



Universität St.Gallen

UNIVERSITÄT LEIPZIG

Competence Center "Sourcing in der Finanzindustrie 2"

Fallstudie: Equens N.V

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

Autoren: Helen Mertes,
Clemens Eckert,
Version: 1.0
Datum: 11. Mai 2007

sourcing competence center 2

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1 Unternehmen	1
1.1 Positionierung im Markt.....	1
1.2 Governance	4
2 Geschäftsmodell.....	4
2.1 Realisierung von Synergiepotentialen	5
2.2 Strategie und Herausforderungen im Rahmen der SEPA.....	6
3 Prozessmodell.....	9
3.1 Übersicht	9
3.2 Prozessabdeckung	9
4 IS-Modell	11
4.1 Entwicklung und Implementierung der Plattform	11
5 Fazit.....	12
Anhang	III
Literaturverzeichnis	IV
Offene Punkte.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzportrait Equens N.V.	1
Tabelle 2: Marktanteile im Zahlungsverkehr in Deutschland	3
Tabelle 3: Leistungsangebot Equens	4

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Equens SEPA-Module.....	7
Abbildung 2: Equens Mitgliedschaften in Initiativen	8

1 Unternehmen

Die Equens N.V. (im Folgenden oft Equens genannt) ist ein Anbieter paneuropäischen Zahlungsverkehrsservices in den Bereichen des nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs sowie der Debitkartenverarbeitung. Die Produktpalette umfasst dabei die Datenerfassung und -konvertierung, Validierung/Pre-Processing und Clearing, das Processing von Debitkarten-Issuing und Debitkarten-Acquiring, bis hin zur Archivierung und Nachforschung sowie dem Risikomanagement und weiteren Kundendienstleistungen.

Im September 2006 haben sich der niederländische Zahlungsverkehrsdienstleister Interpay Nederland B.V. und das deutsche Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsdienstleistungen AG zur Holding "Equens N. V."¹ nach niederländischem Recht über einen Anteilstausch zusammengeschlossen. Das Transaktionsinstitut (TAI) ist 2003 durch die rechtliche Ausgliederung des Zahlungsverkehrs aus der DZ Bank, die 95 % der Anteile hielt, entstanden, mit dem Ziel Drittbanken als Kunden der leistungsfähigen Plattform zu gewinnen. Die auf den europäischen Raum fokussierte Wachstumsstrategie soll vor allem basierend auf der Entwicklung der SEPA (Single Euro Payments Area) und über die Erhöhung der Transaktionsvolumens Früchte tragen.

Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Unternehmensdaten von Equens im Überblick.

 PAYMENT SERVICES FOR EUROPE	
<i>Gründung</i>	September 2006 (durch Merger von Interpay und Transaktionsinstitut)
<i>Firmensitz</i>	Utrecht, Niederlande
<i>Tochtergesellschaften</i>	Zwei (Interpay in Utrecht, Transaktionsinstitut in Frankfurt, neuer Auftritt unter Equens Nederland und Equens Deutschland)
<i>Standorte</i>	Utrecht und Frankfurt
<i>Mitarbeiter</i>	Gesamt 1315 (etwa 950 in den Niederlanden)
<i>Aktionärsstruktur</i>	35 % DZ Bank und KBC, 65 % ABN, ING und Rabobank
<i>Umsatz</i>	250 Mio. EUR (2005)
<i>Kunden</i>	Etwa 100 Banken direkt, weitere 1'000 indirekt
<i>Homepage</i>	www.equens.com

Tabelle 1: Kurzportrait Equens N.V.

1.1 Positionierung im Markt

Mit dem Merger des niederländischen Zahlungsverkehrsdienstleisters Interpay Nederland B.V. und dem deutschen Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehrsdienstleistungen AG Ende 2006 konnte die in den Niederlanden sitzende private Aktiengesellschaft Equens

¹ N.V. steht für "Naamloze Vennootschap" und bezeichnet die niederländische Unternehmensform einer Aktiengesellschaft. Des Weiteren wird die juristische Person einer GmbH in den Niederlanden mit B.V. für "Besloten Vennootschap" abgekürzt.

Transaktionsvolumina sowie relevantes Know-how zusammenführen und sich als einer der führenden Zahlungsverkehrsdienstleister in der Euro-Zone mit etwa 10 Prozent Anteil am europäischen Transaktionsmarkt positionieren. So hat Equens beispielsweise die Abwicklung des inländischen und ausländischen Zahlungsverkehrs für die Volks- und Raiffeisenbanken, die Citibank Global Markets und in den Niederlanden für die ABN Amro, ING Diba sowie für KBC, eine belgische Allfinanzgruppe und die finnische OP Bank Group übernommen. Darüber hinaus steht Equens nach eigenen Angaben in Verhandlung mit fünf bis zehn weiteren europäischen Banken. Nach Angaben des Unternehmens ergeben sich für Drittkunden, die eine Outsourcing-Vereinbarung mit Equens abschliessen, abhängig des Umfangs der ausgelagerten Prozesssteile des Zahlungsverkehrs ein Einsparpotential zwischen 6 und 20 Prozent.

In Deutschland belegt Equens mit etwa 16 Prozent Marktanteil hinter der Postbank als stärkstem nationalem Wettbewerber mit etwa 20 Prozent Marktanteil, und dem Verbund der Sparkassen und Landesbanken den dritten Platz. In Europa beträgt der Marktanteil von Equens gemäss eigener Angaben etwa 10 Prozent. Neben Equens sind im wettbewerbsintensiven Segment des Transaction Banking des Zahlungsverkehrs im europäischen Bankenmarkt neben der Postbank die französischen Unternehmen Stet und EBA sowie die britische Voca als Anbieter von Transaktionsplattformen aktiv. „Derzeit laufen sich europaweit die Anbieter warm“, sagt Lars Schwabe von der Unternehmensberatung Cap Gemini. Zu den lukrativsten Märkten gehören neben Deutschland mit jährlich etwa 14 Milliarden Transaktionen auch Frankreich, Spanien, Holland und Italien. Entscheidend ist das Erreichen der kritischen Masse an Transaktionsvolumen um konkurrenzfähig zu bleiben und im Markt erfolgreich zu sein. Nur so lassen sich vor allem unter wachsendem Wettbewerbsdruck und sinkenden Margen die notwendigen Skaleneffekte und Kostenvorteile erreichen und schliesslich auch profitabel wirtschaften. Experten erwarten bis zum Jahr 2010 eine Reduktion der derzeit circa 20 aktiven Unternehmen auf drei bis fünf grosse Anbieter im europäischen Zahlungsverkehr. Auch Michael Steinbach, Vorstand der Equens N.V., rechnet mit einer Konsolidierung der Zahlungsverkehrsdienstleister in Europa. So werden seiner Meinung nach drei bis fünf grosse Institute mit jeweils etwa 10 Milliarden Transaktionen alleine ca. 60 bis 70 Prozent des Abwicklungsvolumens abdecken wobei die übrigen 30 bis 40 Prozent des Transaktionsvolumens von den Großbanken als Eigenanwender abgewickelt werden.

