

Alles ausgelagert



Stringent verfolgt die Sparkasse Harburg-Buxtehude ihren Weg zur Vertriebssparkasse. Als einen wesentlichen Schritt dahin hat sie die komplette Betriebsführung ihres SB-Parks einschließlich Cash Management an Wincor Nixdorf ausgelagert – für sieben Jahre.

Es war gleich ein ganzes Bündel an guten Gründen, das die Sparkasse Harburg-Buxtehude 2007 bewogen hat, sich intensiv mit der Zukunft ihrer SB-Landschaft auseinanderzusetzen. Die hohe Zahl an Altgeräten ließ nicht nur die Störquote zwangsläufig hochschnellen, sondern auch die Ersatzteilkosten. Durch Abkündigung der Validierung der installierten automatischen Kassentresore (AKT) war eine erforderliche Teilablösung zudem absehbar.

Neue Technologien wie die EMV-Fähigkeit oder Anti-Skimming-Maßnahmen mussten auf die lange Bank geschoben werden, weil die zum Teil über zehn Jahre alten Systeme nicht mehr umzurüsten waren.

Wichtiger aber war nach Aussage von Dirk Pünjer, Direktor Organisation des Flächeninstituts im Süden Hamburgs, auf dem Weg zur Vertriebssparkasse zügig voranzukommen, sowohl durch Schaffung von mehr Freiraum für die Mitarbeiter im Vertrieb als auch durch Weiterentwicklung der Selbstbedienung zu einem vollwertigen Vertriebs-

kanal – mit Unterstützung von ProSales als Marketinginstrument.

Im Rahmen des Projekts „Optimierung des IT-Betriebes“ kamen mehrere Optionen auf den Prüfstand. Ursprünglich war sogar vorgesehen, den gesamten IT-Betrieb auszulagern. Aber aufgrund verschiedener Anforderungen (etwa die anstehende OSPlus-Migration) wurde dieses Vorhaben erst einmal verschoben. Daher beschränkten sich die Überlegungen in der Folge zunächst auf einzelne Module.

Schnell verworfen war die Idee, den Eigenbetrieb fortzuführen. Das hätte Investitionen im mittleren einstelligen Millionenbereich erfordert, und das innerhalb eines Jahres. Eine Streckung über einen längeren Zeitraum wiederum hätte nicht zeitnah genug zur gewünschten Modernisierung der SB-Landschaft geführt.

Blieb als einzige Alternative, nicht zuletzt auch aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen, die Auslagerung an einen externen Dienstleister. Von vornherein stand



Dirk Pünjer, Direktor Organisation der Sparkasse Harburg-Buxtehude.



allein eine Gesamtlösung zur Debatte, und zwar einschließlich der Übergabe des Geräteparks.

Festpreis mit monatlichen Pauschalen

Für Pünjer zählte, dass der Kunde mit dem Modell weiterhin sämtliche Serviceleistungen mit mehr Ausfallsicherheit und Qualität erhalten wird, die Sparkasse

selbst aber vom gesamten zeitintensiven Aufwand entlastet ist. Dadurch kann sie ihren originären Auftrag erfüllen, ohne die Nachteile und Lasten selbst in Kauf nehmen zu müssen.

Vorgesehen ist eine Vertragslaufzeit von sieben Jahren zum Festpreis über den gesamten Zeitraum. Anfangs waren nur fünf Jahre geplant. Die längere Dauer begründet sich mit dem durchschnittlichen

Lebenszyklus der Geräte. Damit behält das Institut seine volle Entscheidungsfreiheit, wenn die Vertragsverlängerung ansteht.

Zwei Angebote lagen vor, die laut Pünjer „nur in Nuancen auseinanderlagen“. Den Zuschlag erhielt schließlich Wincor Nixdorf, weil der IT-Dienstleister über die größeren Erfahrungen verfügt und als direkter Vertragspartner auch der wesentliche Leistungserbringer ist. Zudem ▶



erwartet die Sparkasse von ihm als Marktführer klare Hinweise darauf, wie es auch technisch weitergeht.

Mehr noch. Neben stabilen Kosten durch konstante Monatspauschalen verspricht sie sich von dem Bündnis eine höhere Verfügbarkeitsquote durch proaktive Fernüberwachung und kürzere Ausfallzeiten durch klar definierte Service Level Agreements, abgestimmt auf Gerätetyp, Frequenz des Standorts und seine Ausstattung mit Geräten. Neue SB-Funktionen sollten zudem kurzfristig und flexibel eingeführt werden können.

