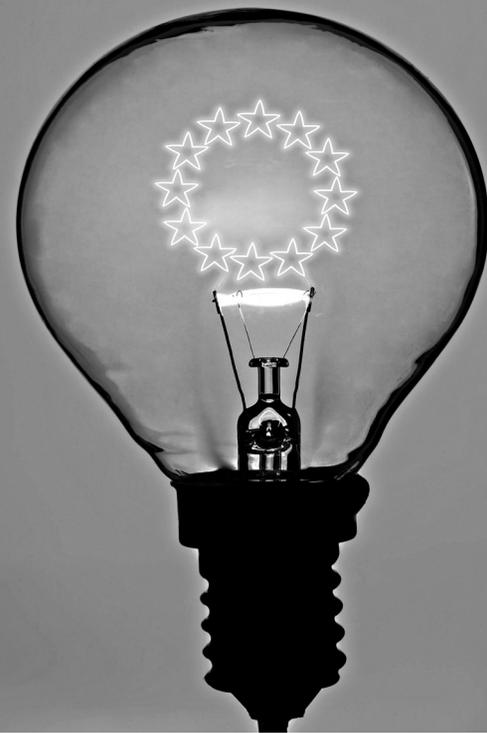


Auf dem Weg zur Single Euro Payments Area

Von Dietrich Voigtländer



Insbesondere in Bereichen, die keine Differenzierung der Banken gegenüber den Endkunden erlauben, so skizziert der Autor die strategische Ausrichtung der letzten Jahre, hat die Genossenschaftsorganisation stark auf die Strategie der Spezialisierung gesetzt. Der Autor verweist auf ein ähnliches Grundmuster in den Bereichen Wertpapier- und Kreditabwicklung und richtet dann sein Augenmerk auf die anstehenden Anforderungen eines einheitlichen Zahlungsverkehrsraums in Europa. Nach der Nutzung von Skaleneffekten im Inland und einer Partnerschaft in Belgien verspricht er sich nun neue Impulse durch eine geplante Fusion mit dem Zahlungsverkehrsabwickler der niederländischen Banken. Red.

zesse und Organisationsstrukturen neu und effizienter zu gestalten. Überall schlummern Mehrwertpotenziale, für deren Erschließung jetzt der richtige Augenblick gekommen ist. Denn im Jahr 2008 wird eine Vision Wirklichkeit: Mit der Single Euro Payments Area (Sepa) wird ein einheitlicher Zahlungsverkehrsraum für rund 250 Millionen Menschen in Europa entstehen.

Ein einziger gemeinsamer europäischer Standard

An die Stelle von 25 unterschiedlichen nationalen Zahlungsverkehrssystemen wird, nach einem Übergangszeitraum von zwei Jahren, ein einziger gemeinsamer europäischer Standard treten. Das bedeutet spürbare Vorteile für die Verbraucher und die Unternehmen in Europa und öffnet den Banken ideale Möglichkeiten zur Verbesserung Ihrer Wettbewerbsposition. Voraussetzung ist allerdings, dass sie sich schon heute auf die Sepa vorbereiten – technisch und organisatorisch.

Immer mehr Kreditinstitute setzen vor dem Hintergrund des kommenden Euro-Do-

mestic-Market auf eine Geschäftsstrategie, die sich auch in der Industrie bewährt: schlanke Produktionsstrukturen und Konzentration auf das Kerngeschäft. Gesucht sind kompetente Dienstleister, die mit ihren spezialisierten Angeboten einen Beitrag dazu leisten, die Marktposition der Banken auf der europäischen Ebene zu sichern beziehungsweise auszubauen.

Eine aktuelle Studie bestätigt die Vorteilhaftigkeit dieser Strategie. Das Frankfurter E-Finance Lab, ein interdisziplinäres Forschungsprogramm der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, der Technischen Universität Darmstadt und namhafter Praxispartner, zeigt auf, dass Banken durch Outsourcing deutliche Kostensenkungspotenziale erschließen und ihre internen Ressourcen auf ihre Kernkompetenz konzentrieren können.

Strategie der Spezialisierung

Die Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsdienstleistungen AG (TAI) ist, wie der Name beschreibt, auf den Bereich der Zahlungsverkehrsabwicklung spezialisiert. Gestartet ist das Unternehmen im Jahr 2003 als Ausgründung der DZ Bank.