Die Entwicklung der SEPA (Single European Payment Area), dem vereinheitlichten Binnenmarkt für Euro-Zahlungsverkehr ab 2008, wird den Wettbewerb dabei weiter verschärfen und die bereits existierenden Konsolidierungstendenzen in Europa voraussichtlich verstärken. Equens strebt daher eine Erhöhung des bisherigen Volumens von rund 6,6 Milliarden Transaktionen (2005) bis zum Jahr 2010 auf mindestens 10 bis 12 Milliarden an. Im Jahr 2006 konnte das Volumen der abgewickelten Zahlungsverkehrstransaktionen bereits um 6,3 % auf etwa 7 Milliarden gesteigert werden. Die Gesamtzahl an Zahlungsverkehrstransaktionen lag im Euro-Raum im Jahr 2005 bei etwa 55 Milliarden.

Im Bereich des Kartenprocessing hat Equens im Jahr 2006 insgesamt 1,88 Milliarden Geldautomaten-Transaktionen und POS-Zahlungen abgewickelt und damit, gemessen an der Transaktionsanzahl, die Position als grösster europäischer Zahlungsverkehrsdienstleister weiter gefestigt. Dies entspricht einem Anstieg um 7,4 %, beziehungsweise um 100 Millionen Kartentransaktionen in 2006 im Vergleich zum Vorjahr. 66,5 Millionen der Kartentransaktionen wurden mit internationalen Zahlungsprodukten wie Maestro und Kreditkarten getätigt.

An der Gesamtzahl der Zahlungsverkehrstransaktionen in Deutschland haben die Sparkassen und Landesbanken den grössten Anteil von rund 37,5 %, wobei die Abwicklung

nicht auf einer gemeinsamen Plattform stattfindet. Während die DZ Bank über die Auslagerung des Zahlungsverkehrs an das Transaktionsinstitut auf die Anbindung der Deutschen Bank und der Dresdner Bank als Kunden ihrer Plattform hoffte, hatte in diesem Fall der Wettbewerber Postbank das Rennen gemacht.

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 2: Marktanteile im Zahlungsverkehr in Deutschland
(Basis: Booz Allen Hamilton, Eigene Recherche, Geschäftsberichte Unternehmen 2005/2006,)

Kurzfristig plant Equens auf ein jährliches Transaktionsvolumen von ca. 10 Mrd. zu wachsen und so seine Position als einer der Top Player auf dem Zahlungsverkehrsmarkt zu verteidigen bzw. idealerweise sogar weiter auszubauen. Das Unternehmen richtet seine Strategie auf die Entstehung eines konsolidierten europäischen Marktes im Rahmen der SEPA aus und wird ab dem 1. Januar 2008 mit dem Inkrafttreten der SEPA und des Euro-Domestic-Marktes entsprechende Produkte anbieten, wobei das Dienstleistungsangebot in absehbarer Zukunft auf Zahlungsverkehrs- sowie Back-Office-Produkte konzentriert bleiben wird. Fokus der Wachstumsstrategie liegt auf internationalen SEPA-Zahlungen sowie den Ländern Deutschland, Niederlande und Belgien. Langfristig strebt Equens nicht nur eine Differenzierung von seinen Wettbewerbern über schlanke und effiziente Strukturen und damit über Preise an, sondern auch über das Angebot diverser Mehrwert-schaffender Dienstleistungen (inklusive Support-Prozesse) über die gesamte Breite der Zahlungsverkehrs-Wertschöpfungskette, dass heisst vom Kunden, der die Transaktion auslöst bis zum Empfänger. Das schon in den Mutterinstituten TAI und Equens vorhandene Know-how sowie die jahrelange Erfahrung als Abwickler ermöglichen eine hohe Qualität in den Prozessen, was die Straight Through Processing-Rate (STP-Rate) von etwa 100% im nationalen ZV verdeutlicht, während eine ähnliche hohe Rate für die künftig angebotenen internationale SEPA-Überweisungen angestrebt wird.

Tabelle 3 zeigt das aktuelle Leistungsangebot der Equens N.V. im Überblick.

Zahlungsverkehr	Karten-Issuing	E-Business / M-Business	Karten-Acquiring
• Inlands - & grenzüberschreitende Zahlungen (Individual- & Großbetragszahlungen) • Validierung, Clearing, Vorbereitung zum Settlement, Bereitstellung von Buchungsinformationen	• Kartenherstellung, -auslieferung & Automatisierung - Bankkarten - Prepaid-Debitkarten - Delegated- & Stand in Autorisierungen • ATM-Services • POS-Services	• Lösungen für Internet-zahlungen & mobile Transaktionen - Bspw. E-Commerce Credit Card Switch	• ATM - & POS-Services - Hosting - Switching - Authorisierung - Clearing & Settlement • ATM-Services wie Installation & Überwachung, Risiko- & Vertragsverwaltung

• Serviceleistungen - Parcel Settlement - Connectivity - Kundendienst - Belegumwandlung - Datenträger-service - Umsatz-information - Rückrufe/Änderung - Nachforschungen - Archivierung - Auswertungen & Statistiken	• Risikoüberwachungssysteme • Kartensperrservice		
--	---	--	--

Tabelle 3: Leistungsangebot Equens

1.2 Governance

Die deutsche DZ Bank und die belgische Allfinanzgruppe KBC halten zusammen etwa 35 Prozent der Equens-Anteile. Der Hauptteil der Aktien sind in Besitz der niederländischen Banken ABN Amro, ING und der Rabobank, die gemeinsam etwa 65 Prozent kontrollieren.

