

# „Wir diskutieren eine Bündelfunktion für Kreditkarte und Debitkarte“

Interview mit Thomas Maas



Mit einem Portfolio von 1,5 Millionen Karten zählt Pluscard nicht zu den größten Prozessoren. Im Sparkassen-sektor hat das Unternehmen aber einen Marktanteil von knapp 20 Prozent. Um sich auf den globalen Wettbewerb vorzubereiten haben die Saarbrücker vor rund zwei Jahren die strategische Kooperation mit Atos gestartet. Im Hinblick auf Sepa plant Pluscard zudem, das Angebot im Hinblick auf Leistungen rund um die Debitkarte zu erweitern. Man versteht sich dabei als Netzwerk-Partner, dessen Aufgabe es ist, gerade kleineren Instituten mit geringen personellen Kapazitäten administrative Aufgaben abzunehmen. Red.

**Karten** Wie ist Pluscard derzeit im Markt aufgestellt?

Wir liegen jetzt deutlich über 1,5 Millionen Kreditkarten im Processing. Im letzten Jahr haben wir bei den Visa-Karten eine halbe Million überschritten. Bei Mastercard sind wir gerade dabei, die Schwelle von einer Million zu überschreiten. Daneben betreut Pluscard über vier Millionen Karten im Serviceprocessing.

**Karten** Lässt sich der Marktanteil im Sparkassenbereich noch ausbauen?

Im Sparkassenbereich sind immer zwei Dimensionen zu berücksichtigen: die inhaltlichen und fachlichen Themen und die politischen Konstellationen. Von daher ist es nicht ganz so einfach. Aber wir arbeiten daran, die Vorzüge von Pluscard weiteren Instituten zu vermitteln.

**Karten** Die Kooperation mit Atos Worldline ist jetzt etwa zwei Jahre alt. Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht?

Das Grundmodell bei unserer Kooperation mit dem strategischen Partner Atos World-

line sieht so aus, dass wir technische Komponenten von Atos Worldline in Frankfurt, aber auch vom Atos-Origin-Konzern insgesamt nutzen. Im Gegenzug verlagert Atos Worldline Servicefunktionen zu uns nach Saarbrücken.

Gegenüber dem Kunden bieten wir aber die Processingleistung als Ganzes an. Das heißt die Bank oder Sparkasse hat nur einen Vertrag über die gesamte Dienstleistung mit Pluscard. Und wir regeln im Hintergrund die technischen Dinge mit Atos Worldline oder anderen Dienstleistern aus dem Sparkassenumfeld.

Die Grundidee ist, dass man die Dienstleistung nicht in einen Serviceteil und einen technischen Teil zersplittert. Bei Pluscard kommt alles aus einer Hand. Das stellen wir als Integrator sicher.

Die Hälfte der Wegstrecke haben wir jetzt mit Erfolg zurückgelegt. Durch die Verlagerung von Servicefunktionen für Atos Worldline-Kundeninstitute aus dem Privatbanken- und Landesbanken-Sektor konnten wir bei Pluscard insgesamt 60 Arbeitsplätze neu aufbauen. Das war für uns ein Jahr der „Revolution“ im Gegensatz zu der graduellen Evolution, die wir in den zehn Jahren zuvor hatten. Zwischenzeitlich sind diese Funktionen hier in Saarbrücken gut etabliert. Damit haben wir in eineinhalb Jahren durchgezogen, was ursprünglich für einen Zeitraum von fünf Jahren gedacht war.



Thomas Maas, Geschäftsführer, PLUSCARD Servicegesellschaft für Kreditkarten-Processing mbH, Saarbrücken

Wir arbeiten derzeit an der technischen Umsetzung. Hier liegt der Fokus darauf, in Schritten voranzugehen und einen nahtlosen Übergang zu gewährleisten.

**Karten** Was heißt das konkret?

Die Kernkompetenz, die Pluscard in diese Kooperation mit einbringt, ist der Umgang mit mittleren und kleinen Instituten. Die großen Prozessoren haben oft mit Großbanken zu tun, bei denen dem Prozessor in der Bank große Teams gegenüberstehen.

