



Universität St.Gallen

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Competence Center "Sourcing in der Finanzindustrie 2"

Fallstudie: Postbank AG

Prof. Dr. Hubert Österle
Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: +41 (0)71 / 224 2420
Fax: +41 (0)71 / 224 2777

Prof. Dr. Rainer Alt
Institut für Wirtschaftsinformatik

Marschnerstrasse 31
D-04109 Leipzig
Tel.: +49 (0)341 / 97 33 600
Fax: +49 (0)341 / 97 33 612

Prof. Dr. Beat Bernet
Schweizerisches Institut für
Banken und Finanzen
Rosenbergstrasse 52
CH-9000 St. Gallen
Tel.: +41 (0)71 / 224 7090
Fax: +41 (0)71 / 224 7088

Autor: Helen Mertes,
Clemens Eckert
Version: 1.0
Datum: 21. Mai 2007

sourcing — 2
competence center

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1 Unternehmen	1
1.1 Positionierung im Markt	2
2 Geschäftsmodell	4
2.1 Entwicklung des Geschäftsfeldes Transaction Banking	5
2.2 Synergien im Transaction Banking	7
2.3 Chancen & Risiken	7
2.4 Governance	8
3 Prozessmodell	8
3.1 Übersicht	8
3.2 Prozessabdeckung	9
4 IS-Modell	11
4.1 Entwicklung und Implementierung Core-Banking Plattform	11
4.2 IT-Architektur	12
5 Fazit	14
Anhang	III
Literaturverzeichnis	V

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzportrait Postbank (in EUR, Stand Quartalsbericht September 2006)	1
Tabelle 2: Geschäftsfelder der Postbank	3
Tabelle 3: Marktanteile Privatkundengeschäft (basierend auf Anzahl Kunden)	3
Tabelle 4: Marktanteile Zahlungsverkehr Inland	4

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm Postbank	2
Abbildung 2: Struktur BCB-Gesellschaften und Drittkunden	6
Abbildung 3: Säulen des Transaction Banking	7
Abbildung 4: Übersicht Produktgruppen nach Inlands- & Auslands-Zahlungsverkehr	9
Abbildung 5: Prozessabdeckung des Zahlungsverkehrsangebots der Postbank.	9
Abbildung 6: Referenzprozess Zahlen des CC Sourcing	10
Abbildung 7, IT-Plattform der Postbank im Überblick.....	12
Abbildung 9: Übersicht IT-Architektur Postbank	13
Abbildung 10: Meilensteine Postbank	III
Abbildung 11: Rechtliche Einbindung des Transaction Banking.....	III
Abbildung 12: Inlandszahlungsverkehr der Postbank	IV

1 Unternehmen

Die Aufgliederung der Deutschen Post im Zuge der Postreform I von 1990 gilt als das Gründungsdatum der Deutschen Postbank. Durch die Wiedervereinigung wurde sie kurz darauf mit der Deutschen Postbank der DDR zusammengelegt und schliesslich im Jahr 1995 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Seit 1999 ist die Deutsche Post AG Hauptanteilseignerin der Postbank. Im gleichen Jahr übernahm die Postbank die Anteile des Bundes an der DSL Holding und verschmolz dadurch mit der DSL Bank. Nach stetigem Kundenwachstum und anhaltendem finanziellem Erfolg ging die Postbank im Jahr 2004 an die Börse und wurde zwei Jahre später, nach einem Anstieg des Aktienkurses um mehr als das Doppelte, erstmals im Deutschen Aktienindex (DAX) gelistet. Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur grössten Privatkundenbank Deutschlands war der Erwerb der Mehrheitsbeteiligung von 98,4 Prozent der BHW Holding AG Anfang 2006, wobei die Postbank hierbei langfristig eine hundertprozentige Kontrolle durch ein Squeeze-Out-Verfahren anstrebt. Mit 14,6 Millionen Kunden und Kundeneinlagen von 87.755 Millionen Euro ist die Postbank im Privatkundenbereich das grösste Einzelinstitut in Deutschland. Geschäftsfokus der Postbank ist das breite Retailgeschäft sowie das selektive Firmenkundengeschäft, was auch der hohe Retailanteil von 70 Prozent an den Gesamterträgen (HVB 30%, DB 17%, CB 27%, Stand Q3 2003) verdeutlicht.

Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Unternehmensdaten der Deutschen Postbank.

	
<i>Gründung</i>	1990 (durch Postreform I)
<i>Firmensitz</i>	Bonn
<i>Tochtergesellschaften</i>	34
<i>Vertrieb</i>	850 eigene Filialen, Postfilialen, 800 BHW-Service-Center
<i>Standorte</i>	10 in Deutschland, 1 in Luxemburg, 1 in London
<i>Mitarbeiter</i>	21.960 (Konzern)
<i>Mobile Berater</i>	4.500
<i>Aktionärsstruktur</i>	50% + 1 Aktie im Besitz der Deutschen Post AG , 50% - 1 Aktie im Freefloat
<i>Umsatz</i>	3.009 Mio. Euro (Gesamt-Erträge 3. Quartal 2006)
<i>Kunden</i>	14,6 Mio.
<i>Bilanzsumme</i>	183.392 Mio.
<i>Jahresüberschuss</i>	492 Mio. (2005)
<i>Cost-Income Ratio</i>	70.1 %
<i>EK-Rendite</i>	11.3 %
<i>Rating</i>	A (S&P), A1 (Moody's), A (Fitch)
<i>Kundeneinlagen</i>	87.755 Mio.
<i>Anzahl Aktien</i>	164 Mio.
<i>Grundkapital</i>	410 Mio
<i>Homepage</i>	www.postbank.de

Tabelle 1: Kurzportrait Postbank (in EUR, Stand Quartalsbericht September 2006)

Die Organisationsstruktur der Deutschen Postbank wird in Abbildung 1 dargestellt.

