



Thema:

**Bewertung und Analyse von  
Cash-Recycling Automaten zur potenziellen  
Einführung bei der Postbank AG**

**Studienarbeit**

Arbeitsgruppe Wirtschaftsinformatik

Themensteller: Prof. Dr. rer. pol. habil. Hans-Knud Arndt

Betreuer: Dipl. -Wirtsch. -Inf. Stefan Breitenfeld

Vorgelegt von: Sebastian Kuhnhold

Abgabetermin: 12.06.07

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
1 Ausgangssituation .....	1
1.1 Deutsche Postbank AG .....	1
1.2 Aufgabenstellung .....	2
2 Projektmanagement .....	3
2.1 Grundlagen .....	3
2.2 Projektablauf .....	4
2.3 Projektart .....	5
2.4 Projektorganisation .....	6
3 Projekt „Cash-Recycling-Automat (CRA)“ .....	9
3.1 Projektmanagement in der Deutschen Postbank AG .....	9
3.2 Projektdefinition .....	11
3.3 Projektplanung .....	14
3.3.1 Grundlagen CRA .....	14
3.3.2 Konzept/Vorstudie der PBS und VÖB-ZVD .....	15
3.3.3 Business Case .....	16
3.3.4 Vergleich Realisierungskonzepte .....	17
3.4 Ausblick .....	19
4 Fazit .....	20
Literaturverzeichnis .....	21

## **Verzeichnis der Abkürzungen und Akronyme**

DPBAG	Deutsche Postbank AG
PBS	Postbank Systems AG
VÖB-ZVD	VÖB - ZVD Bank für Zahlungsverkehrsdienstleistungen GmbH
CRA	Cash Recycling Automat
GAA	Geldausgabeautomat

## **Abbildungsverzeichnis**

**Abb. 3.1** beteiligte Personen am Projekt „Cash-Recycling-Automat (CRA)“ ..... 12

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 3.1</b> Vergleich Realisierungskonzepte .....	18
<b>Tab. 3.2</b> Analyse PBS .....	18
<b>Tab. 3.3</b> Analyse VÖB-ZVD .....	19

# **1 Ausgangssituation**

## **1.1 Deutsche Postbank AG**

Die Deutsche Postbank AG (DPBAG) wurde im Januar 1990 im Zuge der Postreform gegründet. Sie ging als eines von drei Unternehmen aus der Deutschen Bundespost hervor. (Post, Telekom und Postbank) In das Unternehmen gliederte sich auch die Deutsche Post Postbank der ehemaligen DDR ein. Seit dem 1. Januar 1995 firmiert die DPBAG als Aktiengesellschaft. Durch Übernahme von 75 % der Anteile im Jahre 1999 wurde sie ein Tochterunternehmen der Deutschen Post. Ziel dieser Übernahme war es, eine gemeinsame Vertriebsstrategie zu entwickeln. Am 23. Juni 2004 ging die DPBAG an die Börse und wird seit dem September 2006 im DAX-30 gelistet. Anfang 2006 positionierte sich die DPBAG durch Übernahme von 850 Filialen der Deutschen Post und durch Übernahme der BHW Holding AG neu im Markt.

Die DPBAG ist mit 14,6 Millionen Kunden, rund 22.000 Beschäftigten und 4.350 mobilen Beratern einer der großen Finanzdienstleister Deutschlands. Der Schwerpunkt Ihrer Aktivitäten ist das Retailgeschäft mit Privatkunden. Im Finanzsektor umfasst das Retailgeschäft alle Bereiche, wo die Unternehmen unmittelbar in Geschäftsbeziehung mit Privatpersonen stehen. Das Dienstleistungsangebot reicht vom Zahlungsverkehr über das Einlagen- und Kreditgeschäft bis hin zu Anleihen, Investmentfonds, Versicherungen und Bausparverträgen. Der Vorteil der DPBAG gegenüber anderen Konkurrenten ist Ihr Filialnetz. So besitzt sie mit Ihren eigenen 850 Filialen, mehreren 1000 Filialen der Deutschen Post und rund 800 BHW Service Center, in denen ausgewählte Leistungen der DPBAG erhältlich sind, das dichteste Filialnetz aller Finanzdienstleistungs-Unternehmen in Deutschland. Weitere Schwerpunkte des Unternehmens ist das Firmenkundengeschäft und das Transaction Banking. Im Transaction Banking erbringt sie Back-Office-Dienstleistungen für andere Finanzdienstleistungs-Unternehmen. Diese Dienstleistungen umfassen u.a. Zahlungsverkehrsabwicklung, Kontoführung und Kreditverarbeitung.

Seit Jahren ist das Wachstum der DPBAG ungebrochen. Ihr Ergebnis vor Steuern steigerte sie von 719 Mio. Euro im Jahr 2005 auf 941 Millionen Euro im Jahr 2006. Es wurden im Inland seit dem Jahr 2000 knapp fünf Millionen Kunden netto hinzugewonnen, die Hälfte davon durch den Erwerb der BHW Holding AG.