Bei Pluscard haben wir um die 200 Sparkassen und Banken als Kunden, die häufig ein kleineres Portfolio haben. So betreuen wir neben Kunden mit einem sechsstelligen Kartenportfolio auch Institute, deren Kartenanzahl bei 7 000 bis 8 000 Kreditkarten liegt, bis hin in noch kleinere Bereiche. Solche Institute haben oft ganz wenig Personalkapazität, um sich um die Kreditkarte zu kümmern, und erwarten vom Prozessor, dass alles möglichst automatisiert und einfach für das Institut bereitgestellt wird, so dass der Ansprechpartner in der Bank oder Sparkasse möglichst wenig Arbeit hat. Das reicht bis hin zu feinen Details, was die Verbuchung oder den Zugriff auf das Karten-Management-System angeht. Das ist die spezielle Kompetenz, über die Pluscard verfügt und die wir in die Kooperation mit einbringen.

Deshalb ergänzen sich Atos Worldline und Pluscard: Atos Worldline bringt die Ausrichtung auf große Institute mit, wir die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit kleineren und mittleren Häusern.

**Karten** Können Sie einige Beispiele nennen, an welchen Stellen Sie den Instituten die Arbeit abnehmen?

„Heute wird vielmehr verlangt, dass der Prozessor die Institute auch an der Front unterstützt.“

Die Rolle der Prozessoren hat sich in den letzten Jahren sehr verändert. Früher war man ein Back-Office-Dienstleister, der im Hintergrund die Rädchen dreht, Transaktionen abwickelt und ein Servicecenter betreibt. Heute wird vielmehr verlangt, dass der Prozessor die Institute auch an der Front unterstützt.

Ein Beispiel sind die vertriebsunterstützenden Aktionen. Das machen wir beispielsweise im Sleeper-Bereich, aber auch im Bereich Welcome-Calls oder After-Sale-Calls. Das sind praktische Beispiele dafür, dass man versucht, dem Kunden schon in dem Moment, in dem die Kreditkarte übergeben wird, zu helfen, sich mit dem neuen Zahlungsmedium zu orientieren, damit erst gar kein Sleeper entsteht. Hier sind wir als Prozessor viel stärker nach vorne gefordert. Und das passt sehr gut zu den nachhaltigen Aktivitäten, die der DSGVO gerade zentral aufsetzt.

**Karten** Ist das Outsourcing des technischen Processings nicht auch ein Risikofaktor?

Outsourcing birgt immer das Risiko, dass man sich in Abhängigkeit vom Partner begeben kann. Das Entscheidende ist, wie man den Prozess steuert und gestaltet. Pluscard hat in ihrer Historie schon immer Outsourcing betrieben. Wir haben für den Betrieb der Karten-Management-Software externe Partner.

Aber das Team von Pluscard hat die Kompetenz, zu verstehen und zu steuern, was bei den Dienstleistern passiert.

Risikant wird das Outsourcing erst dann, wenn man nur noch eine Einkaufsabtei-

lung im Haus hat, die kein Fachwissen mehr hat. Ich glaube, dass wir hier eine vernünftige Balance gefunden haben, die den Erfolg von Pluscard in den letzten zehn Jahren stark mitgetragen hat.

**Karten** Wie sehen Sie sich mit Ihrem derzeitigen Geschäftsmodell im Processing-Wettbewerb aufgestellt?

Unser Geschäftsmodell ist durch drei wesentliche Aspekte charakterisiert:

- Das eine ist, dass das Processing aus einer Hand kommt. Ich halte nichts von einer Zersplitterung in verschiedene Subdienstleistungen, die dann von einem kleinen Institut selbst gemanagt werden müssen.
- Der zweite Punkt ist das, was wir beim Thema Outsourcing schon angesprochen haben: Wir haben eine eigene inhaltliche Kompetenz für die volle Breite der Dienstleistung, die wir anbieten.
- Der dritte Aspekt ist die konsequente Marktorientierung. Das entscheidende Element für unsere Aufstellung im Markt ist die balancierte wirtschaftliche Ausrichtung. Natürlich müssen wir als Unternehmen wirtschaftlich arbeiten. Auf der anderen Seite wollen wir den Instituten günstige Preise bieten, bei denen nicht die Profitmaximierung im Vordergrund steht.

Die drei genannten Punkte machen das Profil von Pluscard aus. Und davon versprechen wir uns auch in der Zukunft eine stabile und gute Entwicklung.

„Wir sichern unsere Position im Markt mit Allianzen.“

**Karten** Haben Anbieter wie Pluscard durch Kooperationsmodelle im internationalen Wettbewerb auch langfristig ihren Platz?

