

# Komplex, aber profitabel

Vor vier Jahren lagerte die niederländische Retail-Bank ABN Amro den Betrieb ihrer SB-Systeme und die Bargeldversorgung an den IT-Dienstleister Wincor Nixdorf aus. Vorläufige Bilanz: Ein solches Outsourcing-Projekt setzt durchaus hohe Hürden, verschafft jeder Institution jedoch relevante Kosteneinsparungen und erschließt freie Kapazitäten für das Kerngeschäft.



Es war nicht nur eine Premiere für die beiden Partner, sondern es war das wohl branchenweit erste Outsourcing-Projekt dieser Größenordnung im Banking-Sektor: Im Jahr 2005 übertrug der niederländische Banken-Riese ABN Amro einen signifikanten Teil seines SB-Bargeldtransaktionsgeschäfts und damit die Betreuung seiner SB-Terminals an Wincor Nixdorf – rund 1.000 Automaten für die Aufladung von elektronischen Chipkarten, dazu 1.200 herkömmliche Geldauszahler, 400 Cash Recycling-Geräte sowie 500 Geldeinzahler für Einzahlungen per Umschlag. Durch dieses landesweite Netzwerk von über 3.000 Terminals war ein großer Teil der finanziellen und personellen Ressourcen der ABN Amro im SB-Bargeldkreislauf gebunden.

Mit dem Outsourcing-Vertrag, geschlossen über eine Laufzeit von fünf innerhalb Jahren, übernahm Wincor Nixdorf nicht nur den Betrieb der Off-Premise SB-

Geräte, sondern auch die Wartung und Überwachung aller Systeme sowie die Bereitstellung von Managed Services für den Bargeldkreislauf. Außerdem gehörten WTU-Dienstleistungen, Help Desk Services und Software-Support dazu. „Dass eine der größten Banken der Niederlande uns mit dem Betrieb der SB-Systeme und der Bargeldversorgung betraute, ist eine ganz besondere Anerkennung für unsere Arbeit“, sagt Mario Koevoets, Business Unit Director Services bei Wincor Nixdorf Niederlande. „Aber wir waren uns auch gleichzeitig der Herausforderungen bewusst, die dieses Pionierprojekt mit sich bringen würde.“

## Offene Kommunikation, viel Engagement

In der Tat: Das Outsourcing des SB-Bargeldkreislaufs bietet Finanzinstituten die hervorragende Chance, Kosten zu reduzieren und sich auf die Kernkompetenzen des

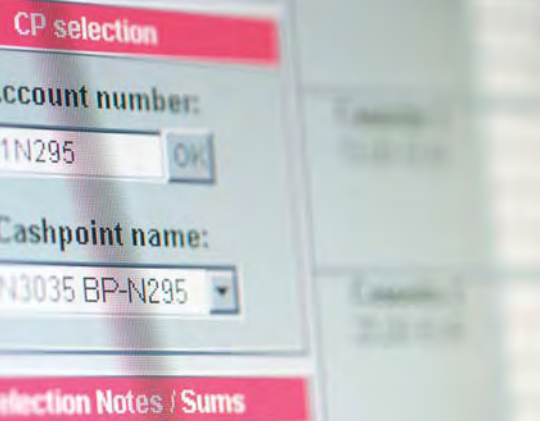
Bankgeschäfts zu konzentrieren. Das ist eine sehr komplexe Aufgabe, die detaillierte Planung, offene Kommunikation und vor allem Engagement erfordert. Koevoets: „Eine vorkonfektionierte Lösung ist nicht möglich.“

Zumal beide Partner Neuland betreten: Obwohl im Outsourcing-Markt zielstrebig auf dem Vormarsch, hatte Wincor Nixdorf zu dieser Zeit noch kein Outsourcing-Projekt ähnlicher Größenordnung zu bewältigen. Dasselbe galt für die Bank. „Wir hatten nur wenige Vergleichswerte“, erinnert sich Yvonne Veltkamp, Leiterin der Sourcing and Contract Management Services Operations von ABN Amro. „Wir alle hatten eine steile Lernkurve zu meistern, und so waren gerade die ersten beiden Jahre, gelinde gesagt, eine Zeit sehr hoher Herausforderungen.“

## Kostentransparenz garantiert

Eine weitere Premiere: Wincor Nixdorf verfolgt bei diesem Outsourcing-Projekt einen „Open book“-Ansatz. Das bedeutet: Die Bank wird über alle Prozesskosten informiert, und auf dieser Basis wird vorab eine Gewinnmarge vereinbart. „Wir wollten unsere Kosten vollständig transparent machen, damit die Bank weiß, was für uns dabei herauskommt“, erklärt Mario Koevoets. Der IT-Lösungsanbieter erklärte sich zudem bereit, für die Vertragslaufzeit die Performance zu optimieren und die Kosten in jedem Jahr um fünf Prozent zu senken.