Zum Konzern der DPBAG gehören viele verschiedene Unternehmen u.a. die Postbank Systems AG (PBS) und die VÖB - ZVD Bank für Zahlungsverkehrsdienstleistungen GmbH (VÖB-ZVD). Die PBS ist der IT-Dienstleister der DPBAG. Ihr Angebot umfasst alle Produkte des IT-Betriebs. Die VÖB-ZVD ist eine Gesellschaft des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, wobei die DPBAG unmittelbar mit 75 % beteiligt ist. Sie erhielt im Oktober 2000 vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen eine Lizenz zum Betreiben von Bankgeschäften (Girogeschäft und Zahlungsverkehr). Ihr Gründungszweck war die Abwicklung der institutsübergreifenden Autorisierungen von Geldautomatentransaktionen für die Mitgliedsinstitute des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e.V. zu übernehmen.

## **1.2 Aufgabenstellung**

Mein Praktikum absolvierte ich bei der DPBAG im Bereich Marketing in der Abteilung M PEP (Marketing Produktmanagement ElectronicPayment). Ziel des Praktikums war es, Einblicke in das Aufgabengebiet eines Produktmanagers für elektronische Zahlungssysteme im SB-Banking- und ePayment-Umfeld zu bekommen. Der Begriff SB-Banking impliziert alle Geräte und Anwendungen die ein Postbank Kunde selbstbedient ausführen bzw. benutzen kann. Zahlungsverfahren die elektronisch abgewickelt werden, beschreibt der Ausdruck ePayment. Der Schwerpunkt hierbei lag auf der Bewertung und Einführung neuer Zahlungsverfahren im Bereich elektronischer Bezahlsysteme sowie neuer Bankterminals im SB-Bereich. Im speziellen arbeitete ich in einem Projektteam aus externen und internen Mitarbeitern an der Bewertung und Analyse von Cash Recycling Automaten (CRA) zur potenziellen Einführung bei der DPBAG. In diesem Zusammenhang wurde das Projekt „Cash-Recycling-Automat(CRA)“ bei der DPBAG AG gestartet.

## **2 Projektmanagement**

### **2.1 Grundlagen**

Ein Produkt ist das Resultat bzw. der Output einer Projektierungs- und Entwicklungsanstrengung. Ein Produkt kann vielfältige Ausführungen haben. Eine Dienstleistung, ein Gegenstand oder ein SW-System kann ein Produkt sein. Die Beschaffenheit eines Produkts ist für den Erfolg nicht ausschlaggebend. Der Nutzen für den Kunden ist das ausschlaggebende, um ein Produkt gut vermarkten zu können (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 21).

Das Projekt ist das Vorhaben zur Herstellung bzw. Erschaffung eines Produktes. Ein Projekt zeichnet sich im Wesentlichen durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen, wie z.B. eindeutiger Start- und Endtermin, klare Zielvorgabe und begrenzte Ressourcen, aus (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 21).

Das eigentliche Vorgehen in einem Projekt zur Erschaffung eines Produktes bezeichnet man als Prozess. Es wird der Planungs- und Realisierungsablauf beschrieben (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 21).

Mit der Entwicklung von Informations- und Kommunikationssystemen befassen sich IT-Projekte. Es sind temporäre Organisationsformen in Unternehmen, welche sich durch die gleichen Bedingungen wie bei einem Projekt auszeichnen (vgl. Wiczorrek/ Mertens (2005), S. 9).

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Projektmanagement ist in seiner Grundkonzeption eine allgemeine, vom Projektgegenstand unabhängige Konstruktion. Das Management von IT-Projekten ist die spezielle Führungskonzeption für die Abwicklung von IT-Projekten. Das Management von IT-Projekten erfordert somit Kenntnisse über die Spezifika dieser Projekte sowie Kenntnisse der Prinzipien, Verfahren, Methoden, Techniken und Werkzeuge, die zur Bearbeitung dieser Projektgegenstände notwendig sind (Wiczorrek/ Mertens (2005), S. 12 f.).



## **2.2 Projektablauf**

Das Projektmanagement umfasst alle Aufgabenbereiche, die für eine sach-, termin- und kostengerechte Durchführung von Projekten erforderlich sind. Der Projektablauf umfasst vier Hauptabschnitte (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 14 f.).

### **Projektdefinition**

Sie beginnt mit der Gründung des Projektes. Es wird ein Projektantrag mit allen notwendigen Angaben über die Aufgabenbeschreibung, Kosten-, Terminziele und Verantwortlichkeiten erarbeitet. Mit der Bestätigung des Projektantrages wandelt er sich in einen Projektauftrag um und die Gründung des Projektes ist damit abgeschlossen. Folgend wird das Projektziel ausführlich definiert und die Organisationsstrukturen innerhalb des Projektes festgelegt (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 15).

### **Projektplanung**

Die Projektplanung enthält die Aufgabengebiete Struktur-, Termin-, Einsatzmittel-, Kostenplanung, Aufwandsschätzung und das Risikomanagement. Alle Ergebnisse werden zum Schluss in entsprechende Projektpläne dargestellt (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 15 ff.).

### **Projektkontrolle**

Nach Abschluss der Projektplanung beginnt die Durchführung des Projektes, welche von der Projektkontrolle begleitet wird. Es werden Soll/Ist Vergleiche der vorgegebenen Projektparameter erstellt um eine effiziente Projektsteuerung erreichen zu können. Die Projektsteuerung umfasst die Gebiete Terminkontrolle, Aufwands-/Kostenkontrolle, Sachfortschrittskontrolle, Qualitätssicherung, Konfigurationsmanagement, Projektdokumentation und Projektberichterstellung (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 17).

