

## Service verbessern und sparen

*Thomas Birnstein, Vorstand P3N AG, Thomas Metzke, Vorstand Sparkasse Vorpommern*

**Analysieren, rechnen, kommunizieren: Ein Team der Sparkasse Vorpommern hat die Managementprozesse beim Bargeldservice dem Kundenbedarf angepasst, und das in kürzester Zeit.**

Was tun, wenn eine Sparkasse mit geografischen Besonderheiten zu kämpfen hat, wie etwa große Distanzen zwischen Filialen? Wie reagieren, wenn Staus den Wertdienstleister an der schnellen Geldlieferung hindern? Wie wahrt ein Haus sein Image, wenn das Kundenverhalten extrem schwankt.

Diesen Fragen stellte sich die Sparkasse Vorpommern, mit 50 Geschäftsstellen und 80 Standorten die größte Flächensparkasse des Bundeslands. Wie alle anderen Institute kämpft auch die Sparkasse Vorpommern mit geänderten Kundenverhalten, demografischem Wandel und der Gefahr ineffizienten Ressourceneinsatzes.

*Autor Thomas Metzke, Vorstand der Sparkasse Vorpommern.*

*(© Sparkasse)*

Ansätze für Insellösungen helfen erfahrungsgemäß wenig. So optimierte das Institut in der Vergangenheit die Prozesse der Bargeldlogistik und der Serviceabwicklung primär und steuerte das Thema Barzahlungsverkehr durch eine schlanke zentrale Organisation. Zwar gelang es trotz Fusion mit der Sparkasse Rügen die Kosten für die Ver- und Entsorgung der SB-Geräte konstant zu halten. Die Optimierung von Aufwänden und Personaleinsatz ließ jedoch Potenziale liegen.

Trotz aller Maßnahmen favorisierten Privat- und Geschäftskunden die mitarbeitergestützten persönlichen Serviceleistungen – die aufwändige Logistik musste also aufrechterhalten werden. Es reifte die Erkenntnis, dass es einer ganzheitlichen Betrachtung bedarf, die zusammenhängende Prozesse und Abhängigkeiten einbindet. Dabei wurde deutlich, dass sich viele Probleme mit der kundenbedarfsorientierten Ausrichtung des Servicemanagements lösen lassen. Die Projektgruppe der Sparkasse hat gemeinsam mit den externen Beratern der Agentur P3N der Sparkasse innerhalb kürzester Zeit positive Ergebnisse geschaffen. Ein Grund für die schnellen Erfolge sieht das Team auch in der agilen

Konzepterarbeitung, die zu einer deutlichen Reduzierung von Planungs- und Konzeptzeiten führte.

## **Expertenanalyse als Basis**

Ablauftransparenz und damit Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungen bekam die Sparkasse erst dank einer Tablet-gestützten Analyse des gesamten Services in den Filialen. Gemeinsam mit P3N-Mitarbeitern wurden die Abhängigkeiten zwischen dem Service-Vertrieb in den Filialen und dem Backoffice-Aufwand analysiert und als Schlüsselemente für die Optimierung des Leistungsangebots in den Filialen verifiziert. Die Erkenntnis: Bargeldlogistik folgt dem Bargeldvertrieb.

*Autor Thomas Birnstein, Vorstand des Beratungsunternehmens P3N, das die Sparkasse bei dem Projekt begleitete.*

*(© Sparkasse)*

Gleichzeitig wurde deutlich, dass eine nachhaltige Optimierung nicht im Hintergrund passieren darf, sondern an vorderster Front und kundenorientiert ablaufen muss. Im Fokus stand, die Risiken eines ganzheitlichen Ansatzes zu minimieren und einen Imageverlust wegen der Restrukturierung bisheriger Serviceleistungen zu vermeiden.

Zudem galt es zu garantieren, dass die entsprechenden Maßnahmen nicht zu Kundenabwanderungen, demotivierten Mitarbeitern und einer zu langwierigen Konzeption ohne greifbare Ergebnisse führen. Um in dieser Gemengelage die bestmöglichen Lösungen zu finden, entschied sich die Sparkasse Vorpommern für die Durchführung eines agilen Projekts.

Im Fokus stand die Entwicklung praxistauglicher und auf hoher Akzeptanz basierender Lösungen. Hierzu war die Einbindung von Praktikern aus den Filialen genauso wichtig wie der Sachverstand von Spezialisten für das Datenmanagement. Gleichzeitig gab es von Vorstandsseite aus die klare Vorgabe, auf Konzeptionen am grünen Tisch ohne Berücksichtigung der Kundenseite zu verzichten und binnen kurzer Zeit umsetzbare Ergebnisse zu erlangen.