Pluscard ist natürlich schon durch ihre Wurzeln in der Sparkassenorganisation

klar vom nationalen Markt geprägt. Es wäre vermessen, selbst „Global Player“ werden zu wollen.

Wir sichern unsere Position im Markt, die zunehmend durch europaweite oder globale Player geprägt ist, mit Allianzen wie beispielsweise der strategischen Kooperation mit Atos Worldline ab.

**Karten** Haben Sie auch Ambitionen über den Sparkassensektor hinaus?

Grundsätzlich ja. Wir haben heute schon in unserem Bestand eine ansehnliche Größenordnung von Karten privater Banken und werden dieses Segment auch weiterhin suchen, weil dies von der Charakteristik her unserem bisherigen Geschäft sehr ähnlich ist.

**Karten** Wie bewerten Sie den Preiswettbewerb im Processing?

Der Kosten- und Preisdruck wird durch Sepa sicher steigen. Auf der anderen Seite bewegt sich der Markt durch die Wettbewerbssituation schon auf einem Niveau, bei dem Instituten günstige Konditionen geboten werden.

Trotzdem ist der Preis nach wie vor wichtig. Es ist immer schwer, nur über die Qualität zu gehen, wenn man Kostennachteile hat. Deshalb ist es unser Bestreben, in der Summe der Kosten attraktive Angebote zu machen.

Dabei kommen uns unsere mittelständischen Strukturen sehr entgegen. Mit knapp über 200 Mitarbeitern sind wir ein überschaubares Unternehmen, das von kurzen Wegen und direkter Kommunikation profitiert und ein enges Verhältnis zu seinen Kunden hat. Diese Stärken greifen nicht nur auf der Qualitäts-, sondern auch auf der Kostenseite.

**Karten** Inwieweit profitieren Sie durch die Kooperation mit Atos Worldline von Skaleneffekten?

Unsere unmittelbare Aufgabe ist es, die Qualität, die Pluscard heute den Sparkassen und kleinen und mittleren Privatbanken bieten kann, in eine globalisierte Welt hineinzubringen.

„In unserer Unternehmensstrategie müssen wir den Begriff Karte über die Kreditkarte hinaus betrachten.“

Natürlich können wir durch Standardisierung von Skaleneffekten profitieren. Unsere Kundenbeziehungen sind aber so angelegt, dass wir die Qualität nicht aufgeben, um den letzten Cent herauszuholen.

Wir werden uns deshalb bei allem, was wir tun, daran orientieren, ob es inhaltlich und von der Kostenseite her noch passt. Andererseits können wir schon heute eine

sehr gute Preisstruktur bieten, auch im Wettbewerbsvergleich.

**Karten** Was erwarten Sie von Sepa?

Im Kreditkartengeschäft wird es vor allem formale Umstellungen geben. Sehr viel stärker wird sich Sepa im Debitkartengeschäft auswirken. Davon, dass die Debitkarte in Relation zur Kreditkarte an Gewicht gewinnen wird, erwarte ich, dass es zu Produktdifferenzierungen im Debitkartenbereich kommen wird.

In unserer Unternehmensstrategie müssen wir den Begriff Karte deshalb über die Kreditkarte hinaus betrachten. Das betrifft weniger das technische Processing, denn das liegt im Sparkassenbereich berechtigterweise in der Hand der Sparkassen-Rechenzentren.

Aber ich glaube, dass wir unseren Fokus von der Dienstleistung her um den Debitkartenbereich erweitern werden. Was wir derzeit mit einzelnen Sparkassenverbänden diskutieren, ist eine Bündelungsfunktion für Kreditkarte und Debitkarte.

**Karten** Wie könnte so eine Bündelungsfunktion aussehen?

Ein durchschnittliches Institut hat heute mehr als 20 verschiedene einzelvertragliche Regelungen, die den Bereich Karte betreffen. Jeder einzelne Dienstleister kommuniziert mit dem Institut, was dazu führt, dass die unterschiedlichsten operativen Themen sowie strategische Rundschreiben von Kartengesellschaften und Verbänden bei dem für das Kartengeschäft Verantwortlichen zusammenlaufen. Sich damit auseinanderzusetzen, ist für viele Institute von den Personalkapazitäten her schwierig.