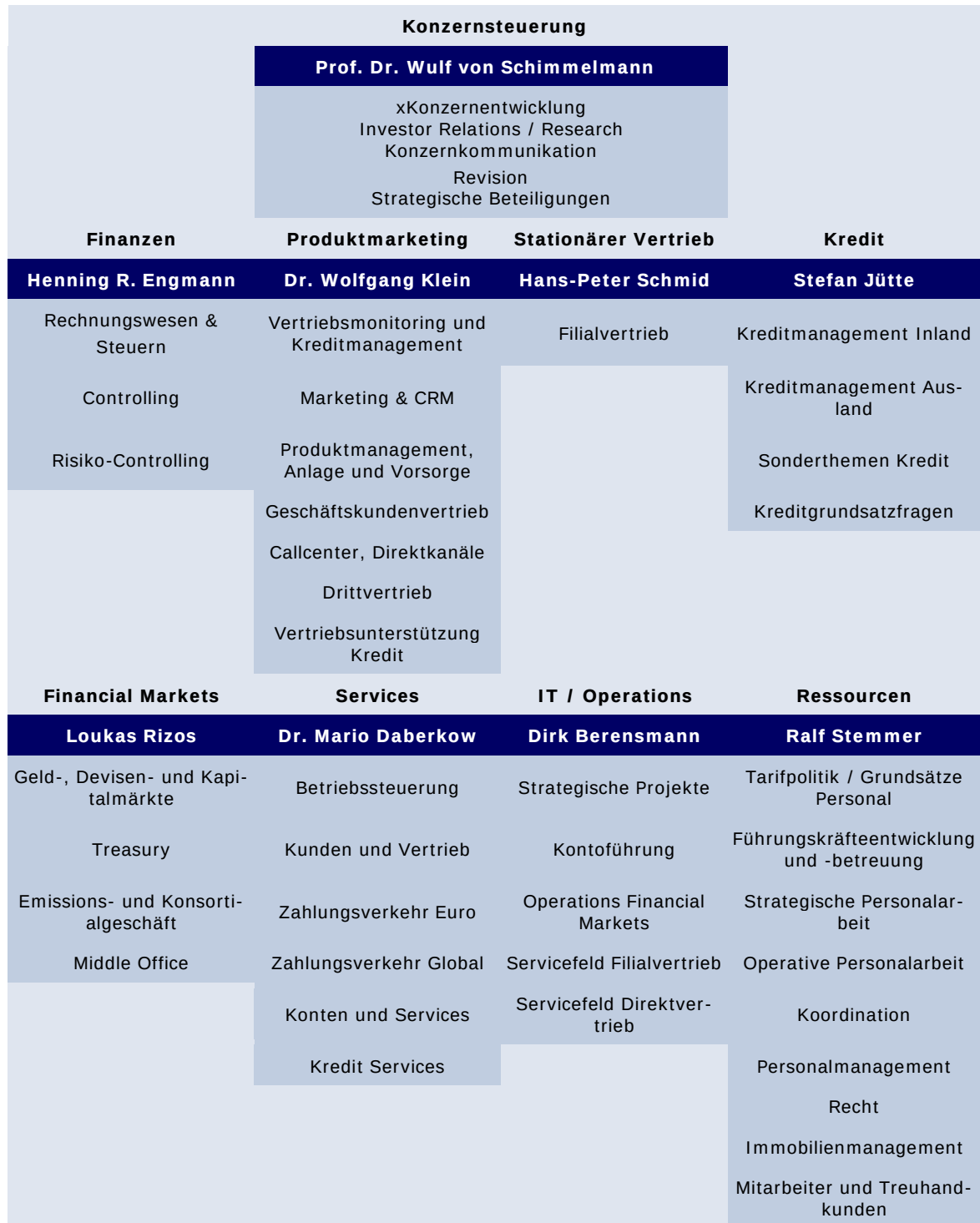


Abbildung 1: Organigramm Postbank

1.1 Positionierung im Markt

Die Postbank hat in den letzten Jahren ihr Geschäftsmodell von einer auf Giro- und Sparkonten ausgerichteten Bank auf das einer modernen Vollbank umgestellt und das Ziel gesetzt, sich als Nummer eins der Finanzdienstleister im Privatkundengeschäft mit effizientem Multikanalzugang sowie als fokussierter Serviceanbieter für Firmenkunden zu

positionieren. Neben einem breiten Privatkundenangebot mit allen wesentlichen Bankprodukten, Versicherungen und Bausparprodukten umfasst das Angebot für Geschäfts- und Firmenkunden Kredit- und Immobilienfinanzierung (Nr. 2 im Deutschen Markt), Zahlungsverkehrslösungen, Leasing und Factoring sowie Bilanzstruktur-Management.

Die angebotenen Produkte der Postbank verteilen sich auf die Geschäftsfelder Retail Banking, Transaction Banking, Firmenkundenbetreuung und Financial Markets (siehe Tabelle 2).

Retail Banking	Transaction Banking	Firmenkunden	Financial Markets
• Girokonten • Sparprodukte • Konsumentenkredite • Investmentfonds • Versicherungen • Immobilienfinanzierung • Mobile Berater	• Abwicklung Zahlungsverkehr (Bereiche: Euro, Global, Konten & Services) ➢ Eigenes Geschäft ➢ Insourcing	• Payment Solutions • Selective Commercial Finance ➢ Factoring ➢ Leasing	• Aktiv-Passiv Steuerung • Asset Management

Tabelle 2: Geschäftsfelder der Postbank

Im Retail Banking hält die Postbank mit etwa 15 Prozent Marktanteil die Position des Marktführers unter den Einzelbanken (vgl. Tabelle 3; demnach kommen die etwa 500 Institute der Sparkassen zusammen auf ca. 43 Prozent und die ca. 1200 Institute der Volksbanken auf 26 Prozent).

Marktanteile Privatkundengeschäft	
Sparkassen	43 Prozent
Genossenschaftsbanken	26 Prozent
Postbank	10 Prozent
Deutsche Bank	7 Prozent
Dresdner Bank	5 Prozent
Commerzbank	3 Prozent
HypoVereinsbank	3 Prozent
Citibank	3 Prozent

Tabelle 3: Marktanteile Privatkundengeschäft (basierend auf Anzahl Kunden)

Im Firmenkundenbereich (Payment Solutions) betreut die Postbank etwa 40.000 Firmenkunden. So nutzen mehr als 90 Prozent der DAX-Unternehmen sowie mehr als 70 Prozent der im MDAX gelisteten Unternehmen die Zahlungsverkehrsdienstleistungen der Postbank.

Im Transaction Banking (Zahlungssysteme) ist die Postbank durch eine im Januar 2007 eingegangene Vereinbarung mit der HVB mit ca. 20 Prozent Marktanteil an die Spitzenposition im Zahlungsverkehrsmarkt gerückt, abgesehen vom Verbund der Sparkassen und Landesbanken, die als Vertriebsbanken einen grossen Teil des inländischen Zahlungsverkehrs abwickeln. Der grösste Wettbewerber dahinter ist der durch die Fusion des deutschen Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsdienstleistungen AG und Interpay Nederland B.V. im Jahre 2006 entstandene Zahlungsverkehrsdienstleister Equens.

Die Postbank strebt vor allem nationales Wachstum an, konkretes Ziel ist es, einen Marktanteil von 25 Prozent des Inland-Zahlungsverkehrs zu erreichen. Im deutschen Auslandszahlungsverkehr erreicht die Postbank durch die Abwicklung der drei Grossbanken Deutsche Bank, HVB und Dresdner Bank bereits etwa 50 Prozent des Gesamtvolumens.

International plant die Postbank vor allem in den europäischen Märkten Italien, Frankreich und Grossbritannien insbesondere mit Hinblick auf das kommende Jahr und die SEPA-Entwicklung zu wachsen.

Marktanteile Zahlungsverkehr Inland	
Sparkassen (inkl. Landesbanken)	46 Prozent
Postbank (inkl. DeuBa, DreBa & HVB)	20 Prozent
Equens	16 Prozent
WGZ-Bank	5 Prozent
Commerzbank	4 Prozent
Sonstige	9 Prozent

Tabelle 4: Marktanteile Zahlungsverkehr Inland
(Basis: Booz Allen Hamilton, Eigene Recherche,
Geschäftsberichte Unternehmen 2005/2006,)

2 Geschäftsmodell

Die Geschäftsfelder der Postbank umfassen die vier Bereiche Retail Banking, Transaction Banking, Firmenkunden sowie Financial Markets (vgl. Tabelle 2 auf Seite 3).

Das Geschäftsfeld **Financial Markets** spielt eine bedeutende Rolle für die Gesamtsteuerung und das Risikomanagement der Bank.

