

Bargeldlogistik

Insourcing spart Geld

Durch die Veränderungen des Leistungsumfangs der Deutschen Bundesbank drohen der Kreditwirtschaft spürbare Kostensteigerungen bei der Bargeldversorgung. So steigen etwa die Aufwände für die Dienstleistersteuerung. Deshalb hat die Volksbank Riesa ihre Bargeldlogistik auf den Prüfstand gestellt.

Thomas Birnstein und Kai-Uwe Schulz

Bislang verfolgte das Finanzinstitut eine Outsourcingstrategie, die dem Wertdienstleister (WDL) ein breites Spektrum an Handlungskompetenzen einräumte. Doch sowohl die veränderten Rahmenbedingungen als auch die steigenden Kosten in der Bargeldversorgung erforderten eine eingehende Überprüfung des Status quo.

Kostensteigerungen im Wertdienstleistungsmarkt

Auslöser für die Überprüfung war neben dem eingeschränkten Leistungsangebot der Bundesbank vor allem die Kostensituation der sächsischen Primärbank.

Ebenso wie andere Geldinstitute muss sich auch die Volksbank Riesa beispielsweise mit einer zukünftigen Kostensteigerung der Leistungen ihres Werttransportunternehmens durch Tarifierhöhungen um 11,9 Prozent bis 2016 auseinandersetzen.

Im November 2013 startete die Genossenschaftsbank darum gemeinsam mit P3N das Projekt „Optimierung Barzahlungsverkehr“ mit dem Ziel, neben der Reduzierung der Gesamtkosten auch das Insourcing von Tätigkeiten innerhalb der Bargeldlogistik sowie eine differenzierte Bepreisung von Bargelddienstleistungen zu definieren. Weitere Prioritäten lagen auf der Typisierung der Filialen sowie der Entwicklung eines flexiblen Leistungsangebots für Firmenkunden. Dabei wurden die wesentlichen Zielstellungen des bevorstehenden Projektes intensiv diskutiert und mittels einer Zielpriorisierung (Methode: Zielpriorisierungsmatrix) gegeneinander abgewogen und in eine Zielreihenfolge gebracht (siehe Abbildung 1).

Parallel führte die Volksbank Riesa ein Projekt zur Überarbeitung der Kontomodelle im Firmenkundenbereich durch, das im April 2014 seinen Abschluss fand. Da dieses Vorhaben ebenfalls

eine Ausdifferenzierung der Bepreisung von Bargeldleistungen beinhaltete, mussten beide Projekte miteinander verzahnt werden.

Analyse zeigte Potenzial

Gemeinsam mit dem beauftragten Beratungsunternehmen ermittelte die Volksbank anhand bewährter Methoden eine transparente Übersicht über Kosten und Kundenverhalten im Bargeldumfeld. Die von P3N entwickelte Kennzahlenanalyse auf Instituts- und Filialebene half, einen detaillierten Überblick über die reale Kostensituation im Barzahlungsverkehr zu schaffen. Neben der maschinellen Ermittlung von Umsatz und Transaktionsdaten über die Systeme der Fiducia führte das Projektteam zusätzlich Sachkosten wie zum Beispiel WDL- oder Raumkosten manuell zusammen. Als dritte wichtige Position ermittelten die Berater den Personalaufwand im Barzahlungsverkehr.



Thomas Birnstein ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH.
E-Mail: thomas.birnstein@p3n.de



Kai-Uwe Schulz ist Vorstand der Volksbank Riesa.
E-Mail: kai-uwe.schulz@volksbank-riesa.de

Die Ergebnisse waren insbesondere im Bereich der Bargeldvertriebstätigkeiten sehr aufschlussreich. Immerhin ergab die Analyse, dass eine durch einen Bankmitarbeiter bediente Münzeinzahlung im Privatkundenbereich durchschnittlich 4:21 Minuten dauert. Im Firmenkundenbereich

sind es durchschnittlich 6:50 Minuten. Darüber hinaus ermittelte die Fachgruppe die Soll-Durchlaufhäufigkeiten und Volumina des Bargelds der Bank und die Herstellungskosten für SB- und mitarbeiterbediente Transaktionen. Unter mitarbeiterbediente Transaktionen

fallen alle Bargeldgeschäfte an klassischen Kassen (Ein-/Auszahlungen), AKT/KBA oder an der SB-Kasse.