Daher fiel die Entscheidung für ein agiles Vorgehen, was mit Blick auf die Einbindung vieler Betroffener durchaus Herausforderungen bereithielt. Mitarbeiter mussten sich erst an die offene, teilweise kontroverse Diskussionskultur in den Workshops gewöhnen. Das gelang jedoch sehr schnell, und hierarchische Unterschiede waren in den Diskussionen schnell vergessen.

Ungewohnt war ebenfalls die schwere Planbarkeit der Diskussionen und der damit verbundene Improvisationsbedarf. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war es, dass P3N ein methodenkompetentes Beraterteam mit Projektleiter und Business-Analysten eingesetzt hat. Beide konnten flexibel auf neue Anforderungen aus den Diskussionen

reagieren. Um das Know-how der Mitarbeiter zu nutzen und diese gleichzeitig zum Teil des Veränderungsprozesses zu machen, bezog das Projektteam Betroffene aller Ebenen mit ein.

*Hauptstelle der Sparkasse Vorpommern in Greifswald - das größte Flächeninstitut des Bundeslands hat den Bargeldservice angepasst und verschlankt.*

(© dpa)

## **Im Sprint zum messbaren Ergebnis**

In insgesamt drei Sprints und einer Retrospektive erarbeitete das Projektteam nach agiler Methodik eine Bargeld- und Servicestrategie. Je Sprint wurden Ziele/Ergebnistypen in ein Backlog geschrieben und weiterentwickelt.

Moderiert von den Beratern, lag der Fokus auf dem ganzheitlichen Ansatz eines Sortiment-Managements. Bei einem dreitägigen Brainstorming des Arbeitsteams ging es um folgende Fragen:

- Welche Kundengruppen werden über die Kanäle Filiale und SB-Technik zukünftig bedient?
- Wie kann eine, auf den Kundenbedarf zugeschnittene, Typisierung der Filialen im Kontext Service/Bargeld ausgestaltet werden?
- Welche konkreten Leistungen bieten die Filialen zukünftig an?
- Welche Leistungen können Mitarbeitende wieder selbst übernehmen?
- Welche Kunden sind von den Veränderungen betroffen?
- Welche Alternativen bieten wir den Kunden an?

Der erste Sprint legte die Zielgruppe für die Kanäle Filiale und SB fest und ergab, dass künftig nur Kunden mit Standardanforderungen über Filiale und SB bedient werden. Bargeldintensive Großkunden würden im Zielbild nur über Wertdienstleister bedient. Die Einbeziehung von Mitarbeitern aus den Filialen führte zu wertvollen Erkenntnissen mit Blick auf die Kundenargumentation. Relevante Parameter für die Identifikation der Bargeldgroßkunden waren unter anderem der Münzgeldbedarf, das Volumen an Banknoteneinzahlungen und die Transaktionshäufigkeit bei Banknoten. In Summe zählte die Sparkasse etwa 100 Bargeldgroßkunden.

Diese Ergebnisse flossen direkt in den zweiten Sprint ein. In seinem Backlog stand die Definition von Leistungstypen im Kontext Bargeld und die Ausgestaltung der Leistungen je Filialtyp. Die Ergebnisse aus Sprint 1 erleichterten die Fokussierung auf Leistungsangebote hinsichtlich des Standardkundenbedarfs. Zudem minimierte die Sparkasse so Diskussionen um Sonderfälle. Als Resultat einigte sich die Projektgruppe auf zwei mitarbeiterbesetzte Filialtypen: Voll-Service-Filialen und

Filialen mit Basis-Service. Die Leistungsbestandteile hinsichtlich Banknoten, Münzen und Sorten wurden je Filialtyp definiert und das Kassekonzept festgelegt.

## **Basis-Service und Voll-Service**

Festgelegt wurde zudem, alle Filialen mit Basis-Service als Kleinstfiliale nach der DGUV-Vorschrift 26 zu betreiben, was zu einer maximalen Entlastung der Mitarbeiter im Bereich Barzahlungsverkehr führt. Gleichzeitig kommt die Sparkasse so im gesamten Geschäftsgebiet ohne eine klassische Kassenbox aus. Für den Filialtyp Voll-Service wurden die Rahmenbedingungen für die Befüllung der SB-Geräte durch die Mitarbeiter in der Filiale geschaffen. Das beschleunigt die Reaktionszeiten bei der Entstörung und Befüllung der Geräte deutlich und hat eine spürbare Qualitätsverbesserung zur Folge.

