

# Der Markt der Zahlungsverkehrsdienste: tektonische Beben

Von Mario Daberkow



**Dass die Bankenbranche nur sehr langsam auf Marktveränderungen reagieren kann, führt Mario Daberkow auf geringe globale Marktanteile zurück sowie auf die fehlende Bereitschaft der Kreditinstitute, externe Dienstleister einzusetzen. Neue Lösungen, so meint er, können sich nicht auf den nationalen Markt beschränken. Deshalb sieht er Chancen für Anbieter, die sich in ihrem Kerngeschäft etabliert haben und bereits große Volumina abwickeln.** Red.

Schon heute steht fest, dass das Jahr 2008 für die Bankenlandschaft weltweit eines der ereignisreichsten aller Zeiten sein wird. Die Finanzmarktkrise hat das Gefüge internationaler Finanzhäuser nachhaltig erschüttert. Sie hat in einem Maß zum Aufstieg und Untergang bedeutender Institute geführt, wie das vor wenigen Jahren niemand für möglich gehalten hätte. In Deutschland, das sich Jahrzehnte lang dem internationalen Trend zur Konsolidierung entzogen hat, kam es zu mehreren Transaktionen von beträchtlicher Tragweite: Die eindrucksvollsten Beispiele sind die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank und der angekündigte Anteilskauf der Deutschen Bank an der Postbank.

Dabei sind viele Schwächen in der Bankenindustrie bereits seit langem bekannt

– allerdings für die Kunden in der Regel kaum wahrnehmbar. Die fehlende Größe von Instituten – es gibt kaum eine Bank die auf einen bemerkbaren globalen Marktanteil kommt – und die geringe Bereitschaft zur Nutzung von Dienstleistern haben zu einer Industrielandschaft geführt, die sich nur langsam verändern kann, das aber schnell muss. Dabei sind die Voraussetzungen, insbesondere im Zahlungsverkehr technisch und organisatorisch schon heute gegeben.

## Steigender Margendruck erhöht Bereitschaft zum Outsourcing

Die zunehmende Automation und die Einführung neuer Informations-Technologien über die technische Führung des Kontos hinaus ermöglichten eine kontinuierliche Veränderung hin zum standardisierten Massengeschäft außerhalb der klassischen Filiale.

Moderne Bankprodukte, wie die Online-Überweisung oder elektronische Kartenzahlverfahren haben so zum Beispiel den beleghaften Zahlungsverkehr oder das Bargeld inzwischen in weiten Bereichen verdrängt.

### Zum Autor

**Dr. Mario Daberkow** ist Vorstandsmitglied der Deutsche Postbank AG, Bonn.

Zusätzlich erhöhen regulatorische Anforderungen, wie die EU-Preisverordnung für den Zahlungsverkehr oder die Sepa-Regeln zur Vereinheitlichung des europäischen Zahlungsverkehrs den Margendruck. Banken könnten sich daher immer mehr auf ihre Kerngeschäftsfelder konzentrieren und sollten eine zunehmende Bereitschaft zum Outsourcing zeigen.

## Industrialisierung als Antwort

Im Bankensektor wird das Thema Industrialisierung immer mehr zu einer zentralen Frage. Laut der aktuellen Trendstudie „Bank & Zukunft 2008“ erhoffen sich die Banken durch eine zunehmende Bankenindustrialisierung insbesondere Effizienzsteigerungen, Qualitätsverbesserungen und den Ausbau ihrer strategischen Kernkompetenzen. Daneben spielen zukunftsfähige Aufbaustrukturen, eine verbesserte Bankensteuerung und eine insgesamt schnellere Reaktion auf Marktveränderungen eine große Rolle.

Das höchste Industrialisierungspotenzial wird dabei von 70 Prozent der befragten Institute in der Zahlungsverkehrsdienstleistung gesehen. Insbesondere Universalbanken, die bis dato die Bankenlandschaft prägen, werden ihre Wertschöpfungskette unter Vertriebs-, Produkt- und Abwicklungsspekten (Produktion) überdenken und auflgliedern.

Bereits die Einführung von Sepa stellt die Banken vor mehrere Herausforderungen, die den Veränderungsdruck merklich erhöht haben:

1. Informationstechnisch müssen die bestehenden Systeme grundlegend angepasst werden, um die Sepa-Formate, insbesondere auch als Massenzahlungsverkehr abwickeln zu können. Dies erfordert hohe IT-Investitionen, die entweder jede Bank einzeln vornehmen kann oder durch die Auslagerung an einen gemeinsamen Dienstleister indirekt mit anderen Instituten teilen kann.