Das 2003 gegründete deutsche Transaktionsinstitut, das in Equens aufging, war zu 95 Prozent von der DZ Bank beherrscht; die restlichen Anteile von 5 Prozent hielt die KBC. Die Anteile der 1994 entstandenen Interpay hielten zu jeweils 30 Prozent die niederländischen Großbanken ABN Amro, ING Diba und Rabobank, während sich die restlichen 10 Prozent auf andere niederländische Institute verteilten.

Der Aufsichtsrat der Equens N.V. besteht aus neun Mitgliedern mit Dietrich Voigtländer, Mitglied des Vorstandes der DZ Bank, als Vorsitzendem. Der ehemalige Geschäftsführer der Interpay hat das Amt des Vorstandsvorsitzenden inne.

2 Geschäftsmodell

Die in der Übersicht dargestellten Geschäftsfelder von Equens umfassen, wie bereits oben erwähnt, Zahlungsverkehr, Karten-Ausgabe, E- sowie M-Business und Karten-Acquiring (vgl. Tabelle 2 auf Seite 3).

Das modulare Leistungsangebot im Bereich des **Zahlungsverkehrs** deckt die vollständige Palette an Produkten für den Zahlungsverkehr (Inlandszahlungen sowie grenzüberschreitende Zahlungen) für Individual- und Großbetragszahlungen, Massenzahlungen, Schecks oder Wechsel ab. Die Palette umfasst neben Basisdienstleistungen des Zahlungsverkehrs konform der EPC-Richtlinien (European Payments Council) auch weitere optionale Services wie Datenwandlung (Formatkonvertierung), Abstimmung, Archivierung (auch digital) sowie Nachforschungen und Statistiken. Weitere Zusatzleistungen über die Basisprozesse des gesamten Zahlungsverkehrs hinaus, sind ausserdem z.B. Risikomanagement, E-Invoicing und die Validierung (unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten). Equens ist der erste europäische Anbieter, der Zahlungsverkehrslösungen mit einer SWIFT-Verbindung innerhalb der Eurozone im Angebot hat.

Die **Karten-Ausgabe** umfasst etwa 7 Millionen neu ausgegebene Karten jährlich, sowie die Verwaltung von rund 10 Millionen Debitkarten in Europa und den USA (Prepaidkarten). Steigende Volumina implizieren in diesem Bereich niedrige und konsumenten-

freundliche Preise. Equens verfügt über ein umfangreiches Autorisierungsnetzwerk und sehr verlässliche Systeme und bietet somit seinen Kunden eine reibungslose Verrechnung.

Der Geschäftsbereich des **Karten-Acquiring** umfasst die vertragliche Anbindung von Kreditkarten-Akzeptanzstellen, die Verarbeitung verschiedener Brands, Währungen und Protokolle unter Einhaltung der Vorgaben aller großen Brands und Institutionen, insbesondere die der EMV (Elektromagnetische Verträglichkeit, ein Sicherheitsstandard im Zahlungsverkehr) und der SEPA. Jährlich werden etwa 1,75 Milliarden ATM- und POS-Zahlungen von über 200.000 Zahlungsterminals zu Autorisierungszwecken transferiert. Die Systemplattform erlaubt das Verarbeiten von über 350 Transaktionen pro Sekunde. Auch hier ermöglicht das hohe Verarbeitungsvolumen ein Leistungsangebot zu europaweit kompetitiven Preisen.

Im Bereich **E-Business / M-Business** hat Equens in einer Vorreiterrolle beispielsweise in Zusammenarbeit mit KPN und Nokia die erste digitale Unterschrift der Welt entwickelt. Des Weiteren spielt die Entwicklung innovativer neue Dienstleistungen zur Bezahlung mobiler Inhalte wie Tickets, Klingeltöne oder MP3-Dateien eine Rolle.

Verglichen mit dem stark positionierten Wettbewerber Postbank umfasst Equens' Strategie nicht nur das Insourcing von Zahlungsverkehrsdienstleistungen, sondern auch Co-Sourcing, Fusionen sowie Partnerschaften und damit breiter aufgestelltes Geschäftsmodell. Von grosser Wichtigkeit betrachtet das Unternehmen dabei die Konzentration auf seine Kernkompetenzen im Zahlungsverkehrsgeschäft und die sich daraus ableitende konsequente Auslagerung aller nicht-Kernprozesse. So wurde beispielsweise das Personalmanagement sowie der Betrieb der Rechenzentren an externe Partner übertragen, wobei das Eigentum der Hardware und Software sowie auch die Software-Entwicklung bei Equens verblieben sind.

Wie bereits erwähnt fokussiert Equens seine Wachstumspläne auf internationale SEPA-Zahlungen und den nationalen Zahlungsverkehr in Deutschland, den Niederlanden sowie Belgien. Unter der Voraussetzung entsprechender Nachfrage jedoch, dass heisst für kosteneffiziente Produktion ausreichende Volumina, wird, gemäss Angaben des Unternehmens, auch die Anbindung weiterer nationaler Zahlungsverkehrssysteme in Betracht gezogen.

"Unser Geschäftsgebiet ist Europa", sagte Steinbach, was auch dadurch verdeutlicht wird, dass Equens Rechtsform einer niederländischen Holdinggesellschaft Ende 2008 in eine Europa-AG umgewandelt werden soll. Auch der Einbezug von weiteren Partnern unter dem Dach der Holding ist im Rahmen von Equens Wachstumsstrategie nicht ausgeschlossen. Eventuell wird der aktuelle Sitz der Holding in Utrecht verlagert; eine denkbare Alternative ist Luxemburg.

2.1 Realisierung von Synergiepotentialen

Durch den Zusammenschluss der beiden Vorgängerunternehmen Interpay und TAI (Transaktionsinstitut) will Equens bedeutende Kostensynergien realisieren sowie seine Marktposition über die Akquirierung weiterer Kunden ausbauen.

