

# Quo vadis Barzahlungsverkehr?

**Vier Institute schauen sich um und nach vorn.** Die Veränderungen im Barzahlungsverkehr treffen jeden in der Branche. Während Banken und Sparkassen mit einhergehenden Kostensteigerungen zu kämpfen haben, leiden die Wertdienstleister unter sinkenden Margen. In Zeiten von CashEDI, genormten Münzgeldcontainern und dem Rückzug der Bundesbank auf ausgewählte Standorte sind wegweisende und zukunftssichere Konzepte gefragt – nicht nur um die Wirtschaftlichkeit im Barzahlungsverkehr zu gewährleisten, auch um dem berechtigten Kundenanspruch nach Bargeldversorgung in gewohnter Qualität nachzukommen. Vier Institute aus dem Raum Hameln fanden auf die Fragen der gi-Redaktion Antworten.

*Was hat sich in den letzten Jahren im Barzahlungsverkehr geändert und inwieweit spüren Sie diese Veränderungen?*

**Andreas König, Leiter Organisation, Stadtsparkasse Bad Pyrmont:** Aus unserer Sicht sind hier eindeutig der Rückzug der Bundesbank aus der Fläche und die damit verbundenen höheren Transportkosten zu nennen.

**Carsten Goldberg, Bereichsleiter Marktservice, Passiv/Dienstleistungen, Stadtsparkasse Hameln:** Das sehe ich ähnlich. Die Entfernungen für die Bargeldbeschaffung, auch für die Hartgeldver- und -entsorgung werden immer größer.

**Michael Klitta, Teamleiter Betriebsorganisation, Sparkasse Weserbergland:** Die Deutsche Bundesbank schafft häufig veränderte Rahmenbedingungen, die die Kreditinstitute dazu zwingen, ihre internen Abläufe zu verändern. Im Falle der CashEDI-Einführung haben wir frühzeitig damit begonnen, den Bestellprozess für Bargeld zu automatisieren. Seit November 2010 unterstützt uns hierbei die Anwendung ICC der ALVARA AG. Die Einführung von genormten Münzgeldcontainern veranlasste uns dazu, weitere Tätigkeiten auszulagern.

**Jörg Kuck, Prokurist, Volksbank Hameln Stadthagen eG:** Auch aus unserer Sicht zunächst natürlich der Rückzug der Deutschen Bundesbank aus der Fläche. Wir hatten früher eine Filiale der Landeszentralbank hier in Hameln, die Kontakte waren sehr gut, die Wege für die Ver- und Entsorgung mit Bargeld entsprechend kurz. Heute sind wesentlich weitere Strecken zu fahren, dies bedeutet selbstverständlich auch für uns höhere (Trans-



port-)Kosten. Das Thema Bargeld ist also nach wie vor absolut präsent.

*Gab es überhaupt mal „rosige“ Zeiten im Bargeldverkehr?*

**König:** Nein, nicht wirklich. Der Bargeldverkehr war schon immer sehr kosten- und arbeitsintensiv.

**Klitta:** Stimmt. Der Barzahlungsverkehr gehörte eigentlich schon immer zu denjenigen Dienstleistungen, die aufwändig und teuer für die Kreditinstitute waren. Mit dem flächendeckenden Einsatz von Geldausgabeautomaten und der Beauftragung von Werttransportunternehmen wurden aus Personalkosten Sachkosten, deren Umfang sich stetig erhöht.

**Goldberg:** Zumindest waren sie noch „rosiger“, als die BBK noch flächendeckend verbreitet war.

**Kuck:** Sicherlich ist es im nachhinein vielleicht eine „rosige Zeit“ gewesen, die Deutsche Bundesbank/Landeszentralbank direkt vor Ort zu haben und eine Bepreisung vernachlässigen zu können. Aber auch damals musste das Geld von und zu den Filialen sicher und zuverlässig transportiert werden, der manuelle Aufwand für die Steuerung, Disposition und Buchung war auch damals nicht unerheblich. Mit den heutigen technischen Möglichkeiten durch die Lösungen der ALVARA AG und CashEDI haben wir einen viel besseren Überblick als in der Vergangenheit und damit bessere Steuerungsmöglichkeiten für das Thema Barzahlungsverkehr. Von daher ist nicht alles schlechter geworden.