2. Gleichzeitig erweitern sich die bislang vor allem nationalen Märkte um den Sepa-Raum. Organisatorisch wird er den Platz einnehmen, den in den Nationalstaaten heute der Inlandszahlungsverkehr hat. Das hat auch unmittelbare Auswirkungen für Abwicklungs-Dienstleister: Die Konkurrenz um Kunden beschränkt sich nicht mehr nur auf den heimischen Markt, sondern wird merklich größer.

Insgesamt erwarten die Banken hierdurch einen Ertragsverlust im Bereich Zahlungsverkehr von bis zu 30 Prozent.

### Chance für etablierte Dienstleister

Die aktuelle Finanzmarktkrise hat den Handlungsdruck nochmals verstärkt: Das politische Krisenmanagement zeigt, dass Lösungen nicht mehr nur auf den nationalen Markt beschränkt bleiben können, sondern dass nach Lösungsmodellen auf europäischer und internationaler Ebene gesucht werden muss. Die mit der Finanzmarktkrise einhergehende Ergebnisverschlechterung erhöht den Kostendruck zusätzlich. Die Banken werden dadurch gezwungen, sich noch stärker auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die operative Abwicklung des Wertpapier- oder Zahlungsverkehrs wird hierzu weniger gehören und daher zunehmend an entsprechende Abwicklungsspezialisten ausgelagert.

Für einen Zahlungsverkehrsabwickler wie die Betriebs-Center für Banken AG (BCB AG) ergeben sich daraus neue Chancen. Die Vereinheitlichung des europäischen Zahlungsverkehrs durch SEPA macht es erstmals organisatorisch und ökonomisch sinnvoll, Outsourcing von Zahlungsverkehrsdienstleistungen grenzüberschreitend im industriellen Maßstab zu praktizieren.

Bislang scheiterte ein derartiges Angebot an den großen Unterschieden, die es zwischen den europäischen Staaten in der Abwicklung des nationalen Zahlungsverkehrs gab. Die Gemeinsamkeiten im nationalen Zahlungsverkehr der europäischen Staaten waren zu gering, als dass es sich für einen Abwicklungsspezialisten lohnte, außerhalb der eigenen Landesgrenzen tätig zu werden. Das wird sich mit Sepa ändern.

2004 gründete die Postbank die heutige BCB AG, um Zahlungsverkehrsdienstleistungen anderen Banken white labeled anbieten zu können und diese beim Outsourcing entsprechender Prozesse zu unterstützen. Heute erbringt das Unternehmen bereits Zahlungsverkehrsdienstleistungen für vier der fünf deutschen privaten Großbanken. Zielsetzung war aus Sicht der Postbank der Aufbau eines neuen Geschäftsfelds Transaction Banking unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und des Know-hows in der Massenabwicklung des Zahlungsverkehrs.

### Mandantenfähige Plattform für Leistungsbereiche des Zahlungsverkehrs

Bei der Auswahl der ersten Mandanten wurde berücksichtigt, dass diese in der Regel selbst über entsprechende Ressourcen (Personal, Technik, Standorte und Know-how) verfügten. Die Postbank konnte so in der BCB AG die Zahlungsverkehrsabwicklungs-Expertise von vier deutschen Großbanken bündeln. Durch die Zusammenführung und die damit verbundenen

Restrukturierungsmaßnahmen konnte die Effizienz deutlich gesteigert werden. Parallel dazu wurde mit dem Aufbau einer entsprechenden IT-Plattform begonnen, die mit der kürzlich in Betrieb genommenen Zahlungsverkehrssoftware von SAP weitgehend vollständig ist. Sie bietet eine mandantenfähige Plattform für alle ZV-Leistungsbereiche.

### Hoher Industrialisierungsgrad

Insgesamt zeichnet sich auch die BCB AG durch einen hohen Industrialisierungsgrad aus, der durch einige wesentliche Merkmale gekennzeichnet ist:

- **Skalierbarkeit:** Die Abwicklungsplattform ist skalier- und parametrisierbar, Kapazität und Leistungsspektrum können dem Bedarf der Mandanten sehr schnell angepasst werden.

- **Standardisierung:** Die Prozesse der Abwicklung sind über einzelne Mandanten hinweg standardisiert und dokumentiert.

- **Leistungsbreite:** Aus einem umfassenden Produktportfolio können Mandanten ihr Leistungsspektrum individuell aus der gesamten Wertschöpfungskette des Zahlungsverkehrs auswählen.

- **Leistungsfähigkeit:** Der für eine Bank enorm kritische Leistungsbereich Zahlungsverkehr wird nach höchsten Sicherheits- und Qualitätsstandard geführt. Die Produktion wird zentral von einem Leitstand überwacht. Er steuert den Betrieb und kann bei Überlast oder Störungen Aufgaben in andere Standorte verlagern. Die Prognosen zur Kapazitätsauslastung und zum Ressourcenbedarf führen zu einer kontinuierlichen Steigerung der Betriebsqualität.

