

22. September 2014 - 08:30 | Bargeldlogistik – Interview

## Rollen oder rollen lassen?

Bargeldversorgung ist bei den aktuellen Rahmenbedingungen ein hoch defizitäres Geschäft. Die Sparkasse Uckermark hat in ihrer Rolle als Versorger nach effizienten Lösungen gesucht. Besonders die Sourcing-Strategie haben die Fachexperten unter die Lupe genommen.



**Marco Usadel** hat nach komplettem Outsourcing der Bargeldlogistik die Münzgeldbearbeitung wieder zurück ins Haus geholt.  
 (Sparkasse Uckermark)

### **Herr Usadel, Sie sind Gruppenleiter Betriebsorganisation der Sparkasse Uckermark. Inwieweit spüren Sie die veränderten Rahmenbedingungen im Barzahlungsverkehr?**

Marco Usadel: Durch den fortschreitenden Rückzug der Bundesbank aus den Dienstleistungen im baren Zahlungsverkehr sind wir als Haus gezwungen, die erforderlichen Prozesse selbst umzusetzen. Wir sind ständig angehalten zu prüfen, welche Form der Leistungserbringung sinnvoll und wirtschaftlich ist. Während beim Insourcing im Wesentlichen Personal- und Technikkosten anfallen, fallen beim Outsourcing nicht unerhebliche Sachkosten an. Außerdem ist das Thema Dienstleistersteuerung hier wesentlich kritischer zu betrachten als bei anderen Themen.

### **Lässt sich in Anbetracht dessen der Barzahlungsverkehr aus Ihrer Sicht wirtschaftlich gestalten?**

Usadel: Eine kostendeckende Abwicklung ist bereits seit mehreren Jahren nicht mehr gegeben. Der ständig steigende Aufwand für Bereitstellung und Verarbeitung von Bargeld kann nur teilweise durch die Vereinnahmung von Kundenentgelten ausgeglichen werden. Wir als Sparkasse fördern das Sparen und die allgemeine Vermögensbildung. Daher können auch nicht alle erbrachten Dienstleistungen im Zusammenhang mit Bargeld bepreist werden.

### **Welche Rückschlüsse ergeben sich daraus für die Bargeldlogistikstrategie der Sparkasse Uckermark?**

Usadel: Bereits seit Anfang 2000 überprüfen wir regelmäßig unseren Aufwand im Zusammenhang mit der Bereitstellung und Verarbeitung von Bargeld. War es anfangs immer das große Ziel, den Bargeldbestand im Haus zu reduzieren, so ist in den letzten Jahren der Fokus immer mehr auf schlanke und effiziente Prozesse gerichtet worden. Das schlägt sich so auch in der strategischen Ausrichtung nieder. Es heißt in der Geschäftsstrategie sinngemäß: Eine effiziente Arbeitsteilung zwischen Sparkasse, Sparkassen-Finanzgruppe und externen Dienstleistern soll so strukturiert sein, dass schwer wiederaufbaubare Kernkompetenzen für wesentliche Aufgaben und Geschäftsbereiche immer durch die Sparkasse wahrgenommen werden. In anderen Bereichen werden Alternativen von In- und Outsourcing geprüft. Dazu benötigt man den Managementprozess der Dienstleistersteuerung. Voraussetzung für eine Auslagerung ist eine nachhaltig effizientere Bereitstellung bei kalkulierbaren Risiken durch einen externen Partner. Auf Basis dieser Vorgaben ist bis 2013 die fast 100-prozentige Auslagerung im Bereich der Bargeldlogistik erfolgt.

### **Wie gelingt es der Sparkasse Uckermark, die Bargeldprozesse wirtschaftlich zu gestalten?**

Usadel: Als Ergebnis der eigenständigen Überprüfungen der Vorjahre konnten durch konsequente Vertragsgestaltung und Preisverhandlung die steigenden Kosten der ausgelagerten Bargeldlogistik auf einem relativ stabilen Niveau gehalten werden. Neben den externen Kosten waren aber auch immer die Prozesse und Leistungen der Sparkasse auf dem Prüfstand. Produkte, die unsere Kunden nicht oder nur in geringem Umfang nutzen, wurden auf die Wirtschaftlichkeit des weiteren Einsatzes untersucht und wenn nötig im Leistungsumfang angepasst. Teilweise erfolgte die weitere Leistungserbringung durch Einbindung qualifizierter Dienstleister.