### **Projektabschluss**

Zum Abschluss des Projektes wird das Produkt nach einem Abnahmetest übergeben. Anschließend erfolgen die Abschlussanalyse und die Erfahrungssicherung aus dem Projekt. Das Projekt endet mit seiner Auflösung. Die gebundenen Personen und Ressourcen werden freigegeben (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 19).

## **2.3 Projektart**

Ein Projekt wird nach seinen Funktionen im Unternehmen in Projektarten klassifiziert (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 22).

### **Forschungsprojekte**

Bei einem Forschungsprojekt enthalten die Rahmengrößen einen Unsicherheitsfaktor. Die Zielvorgaben können nicht klar präzisiert werden und Projektparameter unterlaufen einem ständigen Änderungsprozess. Damit ist eine systematische Planung und Überwachung nur schwer durchführbar. Forschungsprojekte können exploratorische Grundlagenarbeiten als auch anwendungsorientierte Technologieforschungen umfassen (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 23).

### **Entwicklungsprojekte**

Im Gegensatz zum Forschungsprojekt ist hier immer eine klare Zielvorgabe gegeben. Dem Projektmanagement kommt bei Entwicklungsprojekten eine besondere Bedeutung zu. Es ist heute von enormer Wichtigkeit für ein Unternehmen einen frühen Markteintritt zu erreichen, um erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Ziel ist es die Durchlaufzeiten zu verringern. Produkt- und Systementwicklungen werden als streng definierte Entwicklungsprojekte durchgeführt (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 23).

### **Rationalisierungsprojekte**

Es werden bei Rationalisierungsprojekten Abläufe und Prozesse überarbeitet. Dieses kann durch Einführung neuer DV-gestützter Verfahren oder durch Optimierung der Ablauforganisation geschehen. Rationalisierungsprojekte können in allen Bereichen eines Unternehmens stattfinden. Ziel ist es, die internen Unternehmensvorgänge kostengünstiger zu gestalten (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 23).

### **Projektierungsprojekte**

Bei Projektierungsprojekten werden nicht alle Bestandteile des Produkts neu entwickelt. Sie werden aus bestehenden Eigen- und Fremdprodukte zusammengefügt, wobei einzelne Teilkomponenten neu entwickelt oder angepasst werden müssen. Die Herausforderung bei Projektierungsprojekten besteht in dem Zusammenspiel zwischen internen und externen Stellen, in Bezug (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 23 f.).

### **Vertriebsprojekte**

Ist der Auftraggeber eine staatliche Organisation so spricht man auch von einem Länderprojekt. Die benötigten Teile für das System werden aus bestehenden Fertigungen übernommen. Der Anteil der Eigenentwicklung kann aufgrund länderspezifischer Anforderungen hierbei sehr gering ausfallen. Vertriebsprojekte lehnen sich stark an Projektierungsprojekten an (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 24).

### **Betreuungsprojekte**

Betreuungsprojekte werden oft als Pflege- und Wartungsprojekte bezeichnet. Hierbei wird gewährleistet, dass die Pflege und Wartung von technischen Anlagen und Hardware-/Software Systemen sichergestellt ist. Betreuungsprojekte können die Form einer Dauerlösung annehmen. In diesem Fall kann man laut Definition nicht mehr von einem Projekt sprechen, da kein klarer Endtermin mehr vorhanden ist (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 24).

### **Dienstleistungsprojekte**

In der IT-Branche treten verschiedene Arten von Dienstleistungsprojekten auf. Es betrifft das Outsourcing von IT-Geschäftsprozessen, welche als Dienstleistungsprojekte übernommen werden, die Bereitstellung von IT-Lösungen und die Unterstützung bei Geschäftsabläufen (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 24).

## **2.4 Projektorganisation**

Um erfolgreiches Projektmanagement durchzuführen, ist es erforderlich, das Projektmanagement in die vorhandenen Organisationsstrukturen optimal einzubinden. Durch die Einmaligkeit der Bedingungen eines Projektes ist es notwendig neue Projektorganisationen zu bilden (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 86).

Unter Projektorganisation versteht man nach DIN 69901 [70]: Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projekts (Manfred Burghardt (2002), S. 86).

Alle beteiligten Personen und Stellen werden in einem Organisationsplan eingebunden. Die Struktur der Organisation muss auf die Begebenheiten des jeweiligen Projektes abgestimmt sein. Es wird dabei zwischen Linien- und Projektorganisation unterschieden (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 86 f.).

Bei der Linienorganisation werden zwei Formen unterschieden. Von einer Betriebsorganisation spricht man, wenn der Entwicklungs- und Vertriebsbereich zusammengefasst werden und dem Fertigungsbereich gegenüber stehen. Die Geschäftsbereiche sind divisional unterteilt. Wird der Fertigungsbereich und der produktnahe Entwicklungsbereich zusammengefasst, so wird es als Werke-Organisation bezeichnet (vgl. Manfred Burghardt (2002), S. 88).

Linienorganisationen sind sehr starr und unbeweglich. Für Projekte wird oft auf eine der drei Grundformen der Projektorganisation zurückgegriffen. In der Praxis wird häufig aber eine Mischform verwendet. Die Formen sind (vgl. Wiczorrek/ Mertens (2005), S. 24):

- Einfluss-Projektorganisation
- Matrix-Projektorganisation
- reine Projektorganisation.