Wir stellen uns vor, den Instituten ein Angebot zu machen, alle Themen in Verbindung mit Zahlungskarten zu koordinieren

## Daten & Fakten zu Pluscard

- 200 Institute vertrauen Pluscard ihre Kreditkarten im Processing an,
- über 1,5 Millionen Kreditkarten im Voll-Processing,
- mehr als 29 Millionen Transaktionen im Jahr,
- Transaktionsumsatz über 2,5 Milliarden Euro,
- operative Umsatzerlöse 2006: 19,2 Millionen Euro (vorläufiges Ergebnis),
- rund 200 Mitarbeiter,
- Pluscard-Verfügbarkeit: 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr,
- zirka 750 000 Anrufe pro Jahr im Call-Center,
- Betreuung von 4 Millionen Karten im Service-Center.

und administrative Prozesse im Institut zu vereinfachen.

Grundsätzlich verstehen wir uns aber als Netzwerk-Partner, der die Bedürfnisse beim Kunden aufnimmt, eigene Vorschläge einbringt und daraus mit anderen Partnern Gesamtlösungen entwickelt.

**Karten** Was für Aufgaben würden Sie den Instituten dann beispielsweise abnehmen?

Vorstellbar ist hier zum Beispiel die gebündelte Bestellung der Karten, die Zusammenfassung der Chargeback-Abwicklung oder auch die Abstimmung von Anforderungen an technische Dienstleister wie Rechenzentren. Eine solche Bündlungsfunktion wäre dann eine Art „Übersetzung“ zwischen den Sparkassen und den technischen Dienstleistern.

**Karten** Hat das Kartengeschäft für die Sparkassen an Bedeutung gewonnen?

In der Vergangenheit war die Kreditkarte vielfach ein Randthema. Ich glaube, durch das WM-Projekt mit Mastercard und die Aktivitäten in den letzten Jahren hat sich im Bewusstsein an vielen Stellen etwas geändert. Insbesondere in den neuen Produktdifferenzierungen wie Business-Karte, Jugendkarte, Prepaid oder Revolving Credit wird die Kreditkarte stärker als bisher als Deckungsbeitragsbringer wahrgenommen.

Hinzu kommt: Im Wettbewerb ist die Karte immer das Einstiegsmedium, um den Kunden zu gewinnen und dann auch weitere Dienstleistungen anzubieten. Insofern hat das Kartengeschäft nicht nur einen betriebswirtschaftlichen Aspekt im Sinne von Deckungsbeiträgen, sondern auch eine große strategische Dimension.

Bei der Kreditkarte ist es für die Sparkassen deshalb weiterhin wichtig, den Schwung,

den man durch das WM-Projekt mit Mastercard genommen hat, in die normale betriebliche Praxis weiter zu transportieren. Von daher ist es sehr zu begrüßen, dass mit dem Nachhaltigkeitsprojekt des DSGV der Scheinwerfer auf die Kreditkarte gerichtet wurde. Für die Sparkassenorganisation ist es wichtig, in diesem Bereich Vertriebsstärke aufzubauen, aus guten Beispielen zu lernen und am Ball zu bleiben. Deshalb unterstützen wir die Initiative des DSGV auch durch Einsatz von Mitarbeitern oder durch das Einbringen von Konzepten zur Vertriebssteigerung.

Interesse der Mitarbeiter am Thema Karte kann man zum einen durch die Incentivierung wecken, zum anderen aber auch, indem man zentrale Angebote unterbreitet. Beispiele sind:

- eine Umtauschaktion von Standard- in Goldkarten,
- Welcome- oder After-Sale-Calls oder
- Aktionen zur Sleeper-Aktivierung.

„Die Kreditkarte wird stärker als bisher als Deckungsbeitragsbringer wahrgenommen.“

In der Kombination aus Aktivitäten vor Ort und zentral abgewickelten Aktionen lassen sich deutliche Effekte erreichen.

**Karten** Stichwort Business-Karte: Wie hat sich hier das Geschäft entwickelt?

Das Firmenkartengeschäft ist nach wie vor für die Institute sehr wichtig, weil es hier viele Wettbewerbsangebote gibt, denen man ein eigenes Angebot gegenüberstellen sollte.

Daneben ist dieses Geschäft ertragreich. Wir pushen das Produkt nach wie vor in Zusammenarbeit mit den Verbänden und können auch ein stetiges Wachstum verzeichnen.

Ich würde mir trotzdem wünschen, dass die Institute noch stärker auf das Thema zugehen. Es ist spürbar, dass der Firmenkundenbereich noch sehr stark durch das Kreditgeschäft geprägt ist und die Karte hier noch etwas recht Neues ist.