

11. Dezember 2013 - 08:15 | Barzahlungsverkehr

Effizienz im Bargeldvertrieb

von Frank Hummel

2010 hat der DSGV das Projekt „Bargeldlogistik im Verbund“ mit dem Ziel initiiert, unter anderem die Abwicklung der Bargelddienstleistungen zu optimieren. Erarbeitet wurden etwa von der Sparkasse Kassel erste Anreize für eine Anpassung der „Bepreisung von Bargelddienstleistungen“.



Die Bargeldversorgung zu optimieren, bleibt für viele Sparkassen eine geschäftspolitische Notwendigkeit.

(GG-Berlin / pixelio)

Die Kasseler Sparkasse, drittgrößte Sparkasse in Hessen und Rollout-Teilnehmer des DSGV-Projekts, unterhält 84 Geschäftsstellen und 20 SB-Stellen. Die Bargeldversorgung in den Geschäftsstellen findet mit 152 SB-Cashpoints (132 GAA mit 20 CRS) statt. Die Abwicklung mitarbeiterbedienter Transaktionen erfolgt über SB-Kasse und überwiegend mit Hilfe von SB-Cashpoints.

Obwohl der Automationsgrad bereits sehr hoch ist und nur noch wenige konventionelle Kassen in Betrieb sind, verursachen die mitarbeiterbedienten SB-Kasse-Transaktionen immer noch die achtfachen Kosten einer reinen SB-Transaktion. Die gute

Ausgangslage des Instituts spiegelte sich auch in der Cost Income Ratio für die Bargeldlogistik und den Bargeldvertrieb mit einem Wert von rund 151 wieder.

Mit Hilfe des externen Beratungsunternehmens P3N (Zwickau) hat das Institut sowohl seinen Status quo hinsichtlich des Kundenverhaltens als auch in Bezug auf die institutsweiten Bargeldströme ermitteln und analysieren lassen. Ziel des Projekts war: Eine höhere Kostendeckung zu erreichen.

Mit praxiserprobten Methoden zum Erfolg

Methodische Grundlage war das von P3N entwickelte und in der Praxis erfolgreich angewandte vierstufige Vorgehensmodell „Filial-/SB-Strategie“ (s. Abb. 1) sowie das darauf aufsetzende Filialcockpit. Im ersten Schritt wurden klar priorisierte Ziele erarbeitet wie:

- Garantie der Arbeitssicherheit
- garantierter Qualitätsstandard in den Bargelddienstleistungen
- Sicherstellung kundenbedarfsgerechter Bargeldversorgung.

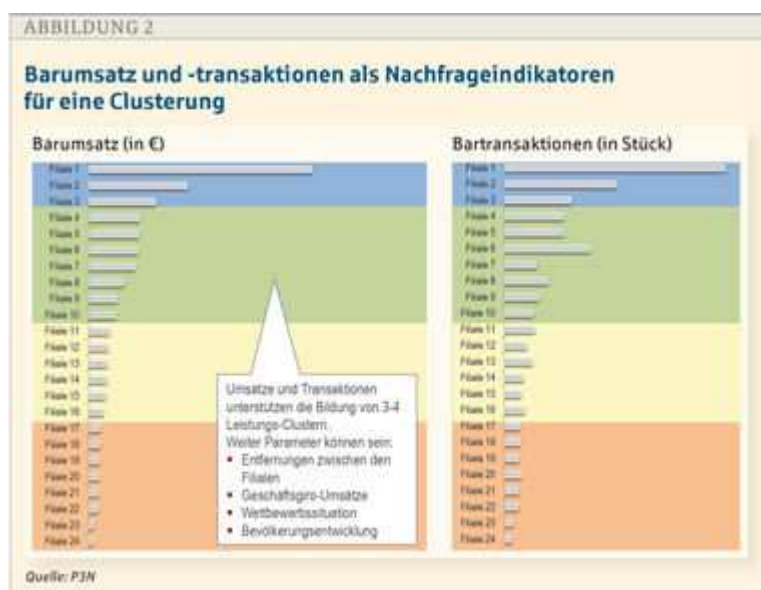


Die Phase 1 des Projekts umfasste eine detaillierte Analyse des Kundenverhaltens aller Geschäftsstellen einschließlich eines internen Benchmarkings anhand von Kosten-, Nutzungs-, Ausstattungs- und Prozesskennzahlen mit Hilfe des Filialcockpits. Dieser Arbeitsschritt umfasste eine differenzierte Analyse des Kundenverhaltens pro Standort (Barumsatz, Nutzung Einzahlung/Auszahlung, Differenzierung auf Banknoten und Münzen) sowie die Ermittlung der Herstellungskosten pro Produkt- und Transaktionsart.