Der dritte Sprint war die spannendste Phase, fokussierte er doch die Zuordnung der Filialen zu den Leistungstypen. Die Basis war eine Normierung des Kundenbedarfs. Die Definition der Parameter gestaltete sich recht schwierig, da die Abstraktionsebene relativ hoch und die Arbeitsergebnisse schwer vorstellbar waren. Zu den Parametern zählten etwa die saisonale Schwankung, der Barumsatz absolut oder Bartransaktionen.

Ein wesentlicher Aspekt war auch das Herausrechnen der Barumsätze der Großkunden auf Basis der Ergebnisse aus dem ersten Sprint. Zudem konnten die Verantwortlichen in der Sparkasse den Beratern Daten zur Verfügung stellen, die in ein P3N-Datenmodell flossen. Auf diese Weise wurden alle abstrakten Parameter jetzt über eine sogenannte Cluster-Kennzahl greifbar. Durch das Festlegen von Grenzwerten bezüglich der Zuordnung der Filialen zu Leistungstypen konnte nun jede Zweigstelle typisiert werden. Auf diese Weise waren die Ergebnisse nachvollziehbar und für alle Projektteilnehmer verständlich. Schlussendlich wurden 15 Filialen dem Voll-Service und 35 Filialen dem Basis-Service zugeordnet.

## **Warum Zukunft auch die Rückschau braucht**

Eine abschließende Retrospektive diente der finalen Nachjustierung der Ergebnisse. Die Sparkasse entschied sich zum kurzfristigen Erhalt von nur zwei Kassenboxen in den Hauptstellen Greifswald und Stralsund als Ventillösung während der Migrationsphase. Monetär bringt das neue Servicekonzept eine prognostizierte Kosteneinsparung von etwa 625 000 Euro pro Jahr. Doch die Umsetzung ist komplex und muss mit parallelen Aktivitäten wie beispielsweise Anpassungen an den Girokontomodellen harmonisiert werden.

Besonderer Schwerpunkt in dieser Zeit: die interne und externe Kommunikation. Nur überzeugte und begeisterte Mitarbeiter können dem Kunden Veränderungen positiv vermitteln. In diesem Kontext plant die Sparkasse Vorpommern eine dreistufige

interne Kommunikation, die zunächst mit allgemeinen Informationen startet und in den nächsten Stufen adressatengerechte Detailinformationen enthält.

Diese Kommunikation erfolgt zentral für das gesamte Haus. Die Stufe 4 der internen Kommunikation zielt auf die operativen Themen in den Filialen ab. Hier werden die Filialleiter in die Pflicht genommen: Sie sind gefordert, das Coaching ihrer Mitarbeitenden vor Ort zu übernehmen und mit Rat und Tat zu unterstützen.

Darauf aufbauend startet die externe Kommunikation mit den Kunden: verbal, schriftlich und digital. Bargeldgroßkunden, die von den Veränderungen am stärksten betroffen sind, werden individuell durch die Firmenkundenberater informiert. Parallel gilt es, weitere Rahmenbedingungen wie etwa Anpassungen im WDL-Vertrag oder Anpassungen in der SB-Ausstattung zu schaffen.

## **Fazit**

Die Sparkasse Vorpommern hat erkannt, dass Insellösungen Probleme in den einzelnen Filialen auf lange Sicht eher verschärfen als lösen. Nur eine ganzheitliche Betrachtung aller zusammenhängenden Prozesse und Abhängigkeiten bringt Klarheit und zukunftsweisende Konzepte und bindet Mitarbeiter wie Kunden langfristig an die Sparkasse. Das Beispiel zeigt zudem, dass die Analyse bestehender Geschäftsmodelle und deren Anpassung an betriebswirtschaftliche Erfordernisse der Gegenwart erhebliche Einsparpotenziale aufweisen.

Thomas Birnstein, Vorstand P3N AG, Thomas Metzke, Vorstand Sparkasse Vorpommern: Service verbessern und sparen, in SparkassenZeitung (26. Juni 2019).  
URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/betrieb-%26-banksteuerung/service-verbessern-und-sparen.html>. Abgerufen am: 27. Juni 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online