Heute ist das Transaktionsinstitut ein gefragter Partner in der nationalen und internationalen Zahlungsverkehrsabwicklung – für Mandanten innerhalb und außerhalb des Finanzverbundes.

Die erste Phase ist gemeistert, seit Januar 2006 ist das Projekt Sepa in seine zweite Phase getreten. „Making Sepa a Reality“ heißt daher eine der neuesten Veröffentlichungen des European Payments Council (EPC). Das EPC formuliert darin die nächsten notwendigen Schritte – und zeigt die enormen Chancen für die Verbraucher, Unternehmen und Banken in Europa auf.

Europas Banken bietet sich derzeit die einzigartige Gelegenheit, ihre Finanzprodukte und Dienstleistungen, ihre internen Pro-

Zum Autor

Dietrich Voigtländer ist Mitglied des Vorstands der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.

Der Grundstein für diese Entwicklung wurde mit dem Zusammenschluss der DG Bank und der GZ Bank bereits im Jahr 2001 gelegt. Es entstand die DZ Bank, die als Servicepartner der Volksbanken und Raiffeisenbanken, den Trend zur Optimierung bankbetrieblicher Backofficefunktionen nicht nur frühzeitig erkannt, sondern maßgeblich mitgestaltet hat.

Insbesondere Bereiche, die keine Differenzierung der Banken gegenüber den Endkunden erlauben, werden nach „draußen“ vergeben – ausgezeichnete langfristige Perspektiven also für Spezialinstitute, die in der Lage sind, die ausgegliederten Prozesse zu übernehmen, Mengen zu bündeln und Skaleneffekte zu erzielen, die eine einzelne Bank nicht realisieren könnte.

Neue Mandanten, auch außerhalb des genossenschaftlichen Sektors

Die DZ Bank Gruppe hat von Anfang an und konsequent auf die Strategie der Spezialisierung gesetzt. Gezielt wurden geeignete Geschäftsfelder definiert, spezialisierte Geschäftseinheiten geschaffen, Organisation und Technik optimiert und schließlich eigenständige Unternehmen als Teil der Gruppe ausgegründet. So geschehen in den drei Bereichen Wertpapierabwicklung, Kreditabwicklung und Zahlungsverkehrsabwicklung. Der Erfolg: Nicht allein das Transaktionsinstitut, sondern auch die DWP-Bank (Abwicklung von Wertpapiergeschäften) und das Kreditwerk (Abwicklung von Kreditgeschäften) nehmen heute eine führende Position in ihren jeweiligen Marktsegmenten ein.

Die Transaktionsinstitut für Zahlungsdienstleistungen AG wurde also nicht „von heute auf morgen“ ins Leben gerufen. Seiner Gründung gingen die folgenden zielgerichteten, strategischen Schritte voraus: Erstens die Konsolidierung und Optimierung der internen Zahlungsverkehrsstrukturen und -prozesse. Zweitens die Etablierung der Technologieführerschaft im Bereich der Zahlungsver-

kehrsabwicklung mit der integrierten, mandantenfähigen Plattform ZVS.

Als das TAI 2003 gegründet wurde, war es somit bereits darauf vorbereitet, das positive Marktumfeld zu nutzen und neben der DZ Bank neue Mandanten, auch außerhalb des genossenschaftlichen Sektors, zu gewinnen. Bis heute ist das Geschäftsmodell wegweisend für die Branche. Finanzdienstleister, die seine Services nutzen, sind oft auch Partner – ideell sowie formal. Das Ziel des Instituts ist (daher) nicht, den eigenen Gewinn zu maximieren, sondern Skaleneffekte zu nutzen und einen Beitrag zu kontinuierlich sinkenden Stückkosten zu leisten.

2005 verarbeitete das Transaktionsinstitut rund 3,3 Milliarden Transaktionen. Ein Marktanteil von rund 16 Prozent in Deutschland und gut fünf Prozent in Europa. Die im März 2005 begonnene Partnerschaft mit Fin-Force, einer auf Zahlungsverkehrsabwicklung speziali-

sierten Tochter der belgischen KBC Bank, verbesserte seine Marktposition weiter. Die Leistungsfähigkeit seiner Zahlungsverkehrsplattform ZVS – als einzige bereits „Sepa ready“ – und die Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überzeugten auch eine der größten Bankengruppen der Welt: Seit September 2005 zählt auch die Citigroup Global Markets Deutschland zu den Mandanten.