„Wir rechnen bis 2008 mit Synergieeffekten von rund 30 Prozent“, sagt Equens Vorstandssprecher Michael Steinbach. In absoluten Zahlen basierend auf einem konsolidierten Umsatz von 250 Millionen Euro (abzüglich einer 10 Prozent EBIT-Marge) betragen die geplanten Einsparungen etwa 67,5 Millionen Euro, denen laut Angaben ein deutlich geringerer Betrag für den Integrationsaufwand gegenüber steht. Der Merger der beiden

Unternehmen fand ohne Übergabe von Cash, sondern lediglich über den Tausch von Aktien statt.

Die Synergien ergeben sich vor allem aus der Vereinheitlichung der Abwicklungsplattform. Das auf Massen-Zahlungsverkehr ausgerichtete und bisher von Interpay verwendete System ist bereits abgeschrieben und wird durch das ZVS System des TAI abgelöst.

Neben den Synergien im Bereich der IT-Plattform soll auch der Abbau von circa 400 Stellen des kombinierten, neu entstandenen Unternehmens, vor allem über die Reduktion externer Mitarbeiter wie Programmierer (mehr als 200 allein bei Interpay), natürliche Fluktuation sowie Pensionierungen, zu den Einsparungen beitragen. Die Tochtergesellschaft Interpay mit einer grösseren Anzahl Mitarbeiter ist im Vergleich zum TAI vom Personalabbau wesentlich stärker betroffen.

2.2 Strategie und Herausforderungen im Rahmen der SEPA

Im Jahr 2002 gründeten europäische Banken den European Payments Council (EPC) mit dem Ziel die Implementierung eines europaweit einheitlichen Zahlungsverkehrsraums (SEPA) zu unterstützen und voranzutreiben. Der Ausarbeitung gesetzlicher Regelungen folgt Anfang 2008 die nächste Phase mit dem Beginn der Implementierung von SEPA sowie der Migration. Das Resultat wird ein einziges einheitliches Format für Euro-Zahlungen sein, das die bisherigen unterschiedlichen lokalen Zahlungssysteme ablöst und die Unterscheidung zwischen nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungstransaktionen aufhebt. Der entstehende Binnenmarkt zu harmonisierten Bedingungen wird die Preise sämtlicher Transaktionen wie Überweisungen, Lastschriften sowie Kartenzahlungen im Euro-Raum reduzieren.

Die Vereinheitlichung des europaweiten Zahlungsverkehrs und Öffnung des Marktes ermöglichen den Zugang zu circa 18 Millionen Unternehmen und etwa 310 Millionen privaten Konsumenten. Die Anzahl der täglichen Transaktionen im Euro-Raum beträgt rund 183 Millionen und birgt somit enormes Umsatzpotential. Des Weiteren fordern SEPA-Richtlinien ab Anfang 2010, dass Gutschriften durch die Bank beim Empfänger zwei Tage nach Tätigkeit der Zahlung eintreffen, statt wie bisher nach durchschnittlich sechs Tagen.

Die Entwicklung der SEPA birgt Herausforderungen für die Produkt- und Unternehmensentwicklung, aber auch enormes Potential für Transaktionsdienstleister wie Equens, die mit entsprechender Expertise aufgestellt sind und bezüglich der SEPA-Umstellung proaktiv agieren. Allerdings können der starke Wettbewerb und auch die Verbreitung von Know-how bezüglich Zahlungsverkehrs aufgrund einer möglichen Verwässerung von Wissensvorsprüngen ein Risiko darstellen, welches berücksichtigt werden sollte. Equens positioniert sich als Zahlungsverkehrsanbieter innerhalb den SEPA-Abwicklungsstrukturen, welche als Clearing & Settlement Mechanismen (CSM)² bezeichnet werden und gemeinsame Standards für die SEPA-konforme Abwicklung von Zahlungen umfassen.

Equens schaffte sich durch den Merger und die Kombination der bestehenden Volumina der Vorgängerunternehmen eine gute Ausgangslage für eine erfolgreiche Positionierung im sich konsolidierenden Markt des Zahlungsverkehrs unter den kommenden SEPA-Bedingungen. Equens sieht sich als Pionier mit SEPA-konformer Plattform unter den Zahlungsverkehrsanbietern mit einem wertvollen First Mover Vorteil ausgestattet. Der stell-

² Sie unterliegen dem „Framework for the Evolution of the Clearing and Settlement of Payments in SEPA including the Principles for SEPA Scheme Compliance and Re-Statement of the PE-ACH Concept“ (PE-ACH/CSM-Framework). Ein PE-ACH ist eine Ausprägung eines CSM, die alle Anforderungen an SEPA-konforme CSM erfüllt und zusätzlich alle SEPA-Banken an den SEPA-Zahlungsverkehr anbindet. Siehe auch Anhang für eine verdeutlichende Grafik. Vgl. Bundesverband öffentlicher Banken, Januar 2007.

vertretende Vorstandsvorsitzende Michael Steinbach betonte in einem Interview im Jahr 2006: „Als First Mover haben wir einen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb. [...] Wir haben wohl derzeit die einzige SEPA-ready Plattform, die auch im Einsatz ist.“

Im Rahmen der Umstellung auf SEPA bietet Equens neben einer Gap-Analyse zwischen dem bisherigen Portfolio und den gewünschten SEPA-Produkten, der Definition der benötigten Dienstleistungen und des entsprechenden Dienstleistungsniveaus, auch die Erstellung einer individuellen Roadmap für die Migration. Des Weiteren führt Equens die Dokumentation für interne sowie externe Aufsichtsgremien (wie In-house Audits und BaFin) inklusive der Archivierung gemäss EPC-Anforderungen durch und wickelt das Anfragen- und Beschwerdemanagement ab.