Der Startschuss für das Projekt fiel im Oktober 2007. Die Produktion nahm Wincor Nixdorf am 1. April 2008 auf. Neben 63 Geldautomaten, 91 KAD und 77 SB-Terminals fallen auch 16 Cash Recycler eines anderen Herstellers unter den Vertrag. Dazu kommen 23 AKT. Wincor Nixdorf betreut seither alle SB-Geräte aus einer Hand und hat die gesamte Gerätebasis übernommen. Nach einem individuell abgestuften Plan wird sie auf den neuesten Stand der Technik gebracht.

Sowohl die proaktive Überwachung rund um die Uhr als auch die Einbindung des Werttransportunternehmens (WTU) sind entscheidend dafür, dass Wincor Nixdorf eine Geräteverfügbarkeit von 97,5 Prozent als Minimum vertraglich zugesagt hat. Ferner sind alle Systeme für das One-to-One-Marketing vorbereitet. Auch sieht der Vertrag bei Bedarf den Austausch von Geldautomaten gegen Cash Recycler vor.

Sämtliche Ziele der Phase eins sind sechs Monate nach Projektbeginn erreicht. Auf der Kostenseite kommen die Vorteile allerdings weniger zum Tragen. Doch liegen sie, trotz umfangreicher Geräteablö-

sung, niedriger als jene des Eigenbetriebs. Das sehr positive Gesamtbild entsteht indes aus Sicht von Pünjer erst, wenn alle Randfaktoren in die Bewertung einfließen.

Höhere Verfügbarkeit – zusätzliche Funktionen

Die Geräteverfügbarkeit der KAD, der Geldautomaten und der SBT hat sich aufgrund des Geräte-Refreshs und der damit reduzierten Störfälle erheblich verbessert. Die Callquote hat sich schon während des laufenden Refreshs halbiert. Auch sanken die Ausfallzeiten, weil Stillstände durch präventive Maßnahmen reduziert wurden und Servicetechniker – sofern überhaupt erforderlich – schneller und gezielter informiert vor Ort sind.

Den Kunden erschließt sich die Modernisierung durch erheblich kürzere Transaktionszeiten der Geräte, was wiederum in Stoßzeiten weniger zu Schlangenbildungen führt – in der Vergangenheit ein häufiges Ärgernis. Dadurch stieg auch die Nutzung generell und damit die Kundenzufriedenheit – für die Sparkasse ein sehr wichtiger Maßstab.

An einigen Standorten konnten sogar Geräte abgebaut werden, bedingt durch die wesentlich höheren Leistungskennzahlen und geringere Störanfälligkeit. Andere wiederum mussten zusätzlich installiert werden, weil die Nutzungsquote zugelegt hat.

Ihre volle Wirkung wird die Fernüberwachung, die dann auch den gesamten Geldbestand in den Automaten abdeckt, jedoch erst in der nächsten Ausbaustufe erhalten. Sie wird im Mai diesen Jahres abgeschlossen sein.

Ab dem Zeitpunkt hat Wincor Nixdorf die Rolle des Generalunternehmers über-



nommen. Damit wird der WTU nur noch als Subunternehmer aktiv. Für die Sparkasse resultiert aus der Neuordnung eine Reihe von Vorteilen. Sie vermeidet nicht nur die bei „Dreiecksverhältnissen“ nahezu unvermeidlichen Reibungsverluste. Außerdem werden die Filialmitarbeiter von noch verbliebenen Restaufgaben wie zum Beispiel dem Einlegen von Papier in die KAD entlastet.

Der gesamte Betrieb inklusive Cash Management und Optimierung des Bargeldbestandes pro Gerät liegt dann in den Händen des Outsourcing-Partners. Das Institut selbst ist von aller operativen Verantwortung befreit. Es kann sich ganz auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Hierbei unterstützt nicht zuletzt auch die kundenindividuelle Ansprache über die Selbstbedienung. Sie wird derzeit erst in rudimentären Ansätzen praktiziert, soll aber zügig erweitert werden. Im Endausbau ist geplant, dass bei den Kundenbetreuern ein



Hinweis auf dem Bildschirm erscheint, wenn ein Kunde gerade Geld abhebt oder einzahlt und wo – und welche Themen mit ihm auf der Agenda stehen.

Zwangsläufig verbleibt bei der Sparkasse allerdings die Verantwortung, die sich aus den gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen zur Steuerung und Überwachung von Dienstleistungen ergibt. Diese sind bei derart wesentlichen Auslagerungen nicht unerheblich, zumal der Gesetzgeber die Anforderungen ständig verschärft. Und ebenso steht sie in der Pflicht, bei der anstehenden Migration zu OSPlus für die administrativen Belange verantwortlich zu zeichnen. Um alle gerätetechnischen Aspekte aber muss sich der Outsourcing-Partner kümmern.

Ingesamt habe das Institut mit der kompletten Auslagerung „einen weiteren bedeutsamen Schritt auf dem Weg zur Vertriebssparkasse gemacht“. ■