Bei der Einfluss-Projektorganisation existiert keine eigenständige Organisationsstruktur. Die Mitglieder der Projektgruppe sind weiterhin funktionell und personell dem jeweiligen Linienvorgesetzten unterstellt. Die Unternehmensstruktur bleibt erhalten und der Projektleiter übernimmt die Funktion eines Projektkoordinators. Es existiert keine direkte Weisungsbefugnis des Projektleiters. Eine Steuerung der Projektmitarbeiter erfolgt über die Linienvorgesetzten. Für die Zielerreichung ist der Projektleiter nur mitverantwortlich. Er ist zuständig für die Weiterleitung von Informationen an den Auftraggeber und den Entscheidungsgremien. Vorteile dieser Projektorganisation sind geringe organisatorische Änderungen, flexibler Personaleinsatz und Mitarbeiter können gleichzeitig an mehreren Projekten tätig sein. Dagegen sprechen u.a. mögliche Entscheidungsverzögerungen, verursacht durch die Trennung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, und die geringe Identifikation der Projektmitarbeiter mit dem Projekt (vgl. Wiczorrek/ Mertens (2005), S. 24 ff.).

Im Gegensatz zu der Projekt-Einflussorganisation wird bei der reinen Projektorganisation eine eigenständig und zeitlich begrenzte Organisationseinheit für das Projekt gebildet. Die Projektmitarbeiter werden vollständig aus der Linientätigkeit herausgelöst. Der Projektleiter trägt die alleinige Verantwortung und verfügt über alle Projektressourcen. Dieser Punkt ist ein großer Vorteil der reinen Projektorganisation. Weitere Vorteile sind die kurzen Entscheidungswege, verringertes Konfliktpotenzial durch nur einen Weisungsbefugten und Verminderung der Projektdauer. Als Nachteil ist anzumerken, dass die Bildung einer eigenen Organisationseinheit ein großer Einschnitt

in die Unternehmensstruktur darstellt und die Projektmitglieder aus ihren Fachabteilungen aus- und später wieder eingegliedert werden müssen (vgl. Wieczorrek/ Mertens (2005), S. 26).

Die Matrix-Projektorganisation ist eine Mischform aus Einfluss- und reiner Projektorganisation. Dabei bleibt die ursprüngliche Organisationsstruktur des Unternehmens bestehen. Die Projektmitarbeiter sind weiterhin dem Linienvorgesetzten unterstellt, erhalten aber fachliche Anweisungen vom Projektleiter. Sie arbeiten gleichzeitig an Linien- und Projektaufgaben. Vorteilhaft ist die Möglichkeit der Durchführung von mehreren Projekten zur gleichen Zeit. Es wird eine optimale Kapazitätsauslastung vollzogen, durch den flexiblen Einsatz von Projektmitarbeitern. Ein Nachteil kann entstehen, wenn Projekt- und Linieninteressen voneinander abweichen. Es kann zu Weisungskonflikten kommen (vgl. Wieczorrek/ Mertens (2005), S. 27 ff.).

### **3 Projekt „Cash-Recycling-Automat (CRA)“**

#### **3.1 Projektmanagement in der Deutschen Postbank AG**

Zur Darstellung des Projektmanagement in der Deutschen Postbank AG ist es erforderlich eine vorherige Abgrenzung der nachfolgenden Begriffe durchzuführen:

##### **Investition**

Im engeren Sinne -aus betriebswirtschaftlicher Sicht- sind Investitionen aktivierbare Investitionsausgaben, die einen Zugang zum Sachanlagevermögen oder zu immateriellen Vermögensgegenständen des Unternehmens darstellen. Im weiteren Sinne –wie bei der Deutschen Postbank AG- umfasst der Begriff der Investitionen die Verwendung finanzieller Mittel zur Bearbeitung eines Themas. Es werden zu den aktivierbaren Investitionsausgaben noch die internen Personalkosten und die nicht aktivierbaren Aufwendungen wie Sachkosten oder Beraterhonorare hinzugezählt. Eine Investition wird im Projektmanagement/-controlling der Deutschen Postbank AG erfasst, wenn das kumulierte Investitionsvolumen größer/gleich 100 TSD € beträgt. Investitionen die als Projekt durchgeführt werden, unterliegen zusätzlich den Regelungen des Projektmanagements. Ob eine Investition in Form eines Projektes durchgeführt werden soll oder nicht, wird auf Vorschlag des Investitionsverantwortlichen vom jeweiligen Lenkungsausschuss entschieden.

##### **Projekt**

Ein Projekt ist ein auf einer Investitionsentscheidung basierender Veränderungsprozess mit einem definierten Beginn- und Endtermin, einem begrenzten Investitionsvolumen und einem klar definierten oder zu definierenden Umfang. In der Zusammensetzung der genannten Kriterien ist ein Projekt einzigartig. Aufgrund seiner Komplexität und des unbekanntes Risikos bedient man sich bei Projekten zusätzlich der Regelungen des Projektmanagements. Haupt-Kennzeichen des Projektes ist neben der Komplexität und des Risikos das magische Dreieck, bestehend aus Budget/Ergebnis, Zeit und Inhalt/Qualität. Ziel des Projektes ist es, den definierten Umfang in der vorgegebenen Qualität, in dem genannten Zeitraum und mit dem geplanten Budget zu realisieren. Da sich diese drei Faktoren gegenseitig beeinflussen spricht man vom magischen Dreieck.