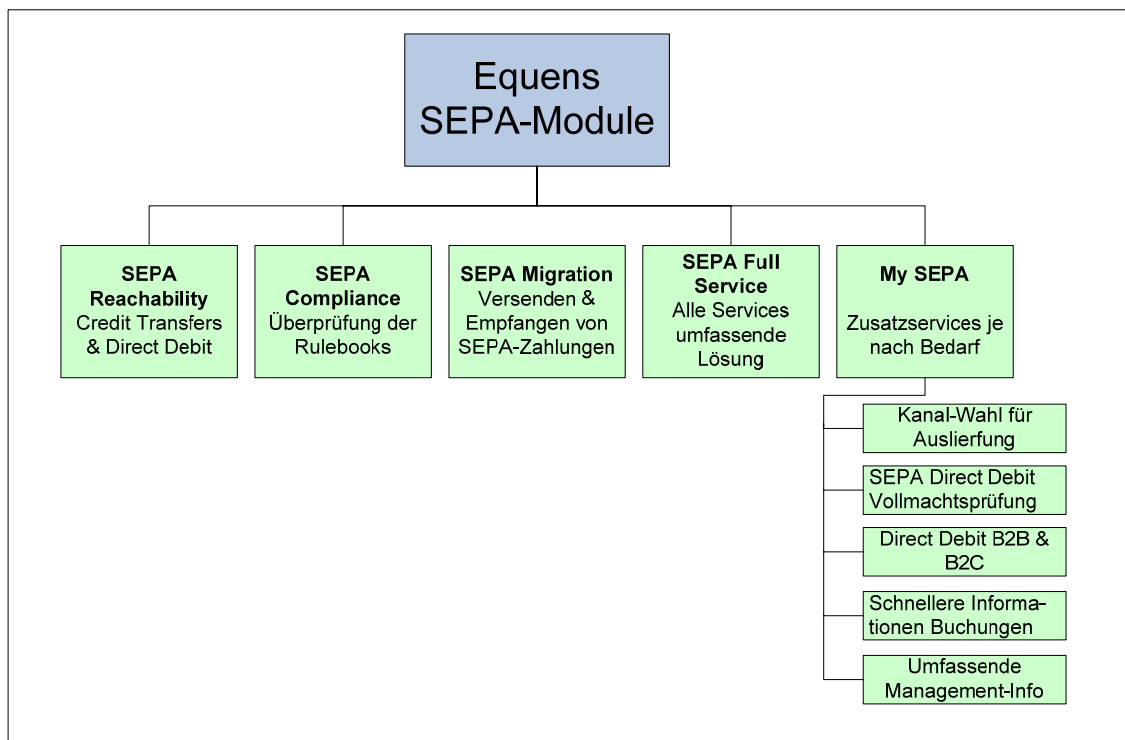


Abbildung 1: Equens SEPA-Module

Equens erster SEPA-Kunde ist die Bank ABN Amro, die ihr SEPA-Kartenzahlungsgeschäft ab dem 1. Januar 2009 über einen Kooperationsvertrag für fünf Jahre an Equens überträgt. Den Zuschlag über die Abwicklung der Debitkarten-Verarbeitung im SEPA-konformen Format erhielt Equens über eine internationale Ausschreibung. Maarten Mol, Corporate Executive Vice President von ABN Amro kommentiert die Wahl Equens' folgendermassen: "Die Auswahl von Equens als Zahlungsverkehrsdienstleister, der ABN Amro bei den Plänen im Bereich internationale Zahlungskarten unterstützt, basiert auf dem aussergewöhnlich guten Preis/Qualitätsverhältnis in Kombination mit den bewährten und zuverlässigen Referenzen im Karten Processing und Partnering."

Ben Haasdijk, Vorsitzender des Equens-Vorstands, sieht die Entscheidung von ABN AMRO als einen wichtigen Schritt sowie als Bestätigung der europäisch ausgerichteten Strategie von Equens im Zahlungsverkehrsbereich als auch bei der Debitkartenzahlungsabwicklung. „Dieser Vertrag ist für Equens von grosser strategischer Bedeutung und bereitet den Weg für unsere Ziele im Bereich internationaler Kartenverarbeitung.“

Equens ist auch als aktives Mitglied in diversen Branchenverbänden vertreten, etwa in der European Automated Clearing Houses Association (EACHA), im eBusiness Interoperability Forum (eBIF) und dem European Switching Forum (ESF).

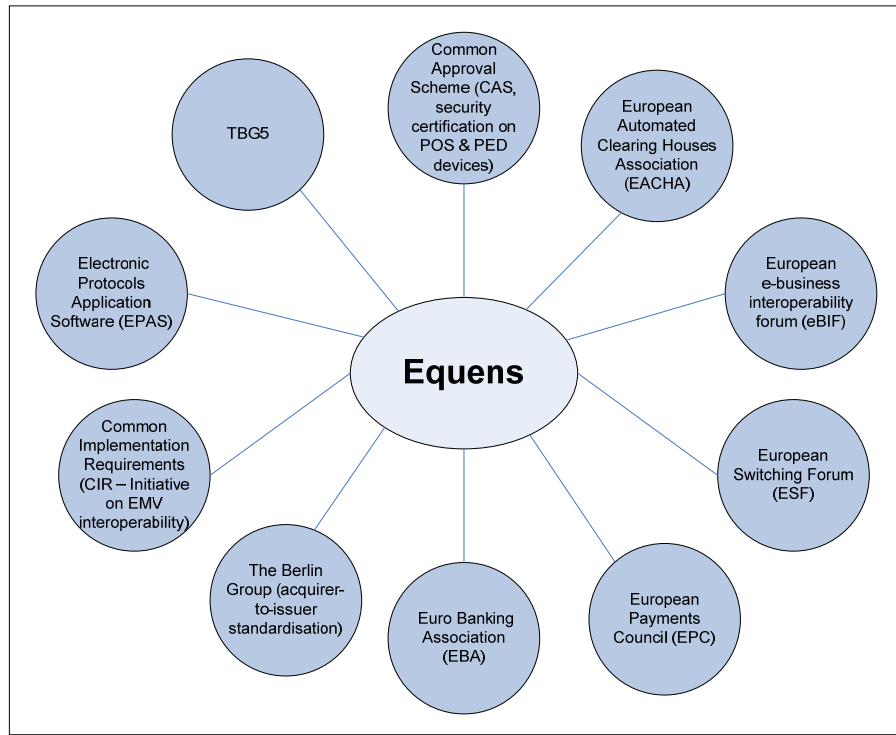


Abbildung 2: Equens Mitgliedschaften in Initiativen

3 Prozessmodell

3.1 Übersicht

Nach dem Merger zu Equens wurden vorbereitend für die Implementation der gemeinsamen Plattform die Back-Office-Aktivitäten und Systeme der beiden Vorgängerunternehmen Interpay und Transaktionsinstitut integriert und aufeinander abgestimmt.