### **Alle Kosten auf den Prüfstand**



*Das Vor- und Aufbereiten von Rollengeld ist aufwändig und teuer. Eine Lösung im Haus erspart Transport- und Handling-Kosten.*

(dpa)

### **Inwieweit hatte die Preisentwicklung Ihres Wertdienstleisters Einfluss auf die Überprüfung Ihrer Sourcing-Strategien?**

Usadel: Im Rahmen einer erneuten Prozessüberprüfung wurden alle Prozesse und Aufwände für die Bereiche Bargeldlogistik und -vertrieb ermittelt. Beim direkten Vergleich mit anderen Instituten war auffällig, dass wir trotz der in den Vorjahren umgesetzten Maßnahmen noch immer über dem durchschnittlichen Aufwand der Vergleichsgruppe lagen. Aufgrund der bis dahin vorherrschenden Outsourcing-Strategie im Bereich der Bargeldlogistik wurde vor allem der Bereich Münzgeldbearbeitung als intensiver Kostentreiber mit kurzfristig möglichem Einsparpotenzial identifiziert. Das ging vor allem auf die enorme Preisentwicklung beim externen Dienstleister seit der Auslagerung im Jahre 2006 zurück. Daher erfolgte im Herbst 2013 die Entscheidung durch den Vorstand, in Technik und Personal zu investieren und die Münzgeldbearbeitung künftig wieder selbst durchzuführen. Erste Hochrechnungen zeigten eine Amortisationsdauer von etwas weniger als zwei Jahren.

### **Wie erfolgte die Umsetzung der Änderungen?**

Usadel: Auf Basis einer Empfehlung zu Hard- und Software kamen wir in Kontakt mit der Firma Alvara. In einem gemeinschaftlichen Gesamtkonzept wurde innerhalb von zwei Wochen die konkrete Umsetzung geplant. Dabei lag der Schwerpunkt der Konzeptentwicklung neben der reinen Anschaffung der erforderlichen Bearbeitungstechnik und der Software immer auf dem Gesamtprozess der Münzgeldbearbeitung. Von der Konzepterstellung bis zur Inbetriebnahme und Fertigung der ersten Rollen vergingen knapp sechs Wochen. Dabei wurden die im Münzcenter eingesetzten Mitarbeiter von Anfang an von den beteiligten Firmen umfassend geschult und betreut. Heute verarbeiten die Kollegen zwischen 35.000 und 40.000 Euro Münzgeld pro Tag.

### **Inwieweit wirkt sich die neue Sourcing-Strategie auf die Kosten-Nutzen-Relation aus?**

Usadel: Auf Basis der bisher erhobenen Werte bei der Eigenverarbeitung der Münzen zeigt sich, dass sich die mit dem Insourcing erforderlichen Investitionen nach rund 13 Monaten amortisiert haben. Und das obwohl wir quasi bei Null angefangen haben. Wir hatten weder passende Räumlichkeiten noch die notwendige Technik. Beides musste erst eingerichtet bzw. angeschafft werden. Der Aufwand für das Herstellen der Rollen liegt derzeit noch über den Kosten eines externen Dienstleisters. Da wir die selbstgefertigten Rollen aber gleichzeitig wieder für die Ausgabe an unsere Kunden nutzen können und so den (Wieder-)Ankauf sparen, geht die Rechnung auf.

Auch im Bereich der Prozesse haben wir einige Handlungsfelder entdeckt, die mittelfristig zu Einsparungen führen. So kann durch die flächendeckende Einführung einer Selbstbedienungskasse der Aufwand von derzeit 1,67 Euro auf unter ein Euro je Transaktion reduziert werden. Änderungen dieser Art sind jedoch von einer vorhandenen IT-Infrastruktur abhängig und erst mittelfristig umsetzbar. Insgesamt streben wir an, die in 2013 erhobenen Gesamtkosten für Bargeldlogistik und -vertrieb um rund 200.000 Euro pro Jahr zu senken und das obwohl im Bereich der Logistik die Kosten in den kommenden Monaten aufgrund tariflicher Anpassungen weiter steigen werden.

### **Worin sehen Sie die größten Herausforderungen für die Zukunft des Barzahlungsverkehrs?**

Usadel: Die kosteneffiziente Bereitstellung des Barzahlungsverkehrs für eine Fläche von mehr als 3.000 Quadratkilometern wird vor dem Hintergrund eines zunehmenden Bevölkerungsrückgangs eine der großen Herausforderungen für unser Haus bleiben. Nur wenn es uns gelingt, für jeden einzelnen Prozess den Aufwand und die Kosten transparent darzustellen, kann unter Berücksichtigung der Mengengerüste eine zielorientierte Bewertung der Prozesse erfolgen. Dabei werden künftig die Angebote im bargeldlosen Zahlungsverkehr eine stärkere Rolle spielen. Aber auch bei Einsatz von Girogo, Mobile Payment oder auch E-Geld wird Bargeld noch auf längere Sicht seine wichtige Rolle bei der Abwicklung von Zahlungen nicht verlieren. Deshalb beginnen wir ab 2015, unser Dienstleistungsangebot im Barzahlungsverkehr in Abhängigkeit zur Größe einer Geschäftsstelle neu auszurichten. Dabei wird es neben der Absicherung von Grundleistungen an allen Standorten künftig eine Bündelung von Angeboten an ausgewählten Standorten geben. Dadurch kann die Grundversorgung im gesamten Geschäftsbereich sichergestellt und durch den optimierten Einsatz von Technik und Mitarbeitern die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse Uckermark ausgebaut werden.

© DSGVO

- <https://www.sparkassenzeitung.de/rollen-oder-rollen-lassen/150/152/47148/?token=1E4DFFFECC538FA5C5F44FC3FA67C05F>

- 22. September 2014 - 08:30

- Rollen oder rollen lassen?