Durch die Akquisition der BHW Holding AG, der zweitgrössten Bausparkasse Deutschlands, im Jahr 2004 und deren darauf folgende Integration, konnten diverse Synergiepotentiale realisiert werden. So ermöglichte der Zusammenschluss beispielsweise neben der Nutzung von Cross-Selling Potentialen und weiteren Absatzpotentialen auch die Nutzung des hohen Einlagenüberhangs der Postbank; des Weiteren konnte die Vertriebseffizienz gesteigert werden. Durch den Erwerb der BHW wurde die Postbank die nach Kundenzahlen grösste Bank Deutschlands im **Retail Banking** und steht an erster Stelle in der privaten Baufinanzierung in Deutschland.

Bei der selektiven Bedienung von **Firmenkunden** stehen neben Factoring, Leasing und Kreditfinanzierung die Entwicklung von Zahlungsverkehrslösungen (Payment Solutions) und die Abwicklung von hochvolumigen Transaktionen im Vordergrund.

Im Jahr 2004 wurde die Division **Transaction Banking** gegründet, in welchem die Serviceaktivitäten bezüglich der eigenen sowie der Zahlungsverkehrsabwicklung von Drittkunden angesiedelt sind, und mit welcher sich die Postbank als wachsender und bedeutender Insourcer von Back-Office Funktionen im Markt positioniert. Die folgenden Kapitel beleuchten die Aktivitäten der Postbank auf dem Bereich des Transaction Bankings genauer.

2.1 Entwicklung des Geschäftsfeldes Transaction Banking

Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und des steigenden Margendrucks im Bankenmarkt sind Kostensenkungen ein Überlebens- sowie Erfolgsfaktor. Wesentliche Kostensenkungspotentiale durch Sourcing Strategien (In- oder Outsourcing) von Banken bestehen in den Kostenbereichen IT und Operations. Die Postbank hat sich für die Strategie entschieden, Kostensenkungspotentiale auf der einen Seite im IT-Bereich über das Outsourcing der Anwendungsentwicklung zu realisieren und auf der anderen Seite im Operations-Bereich Ertragspotentiale durch Skalen- und Lernkurveneffekte über das Insourcing des Zahlungsverkehrs zu erschliessen.

Seit Mitte 2004 haben die Deutsche Bank und die Dresdner Bank die Abwicklung ihres inländischen sowie des grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs auf die Postbank übertragen. Die Vereinbarung mit der Deutschen Bank beinhaltet weiterhin die Übertragung des USD-Clearing-Geschäft sowie des weltweiten Auslandszahlungsverkehr ausserhalb der EU auf die Postbank. Die Dresdner ZVS GmbH wurde im Mai 2004 integriert; der Personalbestand sollte bis zum April des Folgejahres von 876 auf 450 Vollzeitkräfte reduziert werden. Die Deutsche Bank Payments Projektgesellschaft AG wurde im Juli 2004 von der Postbank übernommen, wobei auch hier der Plan vorsah, den Personalbestand bis April 2005 von 777 auf 370 Vollzeitkräften zu vermindern. Basierend auf den Insourcing-Verträgen mit den beiden grossen Instituten und durch die interne Leistungserbringung für die Postbank konnte das Geschäftsfeld Transaction Banking Erträge in Höhe von 204 Mio Euro und trotz erforderlicher Integrationsaufwände ein positives Ergebnis von 9 Mio Euro (2004) vor Steuern erwirtschaften. Das Ergebnis konnte 2006 bereits auf 27 Mio. Euro vor Steuern erhöht werden (2005: 23 Mio. Euro). Die Cost-Income Ratio lag dabei im Segment Transaction Banking im Jahr 2006 bei 91,8 Prozent (2005: 92,9 Prozent).

Durch den im November 2006 abgeschlossenen Vorvertrag mit der zur UniCredit Gruppe gehörenden HypoVereinsbank überträgt diese ab Januar 2007 die Zahlungsverkehrsabwicklung von der HVB Payment & Services GmbH (PAS) auf die Postbank. Die HVB Gesellschaft PAS wickelte zuvor ihren Zahlungsverkehr mit circa 390 Vollzeitkräften an sieben Standorten ab. Durch die Übertragung entstehende Restrukturisierungskosten werden gedeckt durch von der HVB gebildete Rückstellungen, die von der Postbank übernommen werden. Die technische Integration erstreckt sich auf die nächsten zwei Jahre und impliziert Kosten im einstelligen Millionenbereich (Euro), welche durch Kostensynergien kompensiert werden sollen.

Die Zusammenarbeit impliziert weitere Skaleneffekte für die Postbank und erhöht die Anzahl Zahlungsverkehrstransaktionen auf etwa 7,2 Mrd. (Vorjahr ca. 6,2 Mrd.) und damit den Marktanteil der Postbank im Bereich Transaction Banking von ca. 16 Prozent (inkl. der Zusammenarbeit mit Deutscher Bank und Dresdner Bank) auf etwa 20 Prozent. „Damit sind wir der führende Dienstleister über die gesamte Wertschöpfungskette im Zahlungsverkehr. Wir wickeln dann den Zahlungsverkehr von vier der fünf deutschen Großbanken ab“ (Mario Daberkow, Vorstand der Postbank verantwortlich für das Ressort Services). Die gesamte Zahlungsverkehrsabwicklung wird über die hundertprozentige Tochtergesellschaft Betriebscenter für Banken (BCB) mit Sitz in Frankfurt am Main ausgeführt, welche 2004 gegründet wurde mit dem Zweck, die Grundlage für den Ausbau der Postbank zur führenden Transaktionsbank zu bilden. Das BCB wurde als ‚white label‘ Unternehmen gegründet und ausgestaltet, um die Zugehörigkeit zur Postbank oder einer anderen Institution nicht unmittelbar erkennbar zu machen. Dies soll verhindern, dass die Drittbanken als Zahlungsverkehrskunden eine direkte Kooperation mit einem Konkurrenten eingehen.

Innerhalb der BCB verteilen sich die Aufgaben auf die Bereiche „Betriebssteuerung“, „Zahlungsverkehr Euro“, „Zahlungsverkehr Global“, „Konten und Services“ und „Kunden und Vertrieb“. Der IT-Bereich wurde aus der BCB ausgegliedert und in die generell für IT verantwortliche Postbank Systems AG überführt und integriert. Abbildung 2 zeigt die Struktur der BCB.