Neben den inländischen Massenzahlungen werden nun auch alle künftigen SEPA-Transaktionen integriert über das ZVS-Zahlungsverkehrssystem abgewickelt. Mit der workflowbasierten Abwicklungsplattform, die formatunabhängig und skalierbar ist, können auch neue SEPA-Funktionen und weitere optionale Services flexibel umgesetzt und an individuelle Kundenbedürfnisse angepasst werden. Die in den Kooperationsvereinbarungen verwendeten Service Level Agreements (SLAs) sind standardisiert, können aber je nach Situation mit dem Kunden angepasst werden.

Interpays Tochtergesellschaften decken über ihre Spezialisierungen die Kernprozesse ab. PaySquare wickelt die Prozesse der Ausgabe und des Karten-Acquiring ab; die Tochtergesellschaft InterEGI stellt vorausbezahlte elektronische Zahlungsmittel zur Verfügung, während der Joint-Venture Partner SiNSYS, ein in Belgien ansässiges Unternehmen für Kartenzahlungsdienstleistungen, das Kreditkarten-Processing betreibt.

Im April 2004 hat Interpay über einen Outsourcing-Vertrag mit Unisys (über fünf Jahre, geschätztes Volumen von 110 Millionen US Dollar) die Abwicklung des beleghaften Zahlungsverkehrs (Überweisungsaufträge auf Vordrucken, Scheck- und Lastschrifteinreichungen) an den Anbieter von IT- und Outsourcing-Lösungen ausgelagert. Der Vertrag umfasst auch die Übernahme von Vermögenswerten und Verträgen mit niederländischen Banken sowie von etwa 130 Interpay Mitarbeiter. Da das Volumen bei der Abwicklung beleghafter Transaktionen seit Jahren rückläufig ist., können beide Sourcing-Partner über die Zusammenlegung von Skaleneffekten und technologischen Innovationen profitieren sowie Preisvorteile erzielen. Die notwendige Volumensteigerung konnte durch die Auslagerung an Unisys realisiert werden, und so die Preisstabilität für die Kunden sichergestellt werden. Über die Auslagerung gewisser Teile der Geschäftsprozesse kann Equens Kapazität für die Fokussierung auf strategische Kompetenzen freisetzen.

Ebenfalls mit dem Ziel, seine Kernkompetenzen auf den Euro-Raum zu konzentrieren, hatte das Transaktionsinstitut im Jahr 2005 einen Outsourcing-Vertrag mit Fin-Force, einem belgischen Joint-Venture gegründet von KBC und EDS, abgeschlossen, welcher auch unter dem Zusammenschluss zu Equens fortbesteht. Während Fin-Force die Abwicklung grenzüberschreitender (ausgenommen innereuropäische) Zahlungen für das Transaktionsinstitut leistet, hat das TAI im Gegenzug grenzüberschreitende Euro-Transaktionen innerhalb der EU der Fin-Force ab 2006 übernommen. Auch hier sind Prozesskostenvorteile aufgrund der höheren Volumina und der gewachsenen Marktanteile für beide Kooperationspartner das Resultat.

Weiterer Gegenstand dieser Vereinbarung war auch der Anteilswechsel von 10 % der Fin-Force an die DZ-Bank und von 5 % des TAI an die KBC-Gruppe.

3.2 Prozessabdeckung

Im Zahlungsbereich bietet Equens die Abwicklung des nationalen Zahlungsverkehr für Deutschland, die Niederlande und Belgien an. Die Leistungen dabei decken alle Ausprä-

gungen ab: vom normalen Zahlungsverkehr über Massenzahlungsverkehr bis zum eiligen Zahlungsverkehr.

Das Angebot des Auslandszahlungsverkehrs (AZV) umfasst Euro-, SEPA- sowie weltweite Zahlungen; ab November 2009 wird SEPA-Debit (Lastschriften) in die Produktpalette aufgenommen.

Im Auslandszahlungsverkehr wird mit dem Kunden gemeinsam die gewünschte Art der Abwicklung erarbeitet und so individuelle Anforderungen bezüglich Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Leitwegbestimmungen, Korrespondenzbanken und Währungslisten, berücksichtigt. So bringt Equens ausser für SEPA-Zahlungen kein eigenes Korrespondenzbank-Netzwerk mit.

