

18. Dezember 2015 - 08:30 | Bargeldlogistik

## Erfolgreiches Pilotprojekt

von Silke Koch, Maik Gutknecht

Ein Pilotprojekt im Barzahlungsverkehr der Mittelbrandenburgischen Sparkasse ist erfolgreich abgeschlossen worden. Ziel war eine Vereinbarkeit von Aufwand des Bargeldhandlings und Erfüllen des Serviceversprechens. Sowohl Kunden wie auch Mitarbeiter sind vom Ergebnis überzeugt.



Die Mittelbrandenburgische Sparkasse hat sich beim Bargeldhandling neu aufgestellt.

(dpa)

Die zunehmend schwierigen Rahmenbedingungen im Barzahlungsverkehr erfordern in vielen Banken und Sparkassen ein Umdenken und die Neuausrichtung gewohnter Prozesse. Gleichzeitig bleibt nach wie vor der Anspruch bestehen, dem Kunden qualitativ hochwertig zu begegnen – sowohl in Servicefragen als auch in der Beratung. Die Mittelbrandenburgische Sparkasse hat nach eingehender Analysephase einen Weg gefunden, den Barzahlungsverkehr in ihren Geschäftsstellen effizienter zu gestalten und gleichzeitig ihre Flächenpräsenz und damit ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Zwei unterschiedliche Geschäftsstellentypen mit einem differenzierten Leistungsangebot im Barzahlungsverkehr tragen den Kundenbedürfnissen in einer großen und vielfältigen Region Rechnung. Mit der neuen Strategie schafft die Mittelbrandenburgische Sparkasse beachtliche Kosteneinsparungen.

Mit einer Bilanzsumme von elf Milliarden Euro und über 1.600 Mitarbeitern zählt die Mittelbrandenburgische Sparkasse (MBS) mit Sitz in Potsdam zu den großen Sparkassen Deutschlands. Sie hat bezogen auf die Fläche das größte Geschäftsgebiet. Die Herausforderungen im Filialbetrieb und Barzahlungsverkehr sind ungeachtet der Größe des Hauses mit denen kleinerer Sparkassen vergleichbar – immerhin wurde die MBS aus mehreren kleineren Sparkassen gebildet. Das Institut hat das Thema Bargeld allerdings von Beginn an auch unter Vertriebsgesichtspunkten betrachtet. Im Fokus standen unter anderem die Fragestellungen:

- Wohin entwickelt sich das Bargeldaufkommen in Deutschland?
- Wird die Digitalisierung auch vor Bargeld nicht halt machen?
- Welche Auswirkungen wird die künftige Entwicklung auf die über 150 Geschäftsstellen haben?

Die MBS sah sich in einem Spannungsfeld zwischen heute und morgen – dem immer größer werdenden Kostenblock „Barzahlungsverkehr“ – und den Zukunftsaussichten, in denen sich eine regional verankerte Sparkasse im digitalisierten und zunehmend internationalen Wettbewerb behaupten muss. Stets ging es bei allen Optimierungsbedürfnissen darum, den Sparkassengedanken aufrecht zu erhalten.

## Lösung mit praxisbewährten Methoden



Eine der Verbesserungen war, das Geschäftsstellennetz nach Kundenbedürfnissen zu gliedern und das Leistungsangebot anzupassen.

(dpa)

In Anbetracht der sichtbaren Herausforderungen und dem Wunsch, im Barzahlungsverkehr effizienter zu werden, hat die Mittelbrandenburgische Sparkasse gemeinsam mit der Unternehmensberatung P3N ein Projekt gestartet, das nicht nur die erwähnte Effizienzsteigerung, sondern auch eine Vertriebsunterstützung hervorbringen sollte. Eine umfassende Analyse auf Instituts- und Geschäftsstellenebene hat hervorgebracht, dass die MBS gerade bei der Gestaltung des Bargeldvertriebs noch Optimierungspotenzial hatte. Ein Kernelement des erarbeiteten Konzeptes war etwa eine abgestufte Clustering des Geschäftsstellennetzes mit einem auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Leistungsangebot, das dem öffentlichen Auftrag und der Grundversorgung der Bevölkerung mit Bargeldleistungen in vollem Umfang gerecht wird. Nach Diskussion und Verabschiedung des standardisierten Leistungsangebotes hat das Projektteam unter den Gesichtspunkten der Effizienz und Versorgungssicherheit die technische Ausstattung und die Prozesse in den Geschäftsstellen neu definiert. Neben baulichen Hürden galt es natürlich auch Vorurteile in den Köpfen der Mitarbeiter zu überwinden. Dies

gelang unter anderem mit Hilfe eines Praxisbesuchs in einer benachbarten Sparkasse, die einen ähnlichen Weg gegangen war und bereits in vollem Umfang von den getroffenen Entscheidungen profitiert hat.