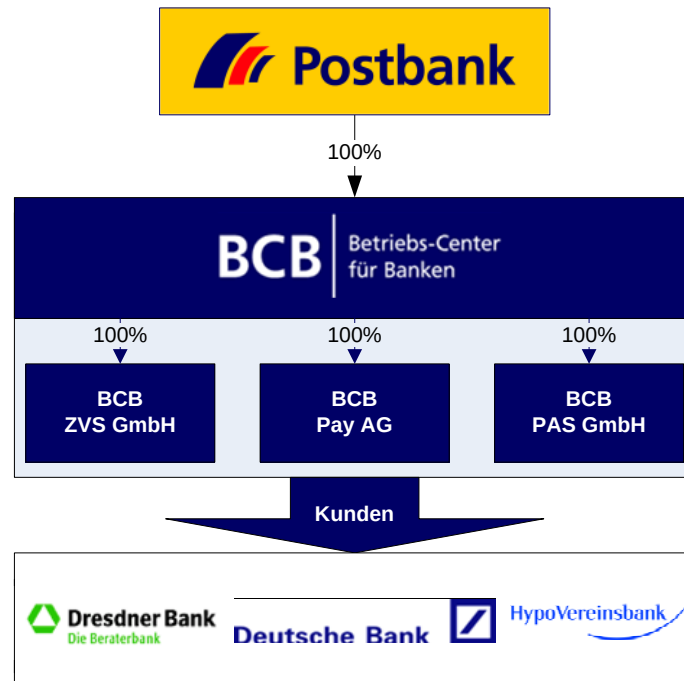


Abbildung 2: Struktur BCB-Gesellschaften und Drittkunden

Die üblicherweise notwendigen Einsparpotentiale für eine erfolgreich verteilte Wertschöpfung in einem Netzwerk liegen aufgrund des relativ hohen Aufwandes eines Outsourcings in der Finanzindustrie zwischen 15 und 30 Prozent. Die anstehende Harmonisierung des Zahlungsverkehrs aufgrund von SEPA bietet momentan eine gute Basis für die Positionierung als Insourcer und Zahlungsverkehrsdienstleister, da die SEPA-Umstellung Investitionen in IT-Systeme (vor allem bzgl. Erweiterbarkeit und Flexibilität) erforderlich macht. So kann die Attraktivität eines Outsourcing-Angebots zunehmen aufgrund notwendiger Investitionen in ein altes IT-System, die durch ein Outsourcing vermieden werden können.

Durch den wachsenden Industrialisierungsgrad der Transaction Banking Systeme schafft die Postbank somit eine gute Ausgangsposition für Expansionspläne im europäischen Raum in der Rolle als Abwicklungsspezialist. Die Integration des Zahlungsverkehrs einiger grosser Drittbanken verlief bereits zufriedenstellend und das weiter gestiegene Transaktionsvolumen ermöglicht ein preislich bereits günstiges Angebot an Zahlungsverkehrsdienstleistungen. Ebenso wird die Qualität (Anzahl Reklamationen und Fehlerrate) der Abwicklung nach Angaben der Postbank als hoch bezeichnet.

Für die Zukunft plant die Postbank eine Ausweitung der Produktpalette mit Fokus auf die Bereiche Kredit und Konto. Während Angebote im Kreditprocessing sich zurzeit im Aufbau befinden und erste Mandate für das Jahr 2009 geplant sind, werden im Kontobereich bereits ab Januar 2008 SEPA-Überweisungen als zusätzliche Produkte angeboten. Diese sollen dann nach der geplanten Schaffung des Rechtsrahmens durch das EU-Parlaments im Jahr 2008/2009 durch SEPA-Lastschriften ergänzt werden.

Abbildung 3 zeigt die drei Säulen der Postbank im Transaction Banking.

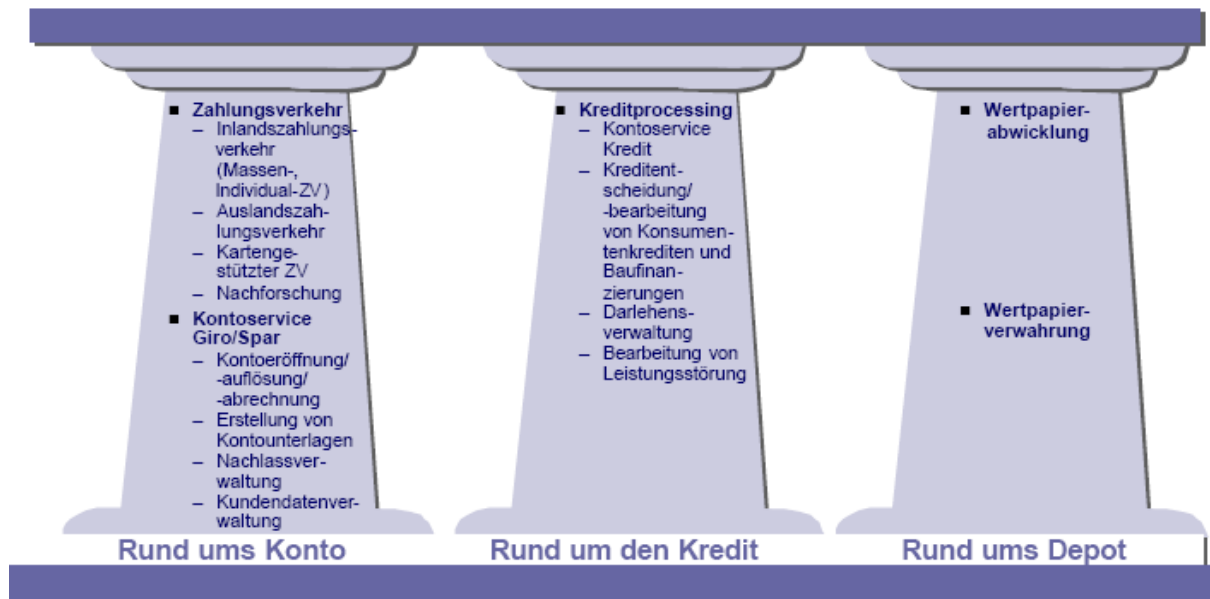


Abbildung 3: Säulen des Transaction Banking

2.2 Synergien im Transaction Banking

Die Kompetenzen von Postbank und BHW ergänzen sich nicht nur im Bereich des Retail Banking, sondern auch im Transaction Banking in Bezug auf die Abwicklung grosser Geschäftsvolumen. Die Stärken der BHW liegen hier im Bereich der Bearbeitung und Abwicklung von Immobilienkrediten (etwa 1,5 Mio. Stück, Nummer zwei im Markt) und decken den gesamten Prozess ab. Die BHW leistet diesen Service bereits für die DEVK, die Swiss Life sowie die KfW Bankengruppe und soll in der Postbank als konzernweite, integrierte „Kreditfabrik“ mit schlanken Bearbeitungsprozessen als zweiter Pfeiler des Firmenkundengeschäfts ausgebaut werden.

Angestrebtes Ziel ist der Aufbau einer einheitlichen Zahlungsverkehrsplattform, die eine effiziente Integration weiterer Kunden ermöglicht. Die vorhandenen Kompetenzen der BHW unterstützen dabei auch die geplante Erweiterung der Produktpalette bezüglich Kreditprocessing.

2.3 Chancen & Risiken

Bis 2010 soll EU-weit der Zahlungsverkehr ohne Unterschiede zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungen in einer sogenannten Single Euro Payments Area (SEPA) mit gemeinsamen Standards und einer harmonisierter rechtlichen Basis vereinheitlicht werden. Die Postbank ist in allen wesentlichen, Standards erarbeitenden Gremien auf nationaler sowie internationaler Ebene vertreten. Die Entwicklung des SEPA-Projektes wird den Wettbewerb verstärken, Innovationen und technologische Entwicklungen weiter vorantreiben und stellt dementsprechend eine Herausforderung für die Banken dar. Für die Postbank als bereits etablierte Transaktionsbank bedeutet die Entwicklung eine Chance zur Profilierung als Outsourcing-Anbieter und über Produktivitätssteigerung und Stückkostendegression Potential zur Generierung zusätzlicher Erträge.