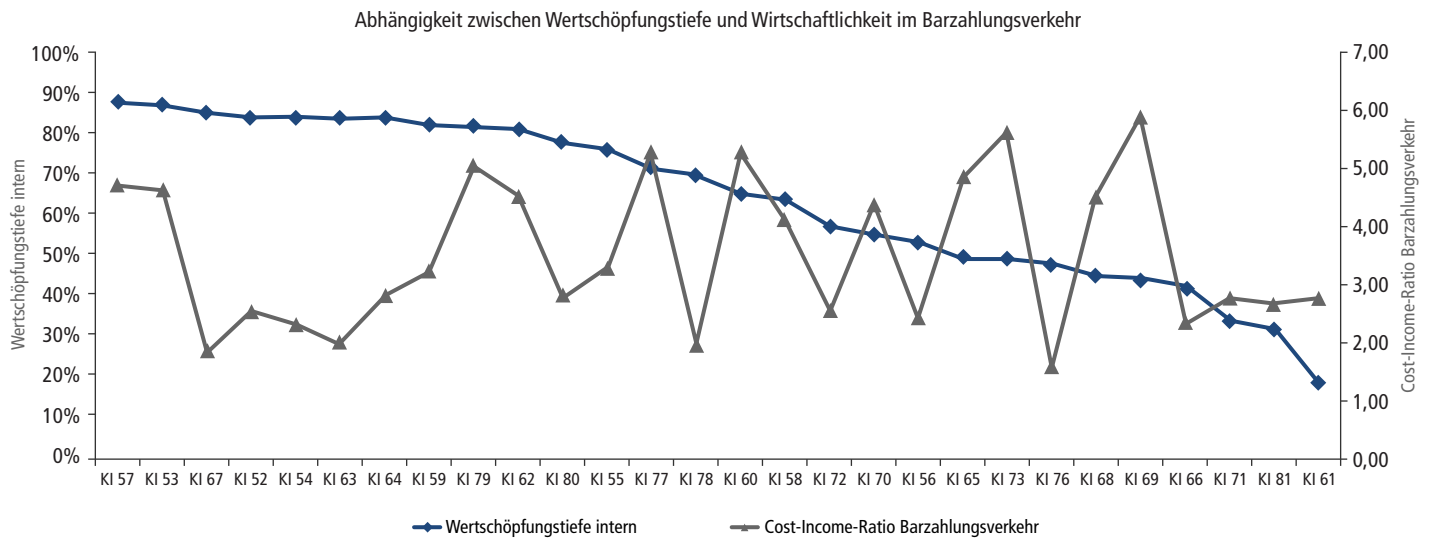
Mithilfe der Instituts- und Filialanalyse wurde deutlich, dass die Volksbank Riesa im Barzahlungsverkehr für einen Euro Ertrag 4,10 Euro aufwendet. Damit war die Bank weniger wirtschaftlich aufgestellt als viele der bisher mehr als 100 von P3N im Rahmen ihres Benchmarkings untersuchten Institute. Der Spitzenreiter hatte im Barzahlungsverkehr eine Cost Income Ratio (CIR) von 1,85.

Mit diesem Vergleich vor Augen wurde einmal mehr deutlich, dass die Volksbank Riesa im Barzahlungsverkehr neue Wege gehen muss, um mittel- und langfristig in diesem wichtigen strategischen Segment möglichst wirtschaftlich zu arbeiten. Ob und inwieweit die Sourcing-Strategie dabei eine Rolle spielen

Abb. 1: Zielpriorisierung der Volksbank Riesa

modifizierte Gewichtung (%)	Gewichtung (%)	Rangfolge	Anzahl der Nennungen	gesamt	
20,0	1	9	b	Reduzierung der Gesamtkosten im Bereich Barzahlungsverkehr	
2,2	9	1	c	Steigerung der Automatisierung in den Bargeldvertriebsprozessen	b
6,7	7	3	d	Standardisierung des Leistungsangebotes in den Filialen	d b
4,4	8	2	e	Standardisierung der Soll-Ausstattung mit Kasse-/SB-Technik	d e b
17,8	2	8	f	Insourcing von Bargeldlogistik-Tätigkeiten	d e f b
15,6	3	7	g	differenzierte Bepreisung von Bargelddienstleistungen	f g g h c b
11,1	5	5	h	flexibles Dienstleistungsangebot für Firmenkunden	f g h h d k b
0,0	10	0	i	Bargeld als Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern nutzen	f g h d k l b
8,9	6	4	j	Schaffung von personellen Freiräumen für verstärkte Vertriebsaktivitäten in den Filialen	f g h e k l
13,3	4	6	k	Typisierung der Filialen	g f f k l
0	100		45		h g g f l
					k h g
					k l l
					l
(Teil-)Zielgewichtung mit:					100%
Gesamtzahl der Nennungen:					45
Gewichtungsfaktor rund:					2,22