## **IT-Linienbeauftragung**

Bei einer IT-Linienbeauftragung handelt es sich um eine Beauftragung der DPBAG an die PBS bei einem Investitionsvolumen kleiner 100 TSD €.

### **Regeltätigkeit**

Regeltätigkeiten sind Geschäftsprozesse oder Aktivitäten ohne Einmaligkeitscharakter, die im Rahmen normaler Linienfunktion durchgeführt werden und ein Investitionsvolumen von kleiner 100 TSD € haben.

### **Investitionsverantwortliche**

Der Investitionsverantwortliche ist der namentlich benannte Auftraggeber, Initiator bzw. Nutznießer und Kostenträger der Investition. Er ist verantwortlich für die gesamte Investition, das beginnt bei der ersten Formulierung und endet bei der Nachkalkulation. Er hat das Vorschlagsrecht für den Projektleiter bei Durchführung einer Investition in Form eines Projektes.

### **Projektleiter**

Auf Vorschlag des Investitionsverantwortlichen wird durch das zuständige Entscheidungsgremium der verantwortliche Projektleiter benannt. Der Projektleiter übernimmt die Durchführungsverantwortung für das Projekt. Er ist dem Investitionsverantwortlichen und dem Entscheidungsgremium gegenüber verantwortlich für die fach- und termingerechte Abwicklung des Projektes im Rahmen des genehmigten Investitionsvolumen und Ressourcenumfangs.

### **Projektmitarbeiter**

Projektmitarbeiter sind fachlich kompetente und kooperative Personen auf Seiten der DPBAG. Sie werden vom jeweiligen Linienvorgesetzten in Absprache mit dem Investitionsverantwortlichen bzw. Projektleiter verbindlich zur Erledigung von Aufgaben für ein Projekt ganz oder teilweise von ihren Regelaufgaben freigestellt.

### **IT-Projektleiter**

Jede Investition mit IT-Bezug hat einen namentlich benannten und verantwortlichen IT-Projektleiter. Er ist verantwortlich für die projektspezifischen Belange aus IT Sicht, u.a. für die Ermittlung der erforderlichen IT-Kosten und die Sicherstellung der Verfügbarkeit der benötigten IT-Ressourcen.

## **IT-Accountmanager**

Der IT-Accountmanager ist zuständig für mehrerer Investitionen einer IT-Projektgruppe (z.B. Front-End-System). Von ihm wird erwartet, IT-seitige Synergieeffekte und projektübergreifende IT-Anforderungen zu erkennen.

## **Entscheidungsgremien**

Die Entscheidungsgremien sind die zentralen Steuerungsgremien für alle Investitionen und Projekte der DPBAG. Es erfolgt eine eindeutige Zuordnung der Investitionen und Projekte zu einem Entscheidungsgremium (z.B. Entscheidungsgremium Privatkunden oder Entscheidungsgremium Firmenkunden). Zu den Aufgaben und Zielen gehören die Umsetzung der vom Gesamtvorstand verabschiedeten Strategien und die Genehmigung der Investitionen.

### **3.2 Projektdefinition**

Nach der Übernahme von 850 Filialen der Deutschen Post durch die DPBAG wurden mehrere Projekte gestartet und Strategien entwickelt zur Überarbeitung/Neugestaltung der Filialen. Im Zuge dessen wurde ein Projektantrag mit der Bezeichnung „Cash-Recycling-Automat (CRA)“ vom Bereich Marketing (Investitionsverantwortlicher) verabschiedet, mit dem Ziel den Einsatz von CRA in einem Feldversuch im Wirkbetrieb zu erproben. Neben der Einzahlungsfunktion für Postbank Kunden sollen die Prototypen alle derzeit realisierten Kundenfunktionen der Postbank Geldautomaten unterstützen:

- Bargeldauszahlungen national und international
- Kontostandsabfrage für Postbank Kunden
- laden, entladen und anzeigen der Geldkarte
- aufladen von Prepaid Handy Karten (T-Mobile, O2, Vodafone und E-Plus)

Das Gesamtziel des Projektauftrages lautet: „Der Start des Testbetriebs durch einen Prototypen soll im Jahr 2007 an 5 ausgewählten Standorten erfolgen und die Grundlage für eine betriebswirtschaftliche Bewertung liefern, um über eine etwaige Produktion bzw. Ausflächung zu entscheiden. Die Ausflächung ist kein Bestandteil des Projektes.“



Mit diesem Entwicklungsprojekt werden verschiedene Ziele/Ergebnisse verfolgt. Mit der Einrichtung des CRA als neuen Kundenservice, schließt die DPBAG zu anderen Banken, die diesen Service bereits länger anbieten, auf und trägt zur Imageverbesserung der DPBAG bei. Neben der Möglichkeit des Kunden während der Öffnungszeiten sein Bargeld am Schalter einzuzahlen, wird dieser Service durch den Einsatz des CRA um die Bargeldannahme außerhalb dieser Öffnungszeiten erweitert. Es optimiert hierdurch die Marktpräsenz der DPBAG. Durch die Wiederaufbereitung der eingezahlten Banknoten und anschließender Auszahlung an den Kunden, wird der Aufwand für die Geldentsorgung und Automatenbefüllung reduziert. Es wird eine Verlagerung der Einzahlvorgänge vom Schalter hin zum CRA erfolgen, wobei frei Ressourcen bei den Schaltermitarbeitern frei werden.