- **Aktives Störungsmanagement:** Ein interner Stab managt Betriebsrisiken und stellt im Störungs- und Krisenfall die Kommunikation und Handlungsfähigkeit sicher.



**bank und markt**  
Zeitschrift für Retailbanking

### Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,  
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,  
www.kreditwesens.de,  
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,  
Philipp Otto

**Redaktion:** Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,  
Frankfurt am Main.

**Redaktionssekretariat:** Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

**Manuskripte:** Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de).

**Verlagsleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenleitung:** Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

**Anzeigendisposition:** Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,  
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 36 vom 1.1.2008.

**Erscheinungsweise:** Am 1. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 318,24, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 163,12. Ausland: jährlich € 325,60. Preis des Einzelheftes € 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen: jährlich € 618,48 bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 322,44. Ausland: jährlich € 634,80.

Studentenabonnement 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Tel.-Nr. 069/970833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204



Durch die eingeführten standardisierten und an industrielle Fertigung angelehnten Prozesse hat die BCB AG die Möglichkeit, das übernommene Personal nicht mehr nur mandantenbezogen einzusetzen, sondern zunehmend „gemischte“ Teams zu bilden, bei denen sich das Fachwissen der Mitarbeiter optimal ergänzt. In eindrucksvoller Weise hat sich dadurch bestätigt, dass „Die Gesamtheit mehr (ist) als die Summe der Einzelteile“. Die gemischten Teams konnten die Abwicklungsqualität nochmals signifikant steigern.

### Rückläufige Zahl der Schadensfälle

Erkennbar wird das vor allem an der rückläufigen Zahl der Schadensfälle relativ zu den insgesamt abgewickelten Transaktionen. Ende 2007 lag diese Quote bereits bei eins zu 66 Millionen. Für das Jahr 2008 wird mit einer nochmaligen Steigerung dieser bereits sehr guten Quote gerechnet.

Ein für die outsourcende Bank entscheidender Qualitätsaspekt ist die Abwicklungssicherheit. Die insgesamt hohe Menge an Transaktionen, die die BCB AG für ihre Mandanten abwickelt, erlaubt es, mehrere Abwicklungsstandorte sowie ein eigenbetriebenes Business Recovery Center zu unterhalten. Bei Ausfall eines Standortes ist die BCB in der Lage, dessen Geschäft in kürzester Zeit an einen der anderen operativen Standorte oder – im Extremfall – in das Business Recovery Center zu verlagern. Ein solches Sicherheitsnetz ist bei kleineren Abwicklungsmengen betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll umsetzbar.

### Fixkosten in variable Kosten verwandeln

Eine Bank, die ihren Zahlungsverkehr an die BCB AG auslagert, hat dadurch strategische und operationale Vorteile: Sie verwandelt ihre Fixkosten in der Zahlungsverkehrsabwicklung in variable Kosten. Das

Produktangebot und das Preismodell der BCB AG schaffen darüber hinaus eine Kostentransparenz, die inhouse in der Regel nicht erreicht wird. Gleichzeitig reduziert das Outsourcing künftige Investitionen (zum Beispiel in neue Zahlungssysteme), denn die Modernisierung der IT und die Bewältigung steigender regulatorischer Anforderungen sind Aufgaben des Insourcers. Dabei profitieren die Mandanten von den hohen Qualitätsstandards der industrialisierten Abwicklung und partizipieren an Kostenreduzierungen aufgrund von Skaleneffekten.

Insgesamt können durch die Zusammenlegung der Abwicklungsvolumina Skaleneffekte und Qualitätsverbesserungen realisiert werden, die eine Bank für sich alleine kaum erreichen kann.

### Konzentration auf das Kerngeschäft

Angesichts der aktuellen Entwicklungen sprechen zwei Faktoren für das Geschäftsmodell der BCB AG:

1. Die BCB AG konzentriert sich eindeutig auf die Zahlungsverkehrsabwicklung und ist in der Lage, weitere regulatorische Anforderungen schnell und einheitlich für ihre Mandanten umzusetzen. Die Banken können sich so auf die Anforderungen an ihr Kerngeschäft konzentrieren.

2. Die BCB AG hat in den letzten Jahren bereits den Zahlungsverkehr mehrerer Banken erfolgreich integriert und verfügt über die entsprechende Erfahrung und Abwicklungsvolumina.

Die Vereinheitlichung des Europäischen Zahlungsverkehrs (Sepa) öffnet ihr darüber hinaus einen Markt von der vierfachen Größe des deutschen Zahlungsverkehrsmarktes. Die BCB AG hat als einer der großen deutschen Zahlungsverkehrsspezialisten gute Chancen, dieses Potenzial für sich und ihre Mandanten zu nutzen.