Quelle: P3N Beratungs GmbH

Abb. 2: Wirtschaftlichkeit und CIR Barzahlungsverkehr bei 28 ausgewählten Instituten

konnte und musste, galt es intensiv zu prüfen. Denn: Einen direkten Zusammenhang zwischen Wertschöpfungstiefe und CIR ließ sich den Untersuchungen von P3N zufolge bislang nicht feststellen (siehe Abbildung 2).

Ursachen für hohe CIR

Die vergleichsweise hohe CIR vor Augen, stand naturgemäß schnell die Frage nach den Ursachen im Raum. Die Antworten darauf ließen sich ebenfalls aus der vorangegangenen Analyse ableiten. Folgende und weitere wesentliche Punkte beeinflussten die Effizienz im Barzahlungsverkehr:

- eine weniger gute SB-Nutzungsquote,
- zu viele durch Mitarbeiter bediente Cashpoints,
- ein am Barumsatz gemessener erhöhter Geldbestand,
- erhöhte Aufwendungen im Prozess „Disposition und Beauftragung“ sowie
- erhöhte Aufwendungen in den Bereichen Geldbearbeitung, Kontenabstimmung und Reklamationsbearbeitung.

Darüber hinaus deckte das Projektteam beispielsweise auf, dass durch eine dezentrale Disposition

und Beauftragung des WDL oftmals Kleinstbeträge bestellt werden – was beispielsweise zu unnötigen Werttransporten führte.

Maßnahmen für mehr Wirtschaftlichkeit

Nicht nur im Bereich Geldbestellung, sondern auch im SB-Umfeld bestand Ausbaupotenzial: Ein Großteil der Aus- und Einzahlungen sind SB-fähig und sollten folglich über diesen vergleichsweise kostengünstigen Kanal abgewickelt werden. Gleichzeitig galt es, den Bargeldbestand auf den Prüfstand zu heben. Dabei stand folgende Kernfrage im Mittelpunkt: Wie viel Bargeld muss in Anbetracht der Nachfrage tatsächlich vorrätig sein?

In diesem Kontext war zudem zu klären, ob und inwieweit das beauftragte Leistungsportfolio des Wertdienstleisters angepasst werden muss. Anhand der Analyseergebnisse fiel folgerichtig die Entscheidung für ein neues Sourcing-Konzept der Tätigkeiten im Bereich Bargeldversorgung. Künftig sollten Mitarbeiter der Volksbank Teile der Wertelogistik selbst übernehmen. Gemeinsam galt es nun zu überlegen,

wie die wöchentlichen Werttransporte zwischen der Hauptgeschäftsstelle Riesa und den anderen Geschäftsstellen durch eigene Mitarbeiter abgebildet werden können.

Hierbei fanden insbesondere die Rahmenbedingungen der UVV-Kasse (Unfallverhütungsvorschriften), die Versicherungsvorgaben der R+V Versicherung und die personelle Absicherung Anwendung. Der entscheidende Impuls kam aus der Maßgabe der UVV-Kasse, die besagt, dass beim Einsatz von Transportsicherungsgeräten, die durch die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) gesetzliche Unfallversicherung freigegeben wurden, vereinfachte Bedingungen an den

Volksbank Riesa eG

Bilanzsumme	321 Mio. Euro
Kundeneinlagen	255 Mio. Euro
Kundenkredite	101 Mio. Euro
Mitarbeiter	80
Filialen	10
Kunden	26.054

Zahlen zum 31.12.2013

Werttransport durch Bankmitarbeiter gestellt werden konnten. Mit Einsatz der Transportsicherungskoffer Q-CASE 500 in Deutschland können durch zwei Bankmitarbeiter in maximal vier Koffern bis zu 500.000 Euro transportiert werden.