Nach der Genehmigung des Projektantrages durch das Entscheidungsgremium Privatkunden und Umwandlung in ein Projektauftrag wurden alle am Projekt beteiligten Personen und Stellen identifiziert und zu den Punkten Nähe zum Projekt, Bedeutung für das Projekt und Sicherheit/Risiko bewertet.

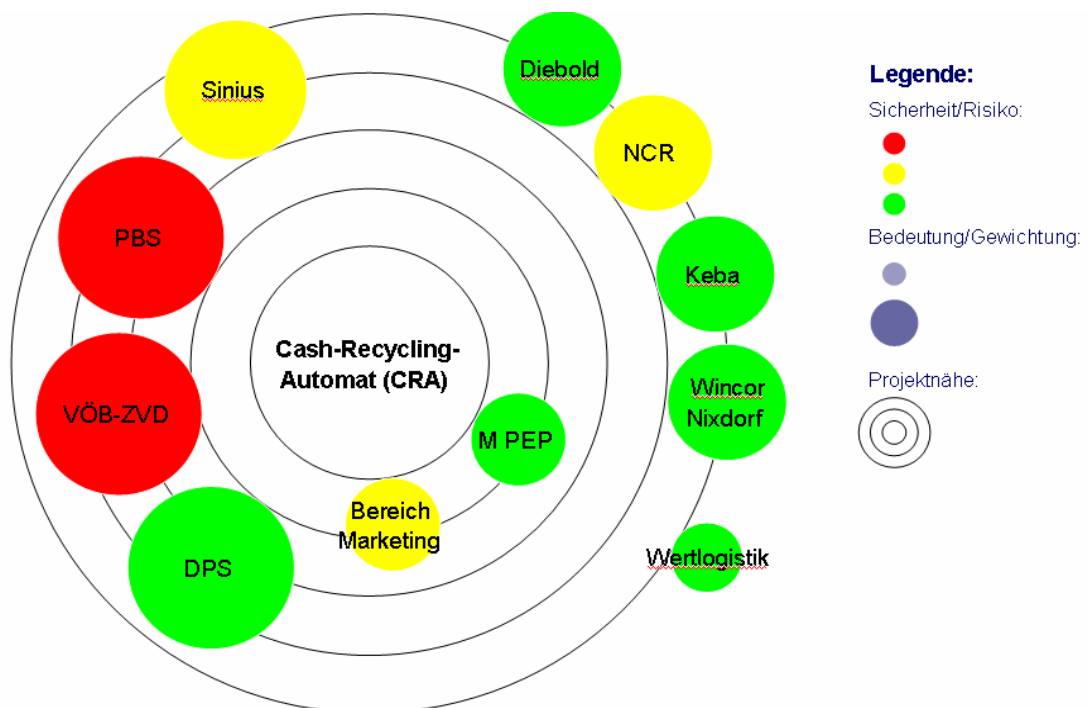


Abb. 3.1 beteiligte Personen am Projekt „Cash-Recycling-Automat (CRA)“

Der Projektleiter ist die Abteilung M PEP. Als Investitionsverantwortlicher ist der Bereich Marketing verantwortlich, in dem die Abteilung M PEP eingegliedert ist. Für die technische Umsetzung sind zwei Varianten denkbar:

- technische Umsetzung über PBS
- technische Umsetzung über VÖB-ZVD

Beide Stellen sind in der Grafik rot markiert, weil einer der beiden Gruppen die entscheidende Rolle für die Umsetzung des Projektes bekommt und damit das höchste Risiko für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes dort zu identifizieren ist. Bei einer Realisierung über die VÖB-ZVD sind folgende Gruppen mit in das Projekt integriert:

- DPS – Software Hersteller für CRA
- Keba, Diebold und Wincor Nixdorf - CRA Gerätehersteller
- Sinius – Tochterunternehmen von Siemens, Bereitstellung des Netzwerks

Ist die PBS für die Durchführung verantwortlich sind die Gruppen DPS, Keba, Diebold, Wincor Nixdorf und Sinius nicht mit an der Realisierung des Projektes beteiligt. Bei beiden Umsetzungsvarianten sind noch folgende Stellen integriert:

- NCR – CRA Gerätehersteller und aktueller Lieferant für Geldausgabeautomaten (GAA)
- Wertlogistik – verantwortlich für das Cashmanagement an GAA und CRA

Als Organisationsform ist eine Matrix-Projektorganisation zu erkennen. Als Projektleiter ist ein Mitarbeiter der Abteilung M PEP eingesetzt. Weitere Projektmitarbeiter sind aus dem Bereich Marketing und der Abteilung M PEP benannt, die gleichzeitig noch ihren Linientätigkeiten nachgehen. Der Projektleiter hat Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern und muss sich nicht über ihre Vorgesetzte an sie wenden.

### **3.3 Projektplanung**

#### **3.3.1 Grundlagen CRA**

Ein CRA bezeichnet ein Gerät das Ein- und Auszahlungen von Bargeld durchführen kann. In diesem Fall handelt es sich um einen Bankautomaten der neben Geldautomaten in den SB-Zonen der DPBAG aufgestellt werden soll. Die von den Kunden am GAA eingezahlten Geldscheine können nach entsprechenden Prüfungen für weitere Auszahlungen genutzt werden. Hierbei sind folgende Gesetze und Verordnungen zu beachten:

- Artikel 6 der Verordnung (EG) Nr. 1338/2001
- § 2 Geldwäschegesetz
- §36 Bundesbankgesetz

Artikel 6 der Verordnung (EG) Nr. 1338/2001 beinhaltet Maßnahmen zum Schutz des Euros gegen Geldfälschungen.