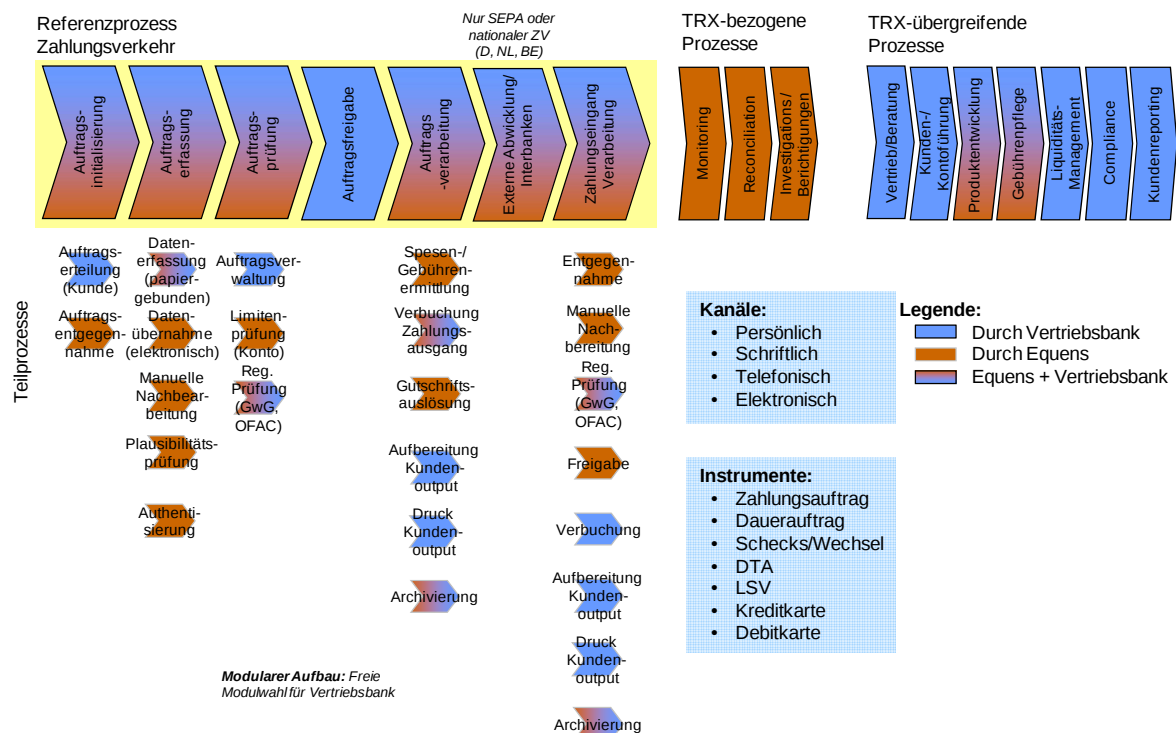


Abbildung 3, Prozessmodell Equens auf dem Referenzprozess des CC Sourcing.

4 IS-Modell

4.1 Entwicklung und Implementierung der Plattform

Die ursprüngliche standardisierte IT-Lösung wurde im Laufe der Zeit stark an die Bedürfnisse von Equens angepasst und weiterentwickelt; wobei der Quellcode des Systems Eigentum von Equens ist. Das System ist seit drei Jahren in Betrieb und setzt sich zusammen aus Solaris-Systemen mit Oracle-Datenbanken, es folgt einer Client/Server-Architektur und zeichnet sich vor allem aus durch die Fähigkeit, charakteristische Unterschiede nationaler Zahlungsverkehrssysteme in Mandanten abbilden und verarbeiten zu können. Für das Einlesen, die interne Umwandlung in einen proprietären Datensatz sowie die Verarbeitung der verschiedenen, nationalen Zahlungsverkehrsdaten und Formate werden Konnektoren verwendet. Dadurch ist der interne Verarbeitungsprozess vereinheitlicht und das System bleibt flexibel, da für eine potentielle Anbindung und Abbildung weiterer, neuer Zahlungsverkehrsarten lediglich neue Konnektoren notwendig sind. Auch die Skalierbarkeit des Systems ist sehr gut: Täglich werden etwa 20 Millionen Transaktionen abgewickelt, wobei das System in der Lage ist, ohne Erweiterung der Hardware bis zu 60 Millionen Transaktionen pro Tag zu bewältigen. In Tests wurde sogar bereits schon ein tägliches Volumen von bis zu 100 Millionen Transaktionen abgewickelt.

Für die Anbindung der Back-Office-Systeme der Outsourcing-Kunden werden Schnittstellen definiert und, wenn nötig, selbst implementiert. So können alle Arten von Back-Office-Systemen angebunden werden und es erfolgt keine Festlegung auf einen Standard (XML, IDOC, etc.), so dass die Flexibilität gewährleistet bleibt. Lediglich das Clearing-System der Equens hat standardisierte Schnittstellen. Unterstützt werden unter anderem die Formate SwiftNet FileAct, SwiftNet Fin, sowie (s)FTP unterstützt. Equens verwendet auch SwiftNet Market Infrastructure Closed User Group (MI-CUG), deren bestehende Verbindungen zu niederländischen Finanzinstituten auf eine EU-25-Basis ausgeweitet wurde, sowie EbaLink als Verbindung zum System STEP2 der Euro Banking Association's (EBA).

Für den K-Fall existieren auf IT-Ebene gespiegelte und geclusterte Systeme sowie separate K-Fall-Rechenzentren; die K-Fall-Systeme und Prozeduren werden zur Sicherstellung der Funktionalität und Wirksamkeit zwei Mal pro Jahr getestet.

5 Fazit

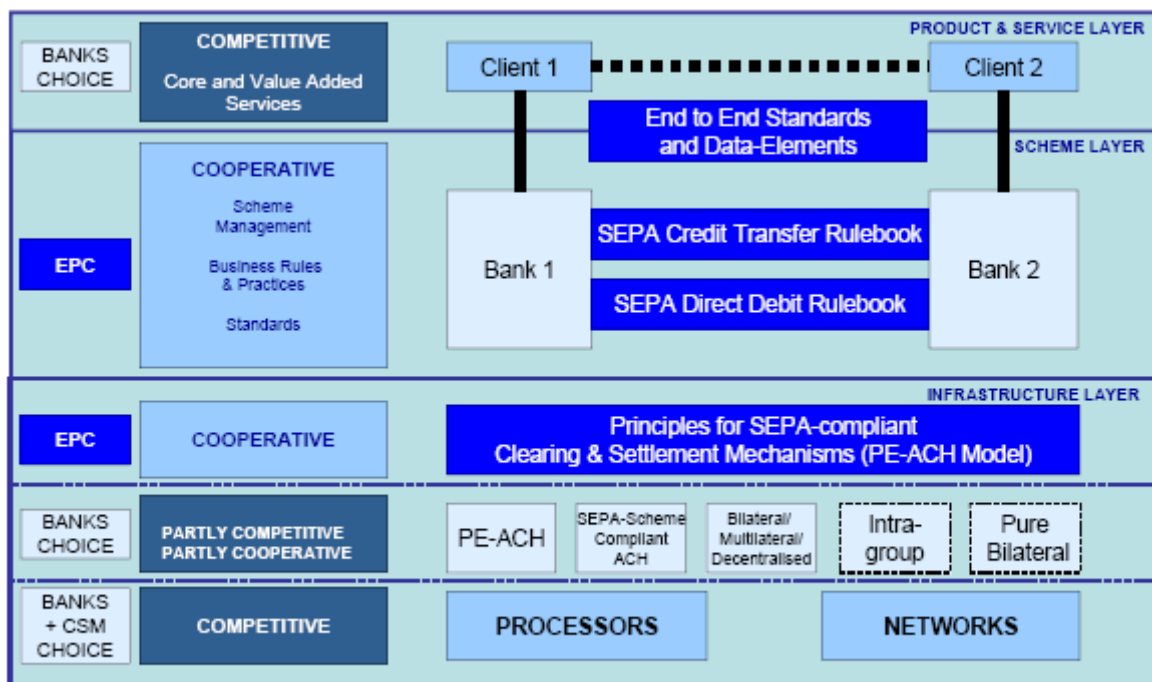
Equens präsentiert sich als gut aufgestellter Zahlungsverkehrsdienstleister für umfangreiche Lösungen und Services, vor allem im Umfeld der anstehenden SEPA-Harmonisierung und den sich dadurch ändernden Marktbedingungen in nationalen und EUR-Zahlungsverkehr. Das Outsourcing der nicht für das Kerngeschäft relevanter Prozesse wie Personalmanagement ermöglicht dabei die Fokussierung auf Kernkompetenzen und somit eine schlanke Unternehmensorganisation.