Zu der Überzeugung der Mitarbeiter hat aber auch der Plan „Pilotierung vor Rollout“ beigetragen, wie auch eine offene Kommunikations- und Kritikkultur ihren Beitrag geleistet hat. Die Schwerpunkte entsprechender von P3N geführter Trainingsreihen lagen hier in der Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung und im Umgang mit Kundeneinwänden. Die Mitarbeiter erarbeiteten Argumentations- und Nutzenketten und trainierten entsprechende Gesprächssituationen. Damit war der Grundstein für die Begegnung mit den Kunden im Geschäftsstellenalltag und für eine einheitliche Kommunikation nach außen gelegt. In einem späteren Workshop haben die Mitarbeiter Erfahrungen ausgetauscht und Ideen erarbeitet, wie die entstandenen Freiräume vertriebslich genutzt werden können.

## Überzeugende Ergebnisse



Auf die Beschwerden, die während der Hochphase der Umstellung eingingen, war die Mittelbrandenburgische Sparkasse vorbereitet.

(dpa)

Nach der Umstellung mussten sich viele Kunden neu orientieren, was – wie bei jeder Veränderung, mit einer gewissen „Reibung“ verbunden war. In der Spitze wurden 60 Beschwerden aus 14 Geschäftsstellen registriert – eine Situation, die die MBS aushalten musste und konnte. Bereits nach drei bis vier Monaten jedoch nahmen die Beschwerden ab und tendierten seither gen Null. Maßgeblich daran beteiligt waren die Mitarbeiter, die die Rückmeldungen aufgefangen und den Kunden immer wieder geholfen, sie begleitet und letztlich überzeugt haben. In den ersten Monaten war das mit einem hohen Kommunikationsaufwand verbunden, zum einen im Vorfeld mit der Ankündigung künftiger Veränderungen, zum anderen während der Umstellung selbst. Nach vier Monaten ist ein deutlicher Übergang in das Tagesgeschäft spürbar, und die Mitarbeiter und Führungskräfte beginnen, die neue Situation und die entstandenen Freiräume zu nutzen. Rückmeldungen wie „Endlich eine abwechslungsreiche Tätigkeit“, „endlich mehr Zeit für Gesprächsvorbereitung und Beratung“ und „ich bin froh, dass ich nicht mehr mit Geld hantieren muss“ sind nur einige Resümees von Mitarbeitern, die die Zufriedenheit erkennen

lassen. Die Kunden wiederum empfinden die Sparkasse als innovativer und moderner (s. Abb. 1).



(Sparkasse)

Auch der befürchtete „Bargeldtourismus“ blieb aus: Nur eine Handvoll Kunden haben andere Geschäftsstellen als bisher für ihre Barzahlungen genutzt. Großeinzahlern konnte die Sparkasse außerdem besondere Großkundenangebote anbieten, wodurch die Geschäftsstellen zusätzlich entlastet wurden. Die MBS ist durch die Pilotierung zu der Erkenntnis gekommen, dass das im Vorfeld erarbeitete Konzept voll praxistauglich ist. Damit hat das Institut Investitionssicherheit und Gewissheit erlangt, dass auch das Rollout in allen anderen Marktdirektionen aussichtsreich sein wird. Darüber hinaus konnte nachgewiesen werden, dass die von P3N kalkulierten Effekte tatsächlich eintreten – sogar noch viel früher als erwartet. So ließ sich in der Pilotregion bereits nach sechs Monaten ein Einsparungspotenzial von 26 Prozent der ermittelten Gesamtkosten im Barzahlungsverkehr feststellen. Gleichzeitig wurden die Mitarbeiter der Geschäftsstellen um durchschnittlich

zehn Prozent entlastet – das lag sicher auch an der Tatsache, dass die mitarbeiterbedienten Ein- und Auszahlungen um 67 Prozent bzw. 45 Prozent zurückgingen. Die SB-Quoten der Sparkassenkunden stiegen hingegen bei Auszahlungen von 85 auf 92 Prozent an und bei Einzahlungen von 42 auf 83 Prozent.

## In aller Kürze

Die angestrebte Kostenoptimierung wurde während der Pilotierungsphase innerhalb von nur sechs Monaten bereits zu 99,4 Prozent erreicht. Die gute und engagierte Kommunikation der Mitarbeiter mit den Kunden in den Geschäftsstellen machten die positiven Statistiken möglich. Für die Mittelbrandenburgische Sparkasse war und ist das Bargeldprojekt, das sparkassenintern den Namen „BAGEL“ trägt, eine Erfolgsgeschichte. Wichtig und entscheidend war dabei auch das enge und vertrauensvolle Zusammenspiel von internen und externen Kompetenzträgern. Den Mut zur Umsetzung hatte allerdings die MBS selbst, die nicht in der Konzeptionsphase verharrte, sondern entschlossen und dennoch mit Fingerspitzengefühl pilotierte. Die guten Erfahrungen, die die MBS in dieser Phase machte, sind nun der Antrieb für das institutsweite Rollout. Bis zum Jahr 2018 werden jährlich zwei von insgesamt sieben Marktdirektionen auf „BAGEL“ umgestellt.

© DSGVO

- <https://www.sparkassenzeitung.de/erfolgreiches-pilotprojekt/150/152/65728/?token=116CDE3BE40E147CABE1069A67EBE08B>
- 18. Dezember 2015 - 08:30
- Erfolgreiches Pilotprojekt
- von Silke Koch, Maik Gutknecht