Das Geldwäschegesetz beinhaltet die allgemeinen Identifizierungspflichten für Institute bei Annahme von 15.000 € oder mehr. Dieses wird auch wirksam bei mehreren Einzahlungen am Tag, die den Betrag von 15.000 € oder mehr überschreiten.

§36 Bundesbankgesetz verpflichtet Geld- und Finanzdienstleistungsinstitute zur Anhaltung von fälschungsverdächtigen bzw. falschem Geld. Die Deutsche Bundesbank hat folgende Kategorisierung der Banknoten mit den entsprechenden Reaktionen aufgestellt, welche auch für den CRA gelten:

- Kategorisierung der Banknoten:
  - Klasse 1: keine Euro Banknoten
  - Reaktion: Rückgabe an den Kunden
  - Klasse 2: Falschgeld
  - Reaktion: Banknote einbehalten und Beleg an Kunden ausdrucken
  - Klasse 3: fälschungsverdächtige Banknoten
  - Reaktion: unter Vorbehalt buchen und in Einzahlkassette ablegen (wird nicht wieder in Umlauf gebracht)

- Klasse 4a: Echtgeld und umlauffähig (recyclebar)
- Reaktion: buchen und Banknote in Recyclingkassette ablegen (wird wieder in den Geldkreislauf gegeben)
- Klasse 4b: Echtgeld und nicht umlauffähig (nicht recyclebar)
- Reaktion: buchen und Banknote in Einzahlkassette ablegen (wird nicht wieder in Umlauf gebracht)

### **3.3.2 Konzept/Vorstudie der PBS und VÖB-ZVD**

Bei der VÖB-ZVD und PBS wurde seitens des Projektleiters ein Auftrag zur Erstellung einer Vorstudie/Konzept platziert zur technischen Realisierung eines Prototypen CRA bei der DPBAG.

Dabei wurden folgende Anforderungen gestellt:

- Darstellung der Zentralen Anforderung (fachlich und technische Anforderungen)
- Erarbeitung eines Architekturmodells
- Phasen- und Meilensteinplan
- Projektstrukturplan und Aufwandsschätzung
- Ablauf- und Terminplan
- Kostenplan
- Ressourcenplan
- Risikoliste

Die VÖB-ZVD und PBS erstellten innerhalb von 2 Monaten die Vorstudie/Konzept und präsentierten anschließend dem Projektleiter und den Projektmitarbeitern der Bankfachseite ihre Ergebnisse.

Die Umsetzung über die PBS läuft über die bestehenden Systeme der DPBAG, welche für das Projekt modifiziert bzw. angepasst werden. Diese Lösung kann für eine potenzielle Ausflächung nach dem Projekt ohne größeren Mehraufwand verwendet werden. Die Realisierung über die VÖB-ZVD ist eine Lösung nur für den Prototypen und kann nach eventueller erfolgreicher Absolvierung des Prototypen nicht für die Ausflächung genutzt werden.

### **3.3.3 Business Case**

Es wurde in der Planungsphase ein Business Case von Projektmitarbeitern der Abteilung M PEP erstellt, um die wirtschaftlichen Auswirkungen bei dem Piloten und der späteren möglichen Ausflächung zu prognostizieren. Im ersten Schritt wurde eine Datenerhebung gestartet zu folgenden Punkten:

- Transaktionen am GAA und am Schalter
- Gerätevariable und transaktionsabhängige IT-Kosten im SB-Bereich
- Bargeldhaltungskosten GAA
- Kosten für die filialseitige Betreuung der SB-Geräte
- Prozesszeiten der Transaktion am Schalter

Im zweiten Schritt wurde der Kosten- und Kapazitätseffekt bei Einführung des CRA analysiert. Beim Kosteneffekt werden die rein monetären Komponenten betrachtet:

- Veränderung der Kosten für die filialseitige Betreuung der SB-Geräte
- Veränderung der Bargeldhaltungskosten GAA/CRA
- Veränderung der IT-Kosten im SB-Bereich

Das Ergebnis ist die Bewertung je Standort nach variablen Kosten und Erträgen ohne Kassenkonzeption. Die Kassenkonzeption beinhaltet Bargeldhaltungs-, Personal- und IT-Kosten. Bei der Datenerhebung war es nicht möglich validierte IST-Werte zu erhalten und so einen Wert für den Soll Zustand zu ermitteln.

Der Kapazitätseffekt beruht auf der Analyse der freiwerdenden Mitarbeiterkapazitäten am Schalter. Sie können für andere Tätigkeiten verwendet werden wie z.B. für Beratungen und Vertrieb von Postbank Produkten. Dieses entspricht einem Mehrwert für die DPBAG der nicht monetär abgebildet werden kann.

Zum Abschluss wurde eine Deckungsbeitragsrechnung auf Grundlage der von der PBS und VÖB-ZVD erstelltem Kostenplan durchgeführt. Hierbei wurde der ermittelte Kosteneffekt mit dem Einmalaufwand für die Pilotierung von CRA in Verbindung gesetzt.

