

01. Juli 2015 - 08:30 | Bargeldlogistik

## Zählen oder zählen lassen

Michael Langemann, Thomas Birnstein

Bei der Fusion der Sparkassen Paderborn und Detmold trafen zwei verschiedene Ansätze zur Münzgeldbearbeitung aufeinander. Ein Projektteam hat die Situation analysiert und eine Lösung erarbeitet, die vom Mitarbeiter über den Kunden bis zum Vorstand alle Beteiligten zufriedenstellt.



Die Sparkasse Paderborn-Detmold stand vor einem Problem, das viele Institute betrifft: Münzgeldbearbeitung outsourcen oder im Haus bearbeiten.

(dpa)

Sparkassen und Banken sind heute besonders aus wirtschaftlichen Gründen mehr denn je gefordert, ihre Münzgeldbearbeitungsprozesse neu aufzustellen. Mittlerweile sind Kreditinstitute gesetzlich verpflichtet, angenommenes Hartgeld vor der erneuten Auszahlung oder Entsorgung bei der Bundesbank auf seine Echtheit zu prüfen.

Als Fusionssparkasse war die Sparkasse Paderborn-Detmold in den beiden ehemaligen Einzelhäusern im Bereich Münzgeldbearbeitung sehr unterschiedlich aufgestellt. Hat die Sparkasse Detmold eher eine Auslagerungsstrategie verfolgt, so setzte das Institut in Paderborn auf Eigenbetrieb und Insourcing.

Die Ausgangssituation: Die Sparkasse Paderborn hat circa 1,5 Millionen Münzrollen pro Jahr (inklusive Mandanten) selbst produziert, und in Detmold wurden rund 600 000 Münzrollen durch einen Wertdienstleister (WDL) bearbeitet. Die fusionierte Sparkasse Paderborn-Detmold hat es durch optimalen Technikeinsatz und neu definierte Prozesse geschafft, ihr neues Münzgeldhandling effizient aufzustellen.

### Einblick in die Zielvorgaben

Am Anfang des Wegs zur Effizienzsteigerung im Münzgeldhandling stand die Definition klarer Ziele. Dazu wurde ein Projektteam aufgestellt, das aus Vertretern der Sparkasse und der P3N Unternehmensberatung bestand. Hierbei unterschieden die Fachgruppenmitglieder zwischen Muss- und Kann-Zielen. Muss-Ziele waren etwa die objektive und realistische

Personalbemessung zur Vermeidung einer Überlastung bzw. einer mangelnden Auslastung der personellen Ressourcen, die Gewährleistung der Versorgungssicherheit sowie die Erarbeitung einer funktionierenden und praktikablen Lösung. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch eine spürbare Kostenreduzierung, die Reduktion von Risiken und das Etablieren effizienter, standardisierter und skalierbarer Prozesse waren aus Sicht der Sparkasse weitere wichtige Zielsetzungen – ebenso wie die Nutzung der vorhandenen Räume.

## Analyse zeigt Potenziale



*Zwar verringert der zunehmende bargeldlose Zahlungsverkehr den Umlauf von Münzen, aber noch gehören sie zum Tagesgeschäft von Sparkassen.*

*(dpa)*

Zunächst stellte das Projektteam das notwendige Maß an Transparenz her. Die Berater haben die Prozesse, Mengen und Kosten in der Zentralkasse aufgenommen und die einzelnen Prozessschritte als Multimomentstudie vor Ort erhoben.

Diese Projektphase fand im Januar 2014 ihren Abschluss. Im Ergebnis hat die Projektgruppe festgestellt, dass die Herstellungskosten je gefertigter Münzrolle über dem Benchmark lagen. Auch hinsichtlich der Mengen schaffte das Team die gewünschte Transparenz – so wurden erfasst (Rundungswerte):

- 31 000 Münzgeldablieferungen aus Geschäftsstellen p. a.
- 1 450 000 Rollen Eigenfertigung p. a.
- 6200 Münzgeldbestellungen aus Geschäftsstellen.

Im Rahmen der Analyse hat sich auch herausgestellt, dass die eingesetzten Maschinen zur Hartgeldbearbeitung nur zu circa 20 Prozent ausgelastet waren. Zudem war – speziell im Bereich der Münzrollenfertigung – der Anteil manueller Tätigkeiten sehr hoch. Folglich lagen die Herstellungskosten in der Münzgeldentsorgung etwa 20 Prozent über den Vergleichswerten. Daneben deckte die Analyse auch im Bereich „Arbeitsschutz“ Verbesserungspotenziale auf.

Die für die Münzgeldbearbeitung genutzten Räume waren in der bisherigen Abwicklungsform stark begrenzt und ließen in dieser Form keine Übernahme weiterer Münzgeldvolumina zu. Deutlich wurde im Rahmen der ersten Projektphase auch, dass eine Übernahme des Volumens vom Wertdienstleister ohne die Umsetzung von Veränderungen nicht machbar sein würde.

## Mit Konzept zum Ziel

In Anbetracht der Ausgangssituation und der im Vorfeld verabredeten Ziele galt es nun, den Weg dorthin zu gestalten. Die Konzeption hat dabei auch die (Neu-)Definition der Anforderungen an die Maschinen zur Bearbeitung des Gesamtvolumens (inklusive WDL) beinhaltet. Folgende Merkmale waren darunter von besonderem Interesse:

- Durchsatz der Zähl-/Sortiermaschinen

- Verbesserung Arbeitsschutz durch Fördertechnik (Münzlift)
- vollautomatische Verpackungsanlage
- Beachtung EU VO 1210/2010.