Auf der anderen Seite stellt diese Entwicklung aufgrund der Verbreitung von Wissen bezüglich Zahlungsverkehrs ein Risiko dar, da potentielle Wettbewerbsvorteile basierend auf erarbeitetem Know-how verwässert werden können.

2.4 Governance

Die Aktien der Postbank befinden sich zu 50 %+ 1 Aktie in den Händen der Deutsche Post AG; 50 %- 1 Aktie sind in Streubesitz (etwa 50 % in Deutschland, Stand 2005). Weniger als 1 % der Aktien sind im Besitz von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern; es existieren keine Aktienoptionsprogramme für Postbankaktien.

Die Konzernsteuerung ist nach dem dualen Prinzip aufgebaut; es findet ein regelmässiger, intensiver Dialog zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat statt.

3 Prozessmodell

3.1 Übersicht

Über die Standardisierung der Zahlungsverkehrsabwicklung hat sich die Postbank eine vorteilhafte, strategische Position erarbeiten können. Das Prozessmodell des Zahlungsverkehrs als Verbindungsglied zwischen der strategischen Ausrichtung und der IT-Architektur spielt hierbei eine entscheidende Rolle für die Postbank.

Nach industriellem Vorbild wurden Büros mit Leitständen (Frankfurt sowie Back-up Office in München) eingerichtet. Dort werden bundesweit alle Informationen, wie beispielsweise Belegmengen und Störungen, gesammelt und verdichtet sowie alle Abwicklungsaktivitäten im Zahlungsverkehr überwacht und gesteuert. Die täglich anfallenden Belegmengen werden disponiert und im Rahmen einer optimierten Ressourcensteuerung auf die einzelnen Standorte verteilt (vgl. Geschäftsbericht 2005).

Der Wettbewerbsvorteil der Postbank begründet sich vor allem durch die Zentralisierung der Abwicklung in wenigen Abwicklungszentren (5 Zentren) und dem hohen Spezialisierungsgrad. Es existiert eine grosse Back-Office Einheit, welche die gesamte Wertschöpfungskette sowie den gesamten inländischen Markt abdeckt. Das Leistungsangebot der Postbank umfasst den gesamten Prozess des nationalen, EURO- sowie internationalen Zahlungsverkehrs und das Konto von der Auftragsannahme bis zur Archivierung und Nachforschung und ist somit breiter als das der meisten Konkurrenten.

Das ganzheitliche Produktangebot des Zahlungsverkehrs umfasst Überweisungen, Lastschriften, Schecks, Wechsel, Retouren und mehr; im Rahmen von Mehrwertdiensten werden ebenfalls Recherchen, Kontoabstimmungen, Korrekturbuchungen sowie Archivierung angeboten. Im Bereich des Kontoservice umfasst das Angebot zahlungsverkehrsnaher Dienstleistungen wie die Bearbeitung der Kontoeröffnung, Kundendatenpflege und die Veranlassung von Schecksperrungen. Des Weiteren steht die Tochtergesellschaft BCB der Postbank als technischer Netzbetreiber (BCB Processing, entstanden aus der Übernahme der DVB Processing AG durch die Postbank im Jahr 2005) für die Abwicklung von Debit- und Kreditkarten zur Verfügung. Die Postbank übernimmt teilweise auch die Durchführung regulatorischer Prüfungen (z. B. OFAC, Office of Foreign Asset Control) basierend auf vom Kunden gestellten Kriterien.

Der Automatisierungsgrad der Prozesse ist hoch; 97,2 Prozent der Vorgänge werden automatisch erfasst und bearbeitet. Es bleiben etwa 200 Millionen beleghafte Vorgänge übrig (etwa 15 Prozent des Transaktionsvolumens), die nicht vollständig automatisiert sind sondern manuell bearbeitet werden müssen.

Die Leistungscharakteristika werden in ausführlichen SLAs vereinbart und beschrieben, in welchen auch die Behandlung von Ausnahme- und Spezialfällen detailliert geregelt sind.

Abbildung 4 zeigt in der Übersicht die Produktgruppen des Transaction Banking der Postbank.

Produktgruppe	Kurzbeschreibung - beispielhaft
IZV	Überweisungen • Überweisung beleghaft, DTAUS körperlich, DFÜ mit/ohne EU, DTE-Zahlungen, Großbetrags-ZV
	Lastschriften • Lastschrifteinreichungen, -einlösungen und -rückgaben
	Schecks • Scheckeinreichungen (GSE/BSE), -einlösungen und -rückgaben
	Wechsel • Wechseleinreichungen, -einlösungen und -rückgaben (Einreichung zum Diskont/Inkasso)
AZV	Zahlungsaufträge • Zahlungsaufträge ins/aus Ausland (Repair und STP), Bank an Bank Zahlung (Repair und STP)
	Schecks • Scheckeinreichungen (Gutschrift und Inkasso), -einlösungen, Scheckeinlösungen Vorlage aus Ausland, Rückscheck
Sonstige	Recherche • Nachforschung, Fehlbuchungen, Zweitschriften, Interne Konten
	Archivierung • Archivierung Images, körperlich

Abbildung 4: Übersicht Produktgruppen nach Inlands- & Auslands-Zahlungsverkehr

3.2 Prozessabdeckung

Die Postbank deckt alle Prozesse des Zahlungsverkehrs über Eigenerstellung ab. Abbildung zeigt die Prozessabdeckung des Zahlungsverkehrsproduktes gemäss Darstellung der Postbank.

	Insourcer	Auftragsannahme	Processing	Disposition	Clearing	Buchung	Archivierung	Nachforschung	Umfang Angebot
Privatbanken		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	90% -100%
Genossenschaften	TAI		✓ teilw.		✓		✓ teilw.	✓ teilw.	~ 20% - 25%
Sparkassen		✓					✓		50%
Nicht Banken	IOS/Kleindienst/Securicor	✓					✓		50%

Anteil Ausgaben an Gesamtausgaben in Prozent

✓ Insourcer bietet Leistung an

45% 3% 7% 10% 5% 5% 25%

100% = € 1.4 Mrd

Abbildung 5: Prozessabdeckung des Zahlungsverkehrsangebots der Postbank.

Überträgt man die Prozessschritte auf den Referenzprozess der CC Sourcing so ergibt sich die folgende Darstellung der Prozessabdeckung des Zahlungsverkehrs durch die Postbank.