Das Ergebnis dieser Deckungsbeitragrechnung wird im Wirkbetrieb überprüft. Dabei wird eine Datenerhebung vor Ort für die Kassenkonzeption ermittelt. Der Business Case wird überarbeitet inklusive der Kassenkonzeption. Das Ziel ist eine Prognose für eine potenzielle Ausflächung zu erstellen.

#### **3.3.4 Vergleich Realisierungskonzepte**

Beim Vergleich der beiden Realisierungskonzepte werden die wichtigsten Punkte von der Fachseite bei der möglichen Umsetzung durch die PBS und der VÖB-ZVD gegenübergestellt. Das Ergebnis ist in Tabelle 3.1 dargestellt.

**Tab. 3.1** Vergleich Realisierungskonzepte

	Postbank Systems	VÖB-ZVD Bank
Startzeitpunkt für die Entwicklung:	02.05.2007	01.03.2007
Entwicklungszeit	6,5 Monate	3 Monate
Start des Wirkbetriebes	19.11.2007	01.06.2007
Kosten	Die geplanten Kosten für die Realisierung von fünf Pilotstandorten belaufen sich auf das Doppelte der VÖB-ZVD Bank.	Die geplanten Kosten für die Realisierung von fünf Pilotstandorten belaufen sich auf die Hälfte der Postbank Systems.
Ablauf	Die bestehenden Systeme der DPBAG werden angepasst und modifiziert zur Verarbeitung von SB-Einzahlungen. Hardware und Software werden von NCR geliefert.	Autorisierungs- und Verbuchungssysteme laufen über die VÖB-ZVD mit Schnittstelle zur DPBAG. Die Bereitstellung des Netzwerkes übernimmt Sinius. Software für die CRA liefert DPS und die Geräte kommen von Keba, Wincor Nixdorf, NCR und Diebold.

Im Projektteam werden beide Varianten offen diskutiert und Vorteile und Nachteile abgewogen. In diesem Zusammenhang eine Stärken-Schwächen Analyse und eine Chancen-Gefahren Analyse für beide Umsetzungen erstellt die in Tabelle 3.2 und Tabelle 3.3 dargestellt sind.

**Tab. 3.2** Analyse PBS

PBS	
Stärken	Schwächen
Die technische Umsetzung baut auf das vorhandene System auf.	Es besteht eine lange Realisierungszeit bis zum Wirkbetrieb.
Chancen	Risiken
Nach erfolgreicher Pilotierung ist eine schnelle Ausflächung möglich.	Es kann zu Verfügbarkeitsproblemen bei den Geräten von NCR kommen, da sie wenig Erfahrung im Umgang mit CRA besitzen.

**Tab. 3.3** Analyse VÖB-ZVD

VÖB-ZVD	
Stärken	Schwächen
Es erfolgt eine schnelle Realisierung und die DPBAG kann kostengünstig Erfahrungen im Umgang mit CRA sammeln.	Das System über die VÖB-ZVD ist für eine potenzielle Ausflächung nicht geeignet.
Chancen	Risiken
Es werden neue Hardware und Software Hersteller mit eingebunden. Dieses stärkt die Position der DPBAG gegenüber späteren Verhandlungen mit NCR.	Die DPBAG besitzt noch keine Erfahrungen in Projekten im SB-Bereich mit der VÖB-ZVD. Es ist ein fremdes System.

### 3.4 Ausblick

Die Umsetzung über die PBS läuft über die bestehenden Systeme der DPBAG, welche für das Projekt modifiziert bzw. angepasst werden. Diese Lösung kann für eine potenzielle Ausflächung nach dem Projekt ohne größeren Mehraufwand verwendet werden. Die Realisierung über die VÖB-ZVD ist eine Lösung nur für den Prototypen und kann nach eventueller erfolgreicher Absolvierung des Prototypen nicht für die Ausflächung genutzt werden.

Es wird aktuell versucht beide Realisierungsmöglichkeiten zu verbinden mit allen beteiligten Gruppen. Der Wirkbetrieb des Prototypen ist für die Mitte 2007 geplant.



## **4 Fazit**

Aus meiner Sichtweise ist das Projekt bis zum aktuellen Zeitraum erfolgreich gelaufen. Es haben sich Potenziale ergeben für die DPBAG ihren SB-Bereich zu optimieren und Hersteller übergreifend diese Veränderungen in Angriff zu nehmen. In diesem Zusammenhang wurde durch die geknüpften Kontakte bei diesem Projekt eine Diskussion gestartet, noch andere Gerätevarianten in einem Prototyp zu testen. Die Projektanträge wurden eingereicht.

Das Projektmanagement in DPBAG läuft effizient ab. Die Kommunikation unter den Projektmitarbeitern ist schnell und ergebnisorientiert. Die Matrix-Projektorganisation hat sich in der DPBAG bewährt und ist für ein großes Unternehmen die richtige Art Projektmanagement zu betreiben.

## **Literaturverzeichnis**

- Mertens, P.; Wieczorrek, H. W. (2005): Management von IT-Projekten . Berlin u.a.  
Burghardt, M. (2002): Projektmanagement Leitfaden für die Planung, Überwachung  
und Steuerung von Entwicklungsprojekten. Berlin - München

## **Abschließende Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Praktikumsarbeit selbständig, ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Magdeburg, den 12. Juni 2006

Sebastian Kuhnhold