

Filialservices

Auf der Höhe der Zeit

Das vielfach genutzte Wort „Herausforderung“ passt, wenn es um die Beschreibung der Rahmenbedingungen für einen effizienten Filialbetrieb geht. Schon allein die zunehmende Digitalisierung, die veränderten Erwartungshaltungen der Kunden, aber auch der eigenen Mitarbeiter treiben die Strategen in mancher Volksbank oder Raiffeisenbank voran.

Frank Hummel und Thomas Mergenthaler

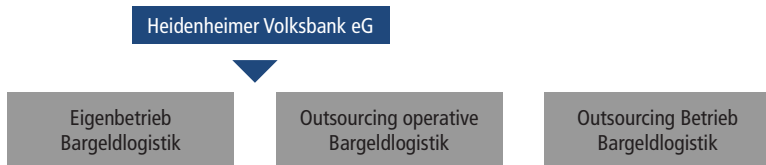
Ob die Services in den Niederlassungen den steigenden Anforderungen gerecht werden, stand auch in der Heiden-

heimer Volksbank auf der Agenda. Den Verantwortlichen war frühzeitig bewusst, dass Veränderungen im Präsenzbetrieb notwendig werden – wenn etwa

demografische Faktoren, wie eine alternde Landbevölkerung oder das Zusammenlegen von kommunalen Strukturen, dies erfordern.



Abb. 1: Gewählte Sourcingmodelle in der Bargeldlogistik



Quelle: P3N 2013

Wie und was sich verändern sollte, hing jedoch von einem komplexen Anforderungsprofil ab. Was sollte also die Filiale künftig darstellen? Welche Dienstleistungen, welche Services erwartet der Kunde und bleiben diese für die Bank bezahlbar? Die Heidenheimer widmeten sich der Thematik mithilfe externer Berater.

Nach einer gründlichen Analyse des tatsächlichen Kundenbedarfs begann die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Die Anpassung der Filialausstattung, das Kassenkonzept oder die zentrale Geldversorgung kosten weit weniger, als die in den ersten fünf Jahren erwarteten Einsparungen einbringen werden.

Möglich sind diese positiven Effekte unter anderem durch den Austausch von Geldausgabeautomaten in Cashrecyclingsysteme (CRS) und den verstärkten Einsatz von Münzeinzählern – Maßnahmen, die zu einer deutlichen Reduzierung automatischer Kassentresore, verglaster Kassen oder Nachttresore führen. Zusätzlich setzt die Heidenheimer Volksbank auf den Ausbau des SB-Kassen-Modells und angepasste Preismodelle für Firmenkunden, die eine Steuerung der Bargeldprozesse möglich machen.

Die Reaktionen der Kunden auf die Veränderungen waren insgesamt positiv: Die neuen CRS-Geräte erfreuen sich großer Beliebtheit, wie die deutliche Stei-

gerung der SB-Quoten zeigen. Die Einzahlquoten an Cashrecyclern wurden von insgesamt etwa 30 Prozent im Jahr 2015 auf etwa 68 Prozent (Juli 2016) gesteigert. Auch die Nutzungsquoten der Münzeinzähler nahmen deutlich zu (12 Prozent), ebenso die SB-Auszahlquoten um ungefähr 5 Prozent.

Kern des Projekts

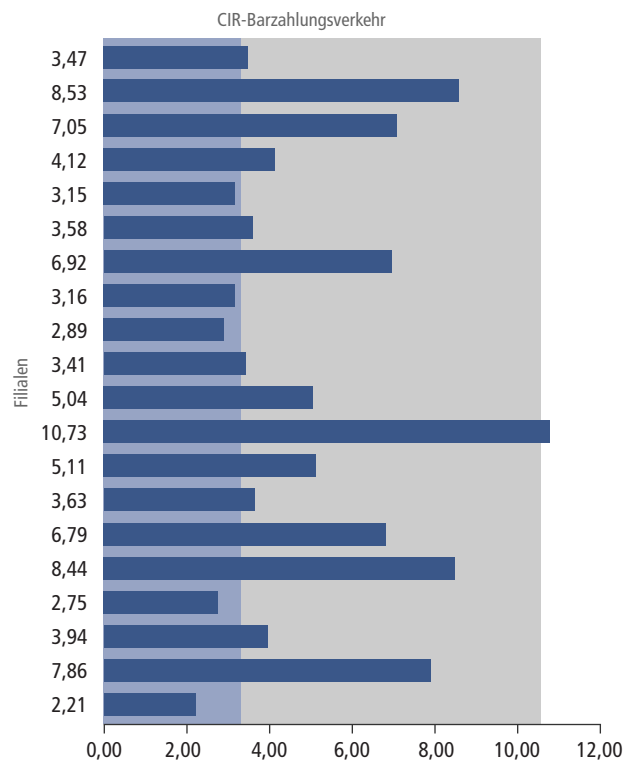
Schnell stand fest: Die Heidenheimer Volksbank hat eine interne Wertschöpfungstiefe von etwa 70 Prozent und befindet sich damit nahe am Sourcingmodell „Eigenbetrieb der Bargeldlogistik“ (siehe Abbildung 1).