Die P3N-Berater ermittelten anhand dieser Rahmenbedingungen und den prognostizierten Transportvolumina einen optimalen Tourenplan – eine wichtige Basis für die Verantwortung und Durchführung des Werttransports durch die Bankmitarbeiter. Den Erfolg der Maßnahmen beweisen belastbare Zahlen: Auf der Kostenseite können mit dem Insourcing des Werttransportes etwa 42.000 Euro p.a. eingespart werden, selbst unter Vollkostenbetrachtungen – also inklusive der notwendigen Personal- und Sachkosten (AfA PKW, Zubehör) – bleibt eine effektive Kostenreduzierung von etwa 14.000 Euro p.a.

Aus der Analyse und der zusätzlichen Betrachtung der Kundenanforderungen ließ sich zudem ein effizient aufgestelltes Leistungsangebot ableiten. Das

sich am tatsächlichen Bedarf orientiert. Dieses Leistungsangebot diente neben den entsprechenden Zielvorgaben als Grundlage für die Filialausstattung.

Leistungsangebot auf Kundennachfrage abstimmen

Vor der Herausforderung, das Bargeldleistungsangebot an der tatsächlichen Nachfrage der Kunden auszurichten, stehen viele Volksbanken. Es zeigt sich immer wieder, dass nicht in jeder Filiale alle Leistungen in gleichem Maße erwartet und benötigt werden. Insofern ist es im Sinne der Wirtschaftlichkeit allemal zielführend, genau zu hinterfragen, wo welches Angebot notwendig ist und wo nicht.

Best-Practice-Beispiele zeigen eine Aufgliederung der Filialstruktur: In einer „Fullservice“-Filiale können die Kunden das volle Leistungsspektrum erwarten, in anderen Geschäftsstellen gelten andere Bedingungen (wie etwa die vorherige Bestellung größerer Geldbeträge etc.). Um die „Fullservice“-Standorte auszuwählen, hilft unter anderem die Analyse regionaler und demografischer

Rahmenbedingungen ebenso wie die des konkreten Kundenbedarfs. Im Zuge der Leistungsclustering setzen sich bewährte Modelle durch, wie beispielsweise die Aufgliederung in Standarddienstleistungen (etwa flächendeckende sofortige Auszahlungen bis 5.000 Euro) und Nichtstandardleistungen (wie etwa die Annahme größerer Mengen Münzgeld).

Personelle Freiräume geschaffen

Grundsätzlich gibt es ihn nicht, den Königsweg, der bei der nachhaltigen Beantwortung von Sourcing-Fragen für alle Geldinstitute gleichermaßen gültig ist. Vielmehr gilt es für jede Genossenschaftsbank, detailliert zu hinterfragen, welche Strategie die jeweils richtige ist und den individuellen Anforderungen gerecht wird. In diesem Sinne hat die Analyse des Projektteams der Volksbank Riesa eine Übersicht über ihre Kostenstruktur in der Bargeldlogistik verschafft und die Punkte aufgezeigt, an denen das Geldinstitut für ein zukünftig noch erfolgreicherer Wirtschaften ansetzen kann.

Neben der Optimierung der Sachkosten wurden durch die Standardisierung des Leistungsangebots Potenziale für personelle Freiräume in den Geschäftsstellen geschaffen, die die Genossenschaftsbank in eine intensivere Kundenberatung und Betreuung investieren kann. Ebenfalls konnte nach großer Kraftanstrengung aller Beteiligten rechtzeitig Ende Januar dieses Jahres die Empfehlung für die preisliche Berücksichtigung des Barzahlungsverkehrs in den neu entwickelten Firmenkundenkontomodellen folgen. Damit konnte Anfang Februar 2014 die Information nach Payment Services Directive (PSD) termingerecht umgesetzt werden, was im April 2014 zur Einführung neuer Preise führte. BI

Bediente Münzeinzahlungen am Schalter sind zeitaufwändig





Ihnen fehlt ein Teil zum Ganzen?

Ihre Stellenanzeige in der
BankInformation –
jeden Monat bundesweit
rund **100.000 Kontakte.**



www.bankinformation.de ► Mediadaten
Telefon: (02 28) 9 14 49-70
E-Mail: AnzeigenMarketing@center-werbung.de