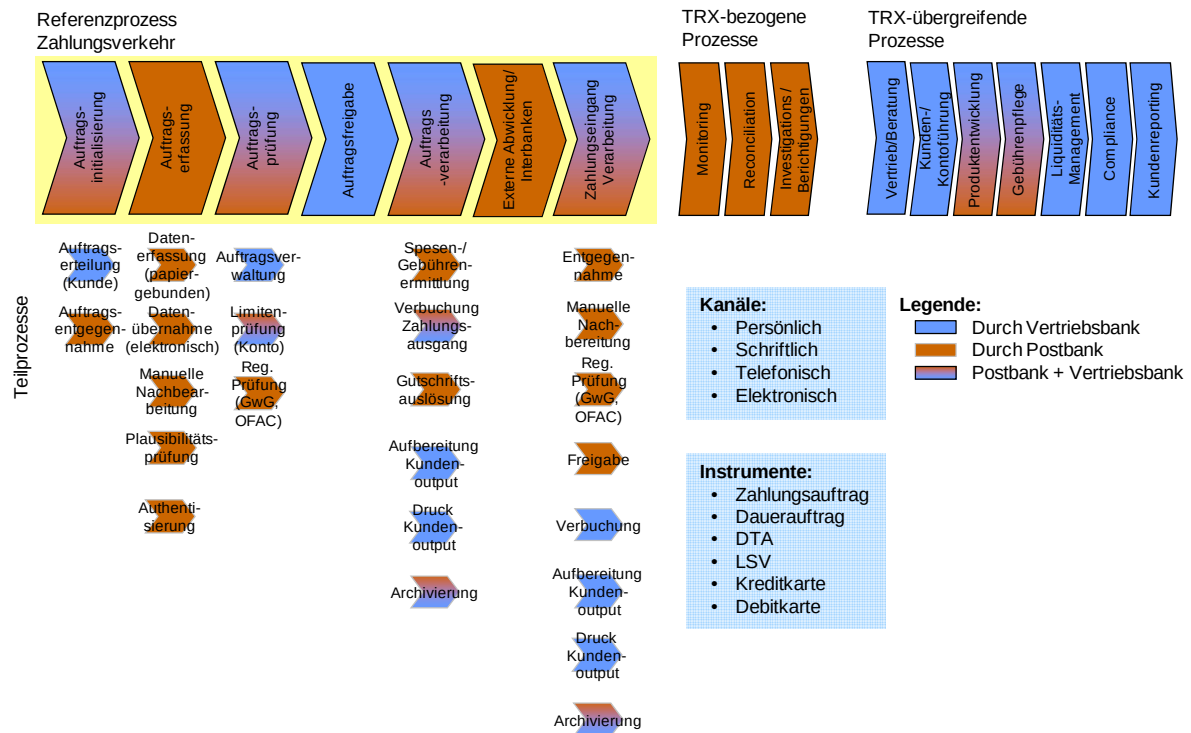


Abbildung 6: Referenzprozess Zahlen des CC Sourcing

4 IS-Modell

4.1 Entwicklung und Implementierung Core-Banking Plattform

Die strategische Partnerschaft zwischen SAP Consulting, SAP Systems Integration (SI) und der Postbank zur Erarbeitung einer Standardsoftware für die Kunden- und Kontokorrentverwaltung startete 1999 und war das bislang grösste IT-Projekt in der Geschichte der Postbank. Ziel der Kooperation war die Implementierung einer Standardsoftware, die die notwendige Systemvielfalt und Mandantenfähigkeit bot für den geplanten Aufbau und die Weiterentwicklung der strategischen Positionierung der Postbank als Zahlungsverkehr-Insourcer.

Der Projektabschluss im Jahr 2003 hat die Abwicklung aller Kernfunktionen über die integrierte Plattform sowie die Kostenführerschaft im Retailbanking und die Positionierung als Outsourcing-Dienstleister im Transaction Banking ermöglicht. "Wir haben unsere Komplexitätskosten im Transaktions-Banking seit 2001 um vierzig Prozent gesenkt, indem wir alle Prozesse vereinfacht haben. Mit dem neuen Programm können wir diese Kosten um weitere 30 Prozentpunkte verringern. Zu unseren zehn Millionen Buchungen täglich können wir jetzt nochmals weit mehr als dieselbe Menge hinzu nehmen, ohne dass wir an Kapazitätsgrenzen stoßen", unterstrich Dirk Berensmann, Vorstand IT/Operations der Postbank.

Aufgrund der grossen Transaktionsvolumina und den speziellen Anforderungen bei der Integration von Back-Office Services für Drittkunden musste ein neues, individualisiertes System entwickelt werden. Weitere System-Voraussetzungen waren die weltweite Vermarktbarkeit des integrierten Systems sowie Investitionssicherheit für die kommenden 20 Jahre.

Dass Auslagerungsbedarf von Back-Office Prozessen seitens anderer Kreditinstitute besteht, ist belegt worden durch die Kooperationen der Postbank mit der Deutschen Bank, der Dresdner Bank sowie seit 2007 mit der HVB.

Die Projektinvestition bei der Entwicklung der Standardsoftware betrug etwa 200 Millionen Euro; dabei wurde die Anzahl der Kernprozesse von 140 auf 35 gesenkt, Fehlerquoten konnten verringert und somit die gesamte Prozess- sowie Kosteneffizienz deutlich gesteigert werden. Über die entstandene einheitliche Plattform werden heute Transaktionen von über 10 Millionen Kunden, vier Millionen Girokonten und etwa 40 Millionen Adressdaten in Echtzeit abgewickelt. Sämtliche Kontobewegungen auf der Aktiv- und Passivseite der Bankbilanz werden gesteuert, Hauptbuchkonten bebucht, alle Zins- und Gebührenabrechnungen sowie die entsprechenden Auswertungen und Berichte erstellt. Durch die erfolgreiche Implementierung des SAP TrBk (Transaction Banking) verfügt die Postbank über eine moderne Transaktionsplattform und hat eine technologische Vorreiterrolle eingenommen. Neben der Standardsoftware von SAP im Bereich der Kern- und Zahlungsverkehrssysteme, wurden Lösungen von IBM im Bereich Technologie sowie von ABK im Bereich der ZV-Zugangssysteme und der Datenträgerkonvertierung verwendet, während das Scanning über Kleindienst Solutions läuft.

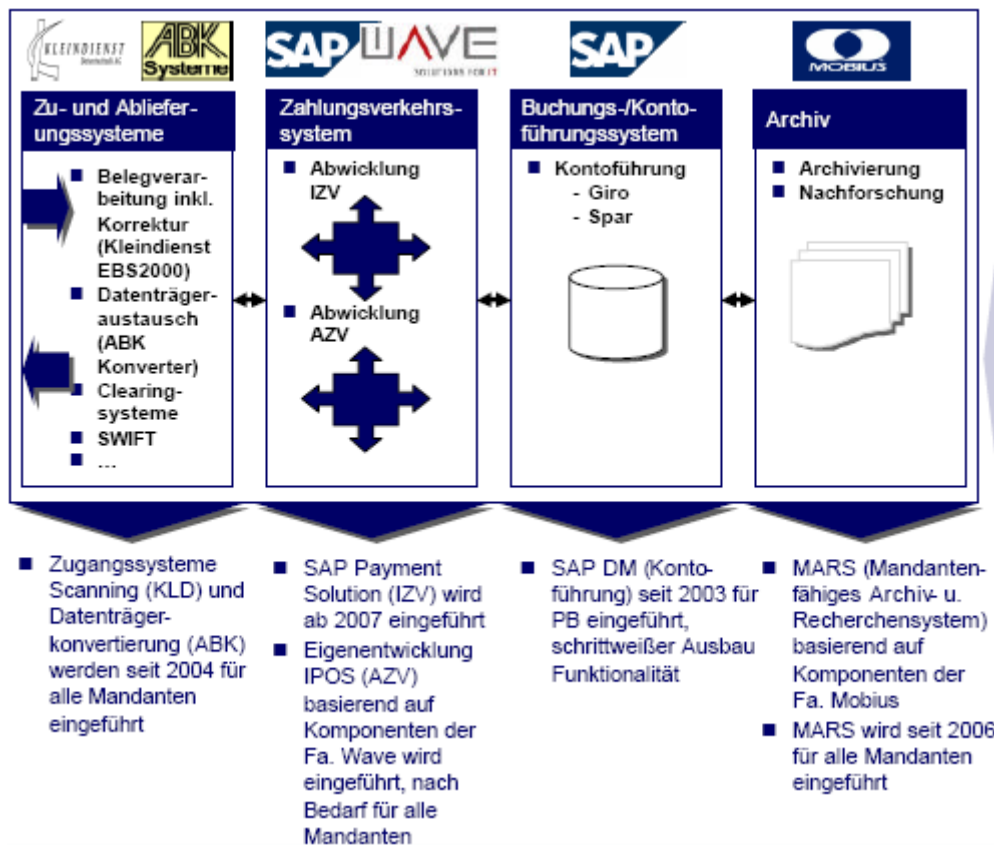


Abbildung 7, IT-Plattform der Postbank im Überblick.