Darüber hinaus hat das Konzept auch für Klarheit bei der Definition des Münzgeldproduktionsprozesses unter besonderer Beachtung der räumlichen Situation in der Sparkasse gesorgt: Dabei wurden unter anderem die Definition der Produktionsabläufe, die räumliche Anordnung der Maschinen oder das Erarbeiten einer sinnvollen Softwareunterstützung vom Bestell- bis zum Produktionsprozess beschrieben. Auch der Arbeitsschutz fand Einzug in das Papier.

Um dem Teilziel „Steigerung der Wirtschaftlichkeit“ näher zu kommen, hielt die Projektgruppe auch eine erste Kostenschätzung und den Abgleich mit den erhobenen Ist-Kosten fest. Die Prognose war deutlich wirtschaftlicher als die Ist-Situation. Und: Das Münzgeldvolumen, das vom WDL bearbeitet wurde, konnte durch die Zentralkasse mit übernommen werden – ohne zusätzlichen Personalaufwand. Das Konzept hat die Sparkasse Paderborn-Detmold überzeugt, und das Projektteam konnte mit der Umsetzung im Juli 2014 starten. Die Einleitung der im Konzept beschriebenen Maßnahmen erfolgte in zwei Schritten. In der ersten Umsetzungsphase stand die räumliche, personelle und maschinelle Realisierung der Konzeptinhalte im Vordergrund – mit dem Ziel, im Oktober 2014 mit dem Echtbetrieb unter den neuen Rahmenbedingungen zu starten, im November 2014 das restliche Münzvolumen vom WDL zu übernehmen und somit bereits im Dezember die volle Kosteneinsparung zu erreichen.

## Überzeugende Ergebnisse



*Verlängerte Lieferzeiten durch das Ende der Übergangsfrist einer EU-Verordnung hatten den geplanten Einführungsstermin infrage gestellt.*

*(dpa)*

Bei der Anbieterauswahl gab es eine spezielle Herausforderung zu meistern: Die geplanten Maschinen mussten auf relativ kleinem Raum installiert werden können. Nach entsprechender Ausschreibung, Angebotsabgaben und Bietergesprächen hat sich die Sparkasse für den Anbieter NGZ entschieden – besonders deren platzsparende Transportcontainer konnten überzeugen. Mit diesem System ist die Sparkasse Paderborn-Detmold in der Lage, bereits gezahlte und sortierte Münzen zwischenzulagern und damit Rüstzeiten oder sonstige Unterbrechungen im Produktionsprozess weiter zu reduzieren.

Spannend wurde es im Projekt mit Blick auf den angestrebten Installationstermin im Oktober 2014. Durch den Ablauf der Übergangsfrist für die Umsetzung der EU VO 1210/2010 war die Nachfrage nach Münzzählmaschinen angestiegen, und Lieferzeiten hatten sich verlängert. Durch intensive Verhandlungen und mit großem Engagement des Lieferanten konnten die Maschinen termingerecht in Betrieb genommen werden. Die eigentliche Installation der neuen

Maschinen erfolgte dabei an einem Freitag, sodass der Probetrieb am darauffolgenden Samstag durchlaufen konnte. Durch diese Terminierung ließ sich die Produktionsunterbrechung minimieren. Während des Probetriebs fand zudem zeitgleich die Einweisung der betroffenen Mitarbeiter und das Training der Prozesse direkt am Arbeitsplatz statt – was auch wieder Zeit gespart hat.

Um die Konzeptionsergebnisse weiter zu optimieren, hat die Sparkasse im Vorfeld für jeden einzelnen Prozessschritt Patenschaften initiiert: Je ein Mitarbeiter war in seiner Rolle als Prozesspate für die laufende Optimierung seines Produktionsschritts verantwortlich. Diese positiven Ausgangsbedingungen waren wie erwartet hilfreich für die reibungslose Überführung des Probetriebs in den Echtbetrieb am darauffolgenden Montag. Sogar das Münzgeldaufkommen zum Weltspartag konnte die Sparkasse problemlos verarbeiten. Bereits innerhalb kurzer Zeit gelang der Übergang der Münzgeldbearbeitung des WDL-Volumens (etwa 600 000 Rollen pro Jahr) in den Verantwortungsbereich der Sparkasse. Bereits Mitte November 2014 konnten 100 Prozent des Münzgelds in der Zentralkasse bearbeitet werden.

Zusätzlich ist die neu gewonnene Unabhängigkeit vom WDL für die Sparkasse von Vorteil, wie auch die positiven wirtschaftlichen Aspekte. Die Investition in die Maschinen etwa amortisiert sich bereits innerhalb von 18 Monaten. Und: Die Herstellungskosten für die Münzrollen konnten deutlich gesenkt werden. Neben den monetären Ergebnissen gelang es dem Projektteam, die Motivation der Mitarbeiter deutlich zu steigern – nicht nur, weil ihre körperliche Belastung reduziert wurde, sondern auch, weil ihnen die neuen Arbeitsbedingungen und -prozesse mehr entgegenkommen.

## **Fazit**

Insgesamt kann die Sparkasse Paderborn-Detmold auf ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt zurückblicken. Der Arbeitsschutz der Mitarbeiter wurde deutlich verbessert – unter anderem durch eine wesentlich übersichtlichere Produktionsraumgestaltung. Der höhere Automatisierungsgrad entlastet die Mitarbeiter sowohl zeitlich als auch physisch. Die im Vergleich zu vorher nun deutlich angenehmeren Arbeitsbedingungen haben die Motivation der Kollegen im Münzgeldzählprozess steigen lassen.

Die Projektergebnisse führen zur Schlussfolgerung, dass – bei entsprechendem Volumen – die Eigenproduktion von Münzgeld für Sparkassen durchaus lohnenswert sein kann. Ob das in einem bestimmten Institut der Fall ist, kann allerdings nur eine Einzelfallbetrachtung aufzeigen.