*Wo sind heute die Kernprobleme im Barzahlungsverkehr?*

**Kuck:** In keiner Bank ist die Summe aller Einzahlungen und Auszahlungen ausgeglichen. Selbst wenn es auf Gesamtbankebene so wäre, so hat jede Filiale für sich betrachtet, periodisch, ob täglich, wöchentlich oder z.B. 14-tägig, einen Ein- oder Auszahlungsüberhang. Dieser muss über eine Ver- oder Entsorgung mit Bargeld ausgeglichen werden. Ob dies innerhalb der Bank wirtschaftlich erfolgen kann, hängt von vielen Faktoren ab.

**Klitta:** Eine schlanke und kostengünstige Abwicklung des Barzahlungsverkehrs steht im Widerspruch zu den Wünschen bzw. Bedürfnissen der Kunden. Immer häufiger müssen individuelle Lösungen gefunden werden, um den Kundenwünschen zu entsprechen. Ein Verzicht auf konventionelle Kassen ist z.B. nur schwer zu realisieren.

**König:** Ich sehe hier ganz klar die großen Mengen Hartgeld, die Einhaltung der UVV-Kasse-Vorschriften und die gestiegenen WDL-Kosten im Vordergrund.

#### *Und wie lassen sich diese Probleme lösen?*

**König:** Mit der Optimierung der Bargeldversorgung und Kooperationen mit benachbarten Kreditinstituten, die die gleichen Probleme haben.

**Klitta:** Absolut richtig. Hier ist Kreativität gefragt. Bisher haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Vertragspartnern (Kunde, WTU, ALVARA) immer geeignete Lösungen gefunden, mit denen alle Parteien leben konnten.

**Kuck:** Ganz klar kann man nur davon profitieren, regional zwischen den einzelnen Institutsgruppen offen das Gespräch zu suchen und enger zu kooperieren. Unser Schlüsselerlebnis waren seinerzeit zwei Geldtransportfahrzeuge von unterschiedlichen Unternehmen, die in der Region nahezu ständig hintereinander herfuhrten. Eines versorgte die Filialen der Volksbank, das andere die Filialen der Sparkasse, meist in unmittelbarer Nachbarschaft. So kamen erste Gedanken, institutsübergreifend das Thema Wirtschaftlichkeit im Barzahlungsverkehr anzugehen. Dies ist fast zehn Jahre her und wir haben seither sehr gute Erfahrungen gemacht, sich hier regional auszutauschen.

#### *Bargeldlogistik ist teuer. Lässt sich der Barzahlungsverkehr überhaupt wirtschaftlich gestalten?*

**Goldberg:** Durch den ständigen Rückzug der BBK aus der Fläche ist und bleibt es sehr schwer.

**König:** Eventuell unter Beteiligung der bargeldintensiven Kunden und der Einführung eines Produktes „Bargeld“.

**Klitta:** Die noch kommenden Neuerungen, beispielsweise bezüglich der geforderten Echtheitsprüfung und der speziellen Rollenfertigung beim Münzgeld, werden zu weiteren Kostensteigerungen führen, die letztendlich die Kreditinstitute als Auftraggeber tragen müssen. Die Weitergabe von Kosten an die Kunden, im Idealfall im Verursacherprinzip, ist ein sensibles Thema, das viele Kreditinstitute zur Zeit beschäftigt.