Ein vielversprechender Ansatz zur Kostenreduktion bietet die genaue Kontrolle der Total Cost of Ownership für die Befüllung der Geldautomaten. Koevoets:



„In der Vergangenheit wurden die Geldautomaten von den Werttransportunternehmen nach einem festgelegten Zeitplan befüllt und geleert. Heute achtet Wincor Nixdorf sorgfältig auf ein Gleichgewicht zwischen Logistikkosten und Befüllungskosten, um die Ressourcen so effizient wie möglich zu nutzen.“

Außerdem setzt das Unternehmen WTU-Mitarbeiter für die Basiswartung ein. Sie können einfache Probleme lösen, zum Beispiel neue Papierrollen einsetzen und Notenstaus beseitigen. Wincor Nixdorf stellt den Second-Line-Support bereit: Entweder wird ein Techniker an Ort und Stelle entsandt, um ein Problem an den eigenen Systemen zu beheben, oder ein Techniker wird für den Service an einem Fremdgerät angefordert.

### Arbeit am Vertragswerk

Im ersten Jahr haben sich beide Partner intensiv damit beschäftigt, den Leistungsumfang des Projekts festzulegen. Zu entscheiden war unter anderem, welche Services Bestandteil des Vertrages sind und in welcher Häufigkeit sie zu erbringen sind. „Erst im Laufe der Zeit stellt man fest, dass notwendige Services nicht im Vertrag enthalten sind oder dass vertraglich definierte Services anders ausgeführt werden müssen“, so Koevoets.

Das bestätigt auch Yvonne Veltkamp. Die Definition der einzelnen Dienstleistungen sollte sehr detailliert zwischen Hersteller und Kunden festgelegt werden. Sie empfiehlt, jede Frage sofort abzuklären, bevor daraus später Probleme entstehen. Zum Beispiel gab es bei der Definition der Größenordnungen des Projektes „unterschiedliche Ansichten“ zwischen den Partnern. Yvonne Veltkamp: „Es war nicht immer leicht. Aber am Ende ist es uns doch gelungen, einen Konsens zu finden, denn beide Parteien hatten ein Interesse am Erfolg des Projekts.“ Ein willkommener Nebeneffekt: Dank dieses Prozesses konnten beide Partner auch einen Anforderungskatalog mit der vollständigen Beschreibung aller Dienstleistungen erstellen.

Ein Großteil des zweiten Jahres der Vertragslaufzeit wurde darauf verwendet, die Einhaltung der Service Level Agreements (SLAs) sicherzustellen. Für SB-Systeme ist eine hohe Verfügbarkeit von zen-

traler Bedeutung. Die Verfügbarkeitsziele, die von der ABN-Amro festgelegt wurden, waren in der ersten Phase eine Herausforderung. Inzwischen wurden sie erreicht.

### Benefit und weitere Pläne

Aus den umfangreichen Vorbereitungen und Planungen für dieses Pionierprojekt sind für ABN Amro heute greifbare Vorteile geworden. Weil Wincor Nixdorf für das Management aller Unterverträge, die Verbesserung der Geräteverfügbarkeit, die Systemüberwachung und die Behebung der Störfälle verantwortlich zeichnet, kann sich das niederländische Finanzinstitut noch mehr als in der Vergangenheit auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Aufgrund der hohen Kostentransparenz ist die Bank dabei auf der sicheren Seite.

Wincor Nixdorf konnte mit diesem Projekt sein Outsourcing-Geschäft weiter ausbauen. „Outsourcing erfordert eine starke Partnerschaft, die wir mit ABN Amro erreicht haben“, so Koevoets. „In den letzten Jahren konnten wir ein großes Vertrauen aufbauen und wollen diese Kooperation weiter fortsetzen.“ ■



Mario Koevoets, Business Unit Director Services bei Wincor Nixdorf Niederlande, und Yvonne Veltkamp, Leiterin der Sourcing and Contract Management Services Operations von ABN Amro.