Fusion mit Interpay

Das TAI ist ausgezeichnet positioniert, die Potenziale des Euro-Domestic-Market von Anfang an voll auszuschöpfen – zum Vorteil seiner Mandanten innerhalb und außerhalb des Finanzverbundes, zum Vorteil der Verbraucher in Europa und natürlich mit dem Ziel des eigenen, stetigen Wachstums.

Diesem Anspruch dient nun auch der nächste strategische Schritt in der Ent-

wicklung des Transaktionsinstituts zum Marktführer in Europa: 2006 plant es als nächsten konsequenten Step der Umsetzung seiner Strategie die Fusion mit Interpay, Abwickler des nationalen Zahlungsverkehrs nahezu aller niederländischen Banken.

Dieser Zusammenschluss verspricht weitere positive Synergien, weitere Größenvorteile und weitere Kostenoptimierungspotenziale für die Mandanten und den VR-Verbund.

Rund zehn Prozent Marktanteil in Europa

Interpay und Transaktionsinstitut wollen ihre Stärken künftig verbinden. Rund zehn Prozent Marktanteil in Europa und mehr als sechs Milliarden Transaktionen pro annum das Gemeinschaftsunternehmen auf sich vereint. Es bündelt:

- den inländischen Zahlungsverkehr aller wesentlichen niederländischen Banken, etwa ABN Amro, ING und Rabobank.
- den gesamten Zahlungsverkehr der DZ Bank.
- den deutschen Inlandszahlungsverkehr weiterer Mandanten in Deutschland.
- den grenzüberschreitenden Euro-Zahlungsverkehr der belgischen KBC Bank.

Deutlich sind dabei die Vorteile des geplanten Zusammenschlusses für die Verbraucher in Europa und die Mandanten beider Häuser, auf der Seite des Transaktionsinstituts insbesondere für die VR-Banken:

- Die Zahlungsverkehrsplattform ZVS des Transaktionsinstituts ist die technisch führende Plattform im europäischen Markt. Ihre bereits heute umfassende Vorbereitung auf die Sepa war für Interpay einer der ganz zentralen Gründe, die Zusammenarbeit zu suchen.

- Die Bündelung aller gemeinsamen Transaktionsvolumina auf dieser gemeinsamen Plattform ermöglicht zusätzliche Skaleneffekte, die für die Mandanten die weitere Senkung ihrer Kosten pro Transaktion und damit weitere Wettbewerbsvorteile bedeuten.

- Die Kombination der internationalen Vertriebs-, Marketing- und Support-Funktionen trägt zur weiteren Verbesserung der Marktposition beider Partner bei. Weitere Investitionen zur Realisierung der Sepa können, mit reduziertem Risiko und optimierten Chancen, gemeinsam vorgenommen werden.

Die Fusion ist der erste grenzüberschreitende Zusammenschluss zweier Zahlungsverkehrsabwickler in Europa. Sie ist ein Meilenstein in der erfolgreichen Entwicklung des Transaktionsinstituts zum führenden europäischen Zahlungsverkehrsanbieter – und in der Verwirklichung des Euro-Domestic-Market.

Migrationszeitraum von zwei Jahren

Am 1. Januar 2006 ist Sepa in die Phase der Entwicklung und Implementierung getreten. Ab 2008 wird – mit einem Migrationszeitraum von zwei Jahren – nur noch ein einziges, gemeinsames Standardformat für nationale und grenzüberschreitende Euro-Zahlungen zugelassen sein.

Der „Startschuss“ für das engagierte Vorhaben fiel vor fünf Jahren mit der Verabschiedung der EU-Verordnung 2560/2001. Überweisungen innerhalb der EU dürfen demgemäß nicht mehr kosten als eine Inlandsüberweisung. Bis Ende 2005 galt dies für Beträge bis zu 12 500 Euro. Zum 1. Januar dieses Jahres wurde die Grenze auf 50 000 Euro angehoben.