(BBL)

Für die umfassende Analyse nicht minder relevant ist die Kenntnis des Wettbewerbsumfelds: Welche Preise sind am

Markt platzierbar und welche Leistungen im Barzahlungsverkehr werden von den Wettbewerbern angeboten? Welche Leistungen verbergen sich tatsächlich hinter „gebührenfreien“ Girokonten? Bei der Beantwortung solcher Detailfragen wird schnell deutlich, dass die regionalen Wettbewerber oft ähnlich kalkulieren müssen, da sie gleich gelagerte Herausforderungen zu meistern haben.



Nach abgeschlossenem Benchmarking und der umfassenden Sammlung relevanter Daten und Fakten, erfolgte in Kassel die Auswertung der Ergebnisse. In vielen Instituten wird in dieser Projektphase die Notwendigkeit weiterer Maßnahmen besonders deutlich (s. Abb. 2). Die Divergenz der Kennzahlen in der Sparkasse Kassel, etwa der unterschiedliche „Barumsatz je Filiale“, oder die Zusammenhänge zwischen Umsätzen und Transaktionen hat den spezifischen Nachfragebedarf der Kunden nach Bargelddienstleistungen in den einzelnen

(BBL) Geschäftsstellen gezeigt.

Die Ergebnisse lieferten zugleich den Input für Phase 2: „Definition des konkreten Leistungsangebots“. Damit einher ging die modellhafte Differenzierung von Bargelddienstleistungen auf unterschiedliche Cluster für die Filialen. In dieser Phase empfiehlt P3N aus betriebswirtschaftlichen Gründen ein filialbezogenes, differenziertes Leistungsversprechen entsprechend der Kundennachfrage. Konkrete Leistungsversprechen wie garantierte Verfügbarkeiten (gegebenenfalls eine spezifische Vorbestellzeit pro Standort-Cluster) sind geeignete Instrumente, um einerseits die Kosten zu senken und gleichzeitig die Wahrnehmung von Bargeldleistungen beim Kunden und die Abgrenzung vom Wettbewerb zu fördern.

Basierend auf den Erkenntnissen aus den Phasen 1 und 2 sowie der Einbeziehung bereits vorhandener Preisstrukturen wurde in Phase 3 ein Vorschlag für ein neues ganzheitliches Preismodell für die Bargeldprodukte erarbeitet. Komponenten wie die Bepreisung im Rahmen von Kontomodellen, Einzelpostenpreise und auch der Umgang mit Freiposten waren dafür die Grundlage. Dass der Vertrieb bei der Umsetzung der Vorschläge eine wichtige Rolle spielt, ist unstrittig: Immerhin sind es die Mitarbeiter an den Beratertischen, die den Kunden die neu gestalteten (Bargeld-)Produkte verkaufen.

Mit Umsetzung des Vorschlags für ein neues Preismodell und den Überlegungen zu einer Clusterung der Geschäftsstellen dürfte die Kasseler Sparkasse die Kostendeckung im Zusammenhang mit der Bargeldlogistik weiter erhöhen und ihre Leistungen auch gegenüber den Kunden transparent machen.

Fazit

Das in Kassel angewandte Verfahren macht weitestgehend eine Synchronisation des Kundenbedarfs mit der dafür notwendigen (und betriebswirtschaftlich sinnvollen) Infrastruktur für den Barzahlungsverkehr möglich. Passt dann noch die Filialausstattung mit den entsprechenden SB-Cashpoints zu den Prozessen, lässt sich das defizitäre Geschäftsfeld „Bargeldlogistik“ durch sinkende Kosten und steigende Erlöse spürbar entlasten.

Autor

Frank Hummel ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH in Zwickau.