Ein Wettbewerbsvorteil von Equens liegt – neben der Erfahrung, die schon von den Mutterinstituten in die Equens getragen wurden – in einem stabilen, gut skalierenden und flexiblem IT-System. So ist dieses in der Lage, unterschiedliche nationale Zahlungsverkehrssysteme abzubilden. Dadurch ist Equens nicht nur ein Player in einem nationalen Markt und auf SEPA-Ebene, sondern kann seine Dienstleistung an Unternehmen aus ganz Europa anbieten. Neben dem deutschen Zahlungsverkehr sind bereits der Zahlungsverkehr der Niederlande sowie von Belgien implementiert. Das Akquirieren neuer Kunden und der Aufbau weiterer Partnerschaften neben den bestehenden zu Grosskunden wie Citibank Global Markets, ABN Amro und ING Diba im europäischen und auch nationalen Zahlungsverkehr ist ein Ziel der Equens.

Mengenvorteile im Transaktionsvolumen konnte Equens bereits durch den erfolgreichen Zusammenschluss der beiden Vorgängerunternehmen Interpay und Transaktionsinstitut realisieren, die zukünftigen Herausforderungen sind das Volumen der Zahlungsvorgänge weiter auszubauen um kosteneffizient und wettbewerbsfähig zu bleiben und damit die Stellung im europäischen Zahlungsverkehr nicht nur zu behaupten sondern auch weiter zu stärken. Mit einem Marktanteil von 16 Prozent in Deutschland und 10 Prozent in Europa, einer flexiblen und leistungsfähigen IT-Landschaft sowie einem modernen und auf Effizienz ausgerichteten Geschäftsmodell sieht sich Equens in einer guten Ausgangsposition im wettbewerbsintensiven Markt des Zahlungsverkehrs.

Anhang

Vorstand	Aufsichtsrat
Ben Haasdijk (Vorsitzender)	D. Voigtländer, DZ BANK AG (Vorsitzender)
Michael Steinbach (stellv. Vorsitzender)	E. Dralans, ING Groep N.V. (stellvertretender Vorsitzender)
Antoon Kuijpers, MBT	Dr. J.J. Bos, Rabobank Nederland
Dr. Götz Möller	Dr. U. Brixner, DZ BANK Stiftung
	M.C.A. Buitenhek, ING Groep N.V.
	C. Defrancq, KBC Group
	Dr. J.J. Kamp, ABN AMRO Bank
	H. Op den Brouw, Rabobank Nederland
	R. Teerlink, ABN AMRO Bank



The CSMs mentioned on second level of the infrastructure layer all are SEPA Scheme compliant.

Literaturverzeichnis

ABN AMRO wählt Equens als Partner für das SEPA-Kartenzahlungsgeschäft. Gefunden unter www.bankenundpartner.de/nachricht/964.htm (April 2007).

Corporate Brochure Equens. Gefunden unter www.equens.com/eng/Publications/Brochures.asp (März 2007).

Fin-Force and Transaktionsinstitut forge payments outsourcing deal. Gefunden unter www.finextra.com/fullstory.asp?id=13368

Framework for the evolution of the clearing and settlement of payments in SEPA. Gefunden unter www.ebaportal.info/_Download/2006-00401_PE-ACH_Framework.pdf (April 2007).

Geschäftsbericht Transaktionsinstitut 2005. Gefunden unter www.equens.com/Images/Annual%20report%202005_tcm79-47150.pdf (März 2007)

Geschäftsbericht Interpay 2005. Gefunden unter [www.equens.com/binaries/Equens%20Annual%20Report%202006_ENG%20\(final\).pdf](http://www.equens.com/binaries/Equens%20Annual%20Report%202006_ENG%20(final).pdf) (März 2007).

Geschäftsbericht Equens 2006. Gefunden unter [www.equens.com/binaries/Equens%20Annual%20Report%202006_ENG%20\(final\).pdf](http://www.equens.com/binaries/Equens%20Annual%20Report%202006_ENG%20(final).pdf) (Mai 2007).

SEPA Services Equens. Gefunden unter www.equens.com/eng/Publications/Brochures.asp (März 2007).

Shinde, Sonia, Zwei grosse Abwickler fusionieren. Gefunden unter www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Banken-Versicherungen/_pv/doc_page/1/_p/200039/_t/ft/_b/1139300/default.aspx/zwei-grosse-abwickler-fusionieren.html (März 2007).

Single Euro Payments Area (SEPA) – Europa grenzenlos. Bundesverband öffentlicher Banken Deutschlands. Gefunden unter www.voeb.de/content_frame/downloads/sepa.pdf (Mai 2007).

Unisys wickelt beleghaften Zahlungsverkehr für Interpay Nederland B.V. ab. Gefunden unter www.unisys.de/about__unisys/news_a_events/zahlungsverkehr__outsourcing_interpay.htm (April 2007).

Wolff, Tanja., *Banken automatisieren ihre Prozesse*. Gefunden unter www.cio.de/financeit/analysen/831127/index.html (Mai 2007).

Website Equens. www.equens.com.

Website Interpay. www.interpay.nl.

Website Transaktionsinstitut. www.transaktionsinstitut.de

Zusammenschluss zwischen Interpay und Transaktionsinstitut ist vollzogen. Gefunden unter www.finanznachrichten.de/nachrichten-2006-09/artikel-7022319.asp (März 2007).