Zur raschen und umfassenden Umsetzung der Brüsseler Vorgabe riefen Europas Banken das (EPC) ins Leben, ein Gremium, dem die drei europäischen Spitzenverbände der Kreditwirtschaft an-

gehören, nationale Bankenverbände und mehr als 64 bedeutende europäische Kreditinstitute, darunter auch die DZ Bank. Ihre gemeinsame Aufgabe ist es, die Schritte zur Einführung der Sepa im Detail zu entwickeln und zu koordinieren. Denn so groß die Chancen des Euro-Domestic-Market sind, seine Realisierung stellt die Banken vor gewaltige Herausforderungen.

Ziel der Entwicklungs- und Implementierungsphase der Sepa ist es, die noch immer bestehende Trennung zwischen Inlands- und Eurolandszahlungsverkehr aufzuheben. Grundlage dafür sind Sepa-Schemata für Credit Transfer (Überweisung), Direct Debit (Lastschrift) und Card Frameworks (Karten). Ab 2007 werden die Sepa-Instrumente getestet und implementiert. Ab dem Jahr 2008 werden die nationalen Zahlungsverkehrssysteme sukzessive abgelöst. An ihre Stelle tritt der Euro-Domestic-Market.

Mandantenfähig, skalierbar, integriert

Nur die optimale Integration ausgelagerter Prozessschritte in ihre System- und Prozesslandschaft sichert den Banken die angestrebten Effizienzgewinne. Idealerweise werden daher alle Prozesse auf einer einzigen Transaktionsplattform abgewickelt. Das Transaktionsinstitut ist in diesem Bereich Technologieführer. Seine Zahlungsverkehrsplattformen ZVS ist bereits heute umfassend auf die Sepa vorbereitet.

ZVS ist in der Lage, über die logische und physische Trennung von Datensätzen unterschiedlicher Mandanten hinaus, individuelle Vorgaben der Mandanten bezüglich des Workflows und der Ausgestaltung einzelner Systeme zu berücksichtigen. So kann jeder Mandant beispielsweise die Leitwege von Zahlungen individuell bestimmen – mit ZVS beginnt sein Einfluss auf den Clearingprozess schon vor der Ansteuerung der Gateways.

Das ZVS-Schnittstellendesign erlaubt die einfache Anbindung unterschiedlicher

Buchungssysteme und DFÜ-Verfahren. So ist es jederzeit und mit geringem Aufwand möglich, weitere nationale und internationale Mandanten aufzunehmen und weitere Skaleneffekte zu erzielen. Die Zahlungen aller Mandanten laufen auf einer Plattform.

Bei der Auslagerung des Zahlungsverkehrs bleiben die Investitionskosten für Mandanten und Partner des Transaktionsinstituts überschaubar. ZVS ist formatunabhängig und kann eine Vielzahl verschiedener Formate aufnehmen und ausgeben. Zugleich arbeitet es mit einem einheitlichen internen Format. Seit 2005 wickelt das Transaktionsinstitut nationale wie grenzüberschreitende Euro-Zahlungen über diese eine Plattform ab.

Senkung der Stückkosten

Die Mandanten des Transaktionsinstituts sparen nicht nur Investitionen in eigene Systeme sowie Ressourcen. Sie profitieren außerdem davon, dass ihr Dienstleister durch Hebung von zusätzlichen Synergien die Stückkosten senkt (etwa durch die Fusion mit Interpay).

Dies geschieht insbesondere durch Schritte wie zum Beispiel den geplanten Zusammenschluss mit Interpay. Weiterhin werden Risiken weiter minimiert. Nicht zuletzt gewährleistet das Transaktionsinstitut seinen Mandanten, die time to market-Erfordernisse voll zu erfüllen.

Europa wächst zusammen, zum Wohle der Menschen und mit vielversprechenden neuen Perspektiven für seine Unternehmen. Durch gezielte strategische Schritte der DZ Bank und des Finanzverbundes hat sich das Transaktionsinstitut als führender europäischer Dienstleister im Bereich der nationalen und internationalen Zahlungsverkehrsabwicklung etabliert. 2006 wird das Transaktionsinstitut aus dem Finanzverbund heraus, noch „europäischer“ – zum Vorteil des Finanzverbundes. ■