#### *Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen effizienten Barzahlungsverkehr?*

**Goldberg:** Schlanke Prozesse, Disposition und Sicherheit. Und die Unterstützung durch ALVARA und Cash-Services.

**König:** Und ein hoher Nutzungsgrad von SB-Komponenten.

**Klitta:** Absolut richtig. Beispielsweise durch den flächendeckenden Einsatz von Recyclern als Geldausgabeautomaten. Aber auch die weitere Optimierung der Bargeldprozesse sowie die Ausweitung der Automatisierung, z.B. die Nutzung von Geldbestellungssoftware, wird eine wichtige Rolle spielen.

**Kuck:** Sicherlich ist es eine der Kernfragen, inwieweit sich zunächst ein interner Bargeldkreislauf darstellen lässt. Erhaltenes Bargeld, das direkt wieder an Kunden abgegeben werden kann, ist dabei ein gewünschter Idealzustand. Der Einsatz von kundenbedienten Bargeldrecyclern ist ein richtiger Weg, der von unserem Haus in den letzten Jahren ständig ausgebaut wurde. Weiterhin spielt die Bepreisung von Bargeldleistungen eine große Rolle. Wenn es gelingt, über den Barzahlungsverkehr eine Kundenbeziehung mit einem insgesamt positiven Deckungsbeitrag zu generieren, wird dennoch der Bereich Bargeldlogistik meistens durch andere Erträge aus der Kundenbeziehung quersubventioniert. In den seltensten Fällen werden die Kosten verursachungsgerecht weitergegeben. Den Kunden muss heutzutage klar sein, dass Geld auch Geld kostet.

#### *Inwieweit lassen sich aus der Zusammenarbeit einzelner Institute Synergien schöpfen?*

**Kuck:** Hier sind verschiedene Modelle denkbar. So können z.B. die Banken und Sparkassen der Region als „Einkaufsgemeinschaft“ für Bargeldlogistikleistungen auftreten. Diese Marktmacht ist ohne Frage größer als bei Verhandlungen durch jedes einzelne Institut. Das hatte uns vor Jahren einen klaren Kostenvorteil beschert, der die Richtigkeit dieser Kräftebündelung bestätigt hat. Dass sich ein Haus für die Region im Bereich der Bargeldlogistik „den Hut aufsetzt“, Kooperationsverträge geschlossen werden und die anderen Häuser die Leistungen der Nachbarbank unabhängig der Institutsgruppe zu attraktiven Konditionen in Anspruch nehmen, ist auch denkbar. So bedienen wir uns schon seit Jahren dem Münzpool einer benachbarten Sparkasse.

**König:** Eben. Die Probleme aller Institute sind gleich. Zusätzlich können durch eine abgestimmte Routenplanung Kostenvorteile gehoben werden.

**Klitta:** Das gemeinschaftliche Auftreten mehrerer Kreditinstitute gegenüber dem WTU hilft zweifelsohne, einen günstigeren

Stopp-Preis zu erreichen. Und die anlassbezogene Abstimmung über das weitere Vorgehen, z.B. bei Vertrags- oder Preisanpassungen, kann operativ und strategisch Vorteile bringen.

#### *Welche Rahmenparameter müssen stimmen, damit diese Synergien greifen?*

**Klitta:** Alle beteiligten Sparkassen und Banken müssen dasselbe WTU nutzen. Das Filialnetz sollte zumindest überwiegend deckungsgleich sein, um das Kriterium „Hohe Stoppdichte“ zu erfüllen.

**Kuck:** Dem stimme ich zu. Ein offener und vertrauensvoller Umgang, der auf allen Ebenen, vom Vorstand bis in die Arbeitsebenen gelebt wird, ist auch wichtig. Hinzu kommt der Wille, regional gemeinsam Dinge anzugehen und umzusetzen.

#### *Gibt es aus Ihrer Sicht Barrieren zwischen den einzelnen Institutsgruppen – also Sparkassen, Volksbanken und Privatbanken?*

**König:** In unserem Fall nicht, wir arbeiten bei diesem Thema sehr kooperativ mit den