Die Gesamtkosten des Barzahlungsverkehrs betragen etwas mehr als 1 Promill der DBS, was den üblichen Erfahrungswerten der Berater entspricht. Die CIR im Bereich (CIR BZV) war bei 1,98 Euro Aufwand je 1 Euro Erlös hingegen deutlich defizitär (Gesamtdefizit von etwa 800.000 Euro p. a.). Dennoch schnitten die Heidenheimer im P3N-Benchmarking damit noch sehr gut ab: Der CIR-Mittelwert liegt dort aktuell bei 2,04 Euro und hatte im Vergleich zum Best-Practice-Wert in Höhe von 1,30 Euro noch deutliche Verbesserungspotenziale. Das P3N-Benchmarking umfasst den Vergleich der Bank mit ähnlich strukturierten Kreditinstituten hinsichtlich Größe, Sourcingmodell oder ähnlichen Parametern. Aus einem Pool von mehr

als 150 Instituten werden dabei Kern- und Detailkennzahlen für den Bargeldvertrieb, die Bargeldlogistik und die Erlöse ermittelt, einer Bewertung unterzogen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Nach dieser ersten Analyse leiteten die Fachverantwortlichen gemeinsam mit den Beratern mögliche Handlungsfelder ab, die sich sowohl auf den Bargeldvertrieb als auch auf die Bargeldlogistik ausdehnten. So stellte das Projektteam fest, dass in den Prozessen Geldbearbeitung sowie Ver- und Entsorgung der Cashpoints vergleichsweise hohe Personalkosten anfallen und niedrige Geldbestände durch relativ

Abb. 2: Verteilung des CIR-Barzahlungsverkehrs auf die Filialen der Heidenheimer Volksbank eG



Der Barzahlungsverkehr wird in den Filialen der Heidenheimer Volksbank eG unterschiedlich effizient abgewickelt. Für das interne Benchmarking wurden auf der Erlöseseite die direkten Giroentgelte nicht berücksichtigt.

Quelle: P3N 2013

Zeitplan und Maßnahmen im Überblick

- *Q1/2014: Ende Analyse/Konzeptphase mit P3N*
- *06/14: Aufteilung Hauptkasse in Kundenkasse (Bargeldvertrieb) und Zentrale Geldversorgung (Bargeldlogistik)*
- *07/14: Anpassung der ZGV mit neuer Technik (Münzgeldbearbeitungsstraße)*
- *09/14: Umsetzung der Clusterung der Filialen entsprechend Konzept (drei Leistungscluster)*
- *09/14: erste Anpassungen der Filialausstattung in zwei GS (Einsatz CRS und Münzeinzahler)*
- *10/14 – 01/15: Vorbereitung weiterer Maßnahmen (Einführung Safebag, Cashmanagement, Scanner, PEN-Pad und SB-Kasse in der Fläche)*
- *02/15 – 06/15: Umsetzung der Maßnahmen*
- *09/15: Einsatz weiterer CRS und MEZ in vier GS*
- *10/15: Beginn Bepreisung Bargeld im Firmenkundenbereich und Einsatz Safebagverfahren*
- *2016: Rückbau der Nachttresore*

häufige Ver- und Entsorgungen der Cashpoints erreicht werden.

Im Zuge einer vertiefenden Analyse auf Filialebene traten weitere, konkrete Erkenntnisse hinsichtlich Kundenverhalten und Kosten- und Erlösstrukturen zutage. Auch hier half die CIR – diesmal auf Filialebene – um die teilweise erheblichen Unterschiede sichtbar zu machen (siehe Abbildung 2).

Mit dem gesamten Wissen im Gepäck schaffte die Projektgruppe ein schlüssiges Maßnahmenpaket, das plangemäß und mithilfe aller beteiligten Mitarbeiter umgesetzt werden konnte.

Erfolgsfaktor „Interner Kümmerer“

Damit die angestoßenen Veränderungen wirken und eventuelle Stolpersteine, Unsicherheiten oder Unklarheiten frühzeitig aus dem

Weg geräumt werden konnten, hat die Heidenheimer Volksbank eine interne Rolle geschaffen, die den Fortschritt der Umsetzung begleitet und als Ansprechpartner für Fragen und Probleme zur Verfügung steht. Der „interne Kümmerer“ ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projekts.

Bei der Heidenheimer Volksbank halten eine Mitarbeiterin im Bereich Privat- und Gewerbekunden und ihr Abteilungsleiter die Fäden zusammen, zumindest für alle Themen, die sich um die Geschäftsstellen der Bank ranken und nicht das klassische Beratungsgeschäft berühren – also Service, Kassen, Prozesse, Technik, Vorgänge oder die Kundenansprache. Zum Aufgabenbereich eines „internen Kümmerers“ kann dabei auch die aktive Mitarbeit in Projekten, die Analyse der Ist-Situation, teilweise auch das Er-

arbeiten eines Lösungskonzepts sowie dessen Umsetzung und die nachhaltige Begleitung zählen.

Auch bei der Heidenheimer Volksbank wurde schnell deutlich, dass Veränderungsprozesse hinsichtlich der Filialservices Zeit brauchen. Es handelt sich um eine Daueraufgabe, in die alle betroffenen Mitarbeiter eingebunden werden müssen. Darüber hinaus schaffen regelmäßige Reviews in gleicher Runde einen Überblick über den Umsetzungsstatus.

Analog dazu ist ein regelmäßiger Austausch mit den Filialen ratsam. Wie gestaltet sich die Handhabung im Alltag, beispielsweise die Disposition der Cashrecycler? Wie entwickeln sich die Geldbestände? Diese und weitere Fragestellungen sollten turnusgerecht thematisiert werden, um niemanden auf dem Veränderungsweg abzuhängen oder gar notwendige Anpassungen der bisherigen Strategie zu übersehen. BI

*Frank Hummel ist Vorstand der P3N AG.
E-Mail: frank.hummel@p3n.de*



*Thomas Mergenthaler ist Bereichsleiter
Privat- und Gewerbekundenberatung bei der
Heidenheimer Volksbank eG.
E-Mail: thomas.mergenthaler@hdh-voba.de*