4.2 IT-Architektur

Die Einführung von SAP R/3 AM als Buchungssoftware hatte für die Postbank das Ziel, eine konkurrenzfähige Standard-Softwarearchitektur für das Transaction Banking zu implementieren, auf deren Grundlage ein Core-Bankingsystem entwickelt werden sollte. Der Umstieg vom vorher eingesetzten Kordoba-System (Siemens) auf SAP erforderte dabei die Integration der batchorientierten Legacy-Systeme. Durch die Parallelisierung serieller Prozesse und automatisiertes Exception Handling ist das SAP-System in der Lage die rapide wachsenden Transaktionsmengen effizient zu verarbeiten.

Architektonischer Ansatz der Neugestaltung des Systems war es, die gesamte Transaktionsverarbeitung des Zahlungsverkehrs statt wie zuvor auf zwölf dezentrale und zwei zentrale Standorte verteilt zu bearbeiten in einem zentralen Rechenzentrum zu konzentrieren. Das AM-Modul musste daher das Transaktionsvolumen, welches zuvor in zwölf Systemen parallel bearbeitet worden waren, zentral seriell verarbeiten. Die grossen Datenmengen sowie die Transaktionen, die aufgrund der notwendigen Tagesaktualität der Konten, der Verhinderung von Datenverlust und Verbuchungsverzögerungen sehr zeitkritisch sind, stellten besondere Herausforderungen an das System und die Migration.

Business Recovery wird im K-Fall in einem Büro in Essen durchgeführt, in dem Notfallarbeitsplätze bereitstehen. Ein zentraler Leitstand überwacht dabei den Status der Anlieferungen und der IT.

Neben SAP und IBM hatte die Postbank eine Vielzahl weiterer Unternehmen als Partner bei der anstehenden Migration. Die implementierte Lösung ist eine Kombination aus Online- und Batch-Prozessen. Die Daten aus den Filialen werden weiterhin online an die zwölf dezentralen Systeme übermittelt. Von dort werden sie per Batch an das zentrale System („Dispatcher“) übertragen und an das SAP AM-Modul weitergeleitet. An dieser aufgrund

der hohen Transaktionsvolumina kritischen Stelle ist zur Konvertierung der Formate und zur Parallelisierung der seriellen Datenströme ein Integrationsserver, der Websphere MQ Integrator (WMQI) von IBM, zwischengeschaltet. In diesen ist ein Sybase e-Biz-Integrator eingebunden, welcher die Daten vom Dispatcher in das SAP-interne BAPI-Format umwandelt. Nach der Parallelisierung in interne Prozesse können die Daten verbucht werden. Die Systemlösung umfasst auch ein Hochverfügbarkeitskonzept (SAP-Enqueue-Lösung) mit Back-up Funktionen bei Ausfall einzelner Komponenten. Als Schnittstelle für Auslandszahlungsverkehr verwendet die Postbank SWIFT. Im Inlandszahlungsverkehr wird von den angebotenen Schnittstellen hauptsächlich DTA (Datenträgeraustausch) eingesetzt – insbesondere von den Geschäftskunden.

Die Architektur des IT-Systems der Postbank ist schematisch in Abbildung dargestellt.

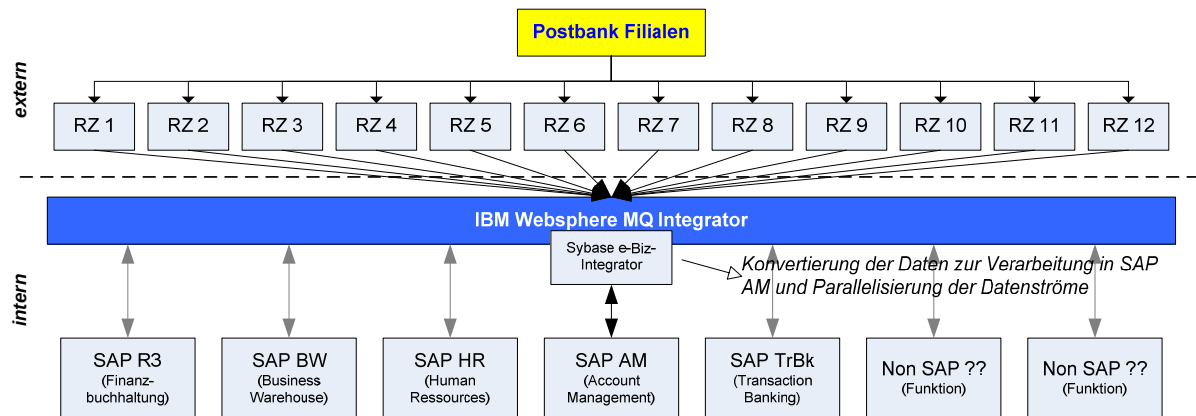


Abbildung 8: Übersicht IT-Architektur Postbank

5 Fazit

Die Postbank hat ihr Geschäftsmodell erfolgreich weiterentwickelt und veränderten Umweltbedingungen angepasst. Sie ist heute in Deutschland das grösste Einzelinstitut. Gegenwärtiges Ziel ist die Weiterentwicklung zur Vollbank und die führende Position im Privatkundengeschäft.

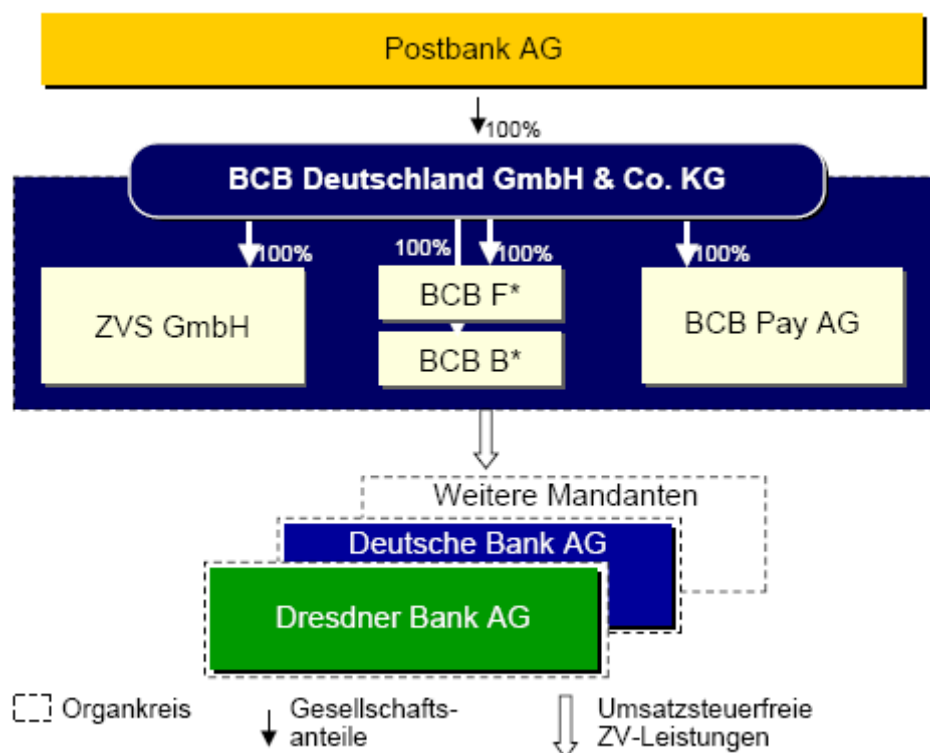
Die positive Entwicklung ist vorrangig den Erfolgen in den beiden Geschäftsbereichen **Transaction** und **Retail Banking** zu zuordnen. Durch den Erwerb der BHW wurde die Postbank die nach Kundenzahlen grösste Bank Deutschlands im **Retail Banking** und steht an erster Stelle in der privaten Baufinanzierung. Die erfolgreiche Integration hat Synergiepotentiale (z.B. durch Cross-Selling) erschliessen können sowie die Marktposition der Postbank auf breiter Basis gestärkt. Im **Transaction Banking** hat sich die Postbank für die Strategie entschieden, Kostensenkungspotentiale auf der einen Seite im IT-Bereich über das Outsourcing der Anwendungsentwicklung zu realisieren und auf der anderen Seite im Operations-Bereich Ertragspotentiale durch Skalen- und Lernkurveneffekte über das Insourcing des Zahlungsverkehrs zu erschliessen. Die Tätigkeit als Insourcer im Zahlungsverkehr für die Deutsche und Dresdner Bank sowie seit 2007 für die Hypovereinsbank bestätigt diesen Entscheid. In diesem Zusammenhang bietet SEPA eine gute Gelegenheit sich als Abwickler von Transaktionsprozessen national wie auch international weiter zu etablieren.

Durch die gute Stellung im Bankenmarkt Deutschland, die strategisch optimal abgestimmte Prozessabdeckung, die moderne Systemlandschaft und durch den Beweis grosse Player erfolgreich insourcen zu können, hat sich die Postbank eine gute Ausgangslage für die Weiterentwicklung ihrer Geschäfte verschafft.

Anhang

Jahr	
1990	Gründung (Postreform I)
1995	Aktiengesellschaft
1999	Tochter der Deutsche Post AG
2000	Merger mit DSL Holding
2004	Börsengang der Postbank
2006	Übernahme von 850 Postfilialen (Postbank Center)
	Erwerb Mehrheitsbeteiligung (98,4 %) an BHW Holding AG (100% durch Squeeze-Out-Verfahren angestrebt)
	Postbank im DAX gelistet

Abbildung 9: Meilensteine Postbank



* Betriebscenter für Banken Frankfurt GmbH, Betriebscenter für Banken Berlin GmbH

Abbildung 10: Rechtliche Einbindung des Transaction Banking

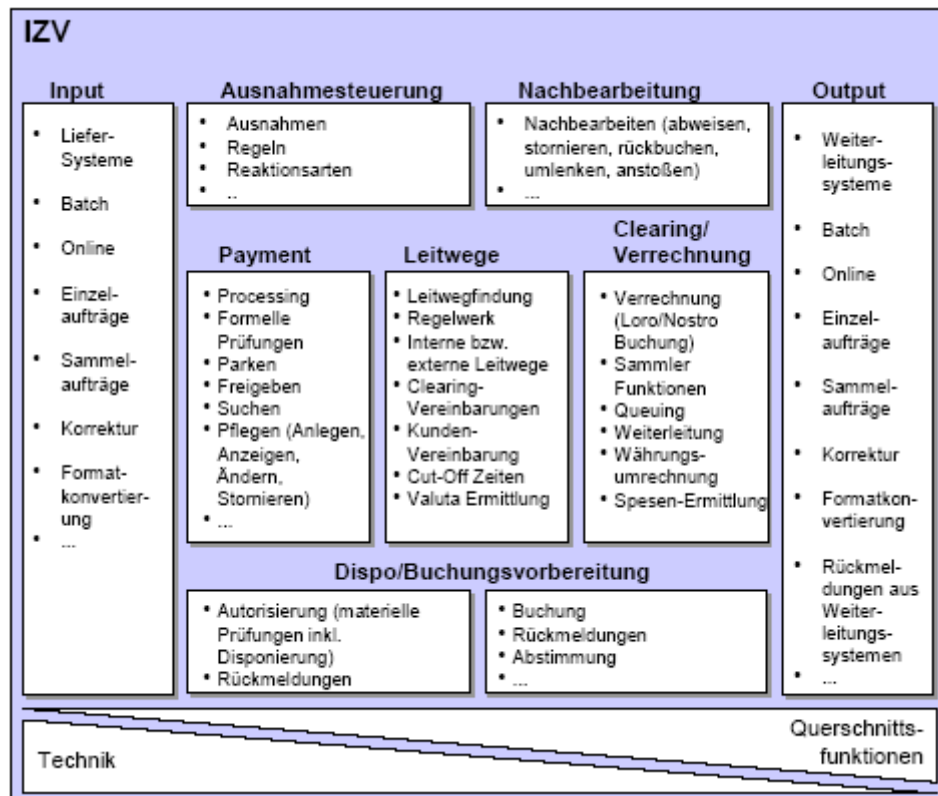


Abbildung 11: Inlandszahlungsverkehr der Postbank

Literaturverzeichnis

DZ Bank – Zusammen geht mehr. Gefunden unter www.dz-bank.de/unternehmen/index.jsp?path=/downloads/presentation_dz_bank.pdf (April 2007).

Geschäftsbericht Postbank 2005/2006. Gefunden unter ir.postbank.de/postbank/de/berichte/geschaeftsberichte.html (März 2007).

Postbank Investor Relations Release: Postbank übernimmt Zahlungsverkehr der Hypovereinsbank. Gefunden unter ir.postbank.de/postbank/de/IR_Release_22112006_de.pdf (April 2007).

Postbank-Migration mit Hilfe von Sybase. Gefunden unter www.secco.de/about_sybase/success_stories/Postbank-Migration.htm (März 2007).

Postbank: Neue Dimension in der Informationstechnologie. Gefunden unter www.dpwn.de/dpwn?skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000578 (März 2007).

Postbank will sich nach Integration auf Wachstum konzentrieren. Gefunden unter www.finanznachrichten.de/nachrichten-2006-10/artikel-7140629.asp (April 2007).

Menon, Rekha. Deutsche Postbank: Getting products to the market faster.
Gefunden unter search.ft.com/ftArticle?queryText=postbank&y=0&aje=true&x=0&id=060510002872 (März 2007).

SAP Customer Success Story Postbank, gefunden unter: www.sap.com/germany/media/50070093.pdf (März 2007).

Website der Postbank AG. www.postbank.de.