauf aufbauend wurden daraus Designprinzipien abgeleitet und im Rahmen eines Design-Science-Ansatzes in konkrete Werkzeuge überführt.

Zentrale Erkenntnisse

Tabelle 1: Zentrale Erfolgshebel für Prozessinnovationen in Outsourcing-Partnerschaften

Erfolgshebel	Kernaussage
Starke Retained Organization	Interne Fachrollen, klare Verantwortlichkeiten und methodische Kompetenzen sind unverzichtbar, um Innovationsimpulse aufnehmen und den Provider inhaltlich fordern und steuern zu können.
Gemeinsame Governance	Joint Innovation Boards mit geteilten KPIs ermöglichen fokussierte Zusammenarbeit, klare Verantwortlichkeiten und Transparenz im Innovationsportfolio.
Kultur & Leadership	Vertrauen, offene Kommunikation und eine positive Fehlerkultur steigern den Umsetzungserfolg von Ideen – gerade in heterogenen Partnernetzwerken.
Vertragliche Anreize	Klassische SLAs adressieren Innovation kaum; Bonus/Malus-Modelle oder Innovationsbudgets setzen messbare Leistungsanreize.
Transparente Prozesse	End-to-End-Dokumentationen und standardisierte Schnittstellen reduzieren Koordinationsaufwand und machen Optimierungspotenziale sichtbar.

Leitfaden und Werkzeuge

Aus diesen Erkenntnissen entstand ein modularer Leitfaden mit acht sofort einsetzbaren Tools, darunter:

- Checklisten zur Befähigung der Retained Organization,
- Rollenlandkarte für Co-Innovation,
- Struktur und Agenda eines Joint Innovation Boards,
- Vertragsbausteine mit Innovationsanreizen,
- Beispiel-KPI-Set für Innovationsmessung,
- Trendscouting-Raster inkl. Anbieterübersicht,
- Innovationsradar zur Identifikation von Innovationspotenzialen,
- Health-Check zu Prozessinnovation im bestehenden Outsourcing.

Praxisnutzen

Der Leitfaden unterstützt Banken dabei, Innovationsfähigkeit systematisch zu sichern, regulatorische Anforderungen (FINMA, 2018) einzuhalten und gleichzeitig Effizienzvorteile des Outsourcings zu realisieren. Durch die modulare Struktur kann jedes Institut die Bausteine entsprechend seinem Reifegrad und Outsourcing-Modell adaptieren.

Empfehlungen für die Umsetzung

1. **Früh verankern:** Governance-Formate und KPI-Systeme bereits in der RfI/RfP- und Vertragsphase definieren.
2. **Regelmässig messen:** Innovationsradar und KPI-Set quartalsweise aktualisieren, um Trends sichtbar zu machen.
3. **Kompetenzen erhalten:** Schlüsselwissen in der Retained Organization aktiv entwickeln und rotieren.
4. **Kultur fördern:** Feedback-Formate, gemeinsame Workshops und Pilotierungen stärken partnerschaftliches Mindset.

Damit liefert die Arbeit einen fundierten und anwendungsnahen Beitrag zur Frage, wie sich Prozessinnovationskraft in einem regulierten und fragmentierten Finanzumfeld langfristig sichern lässt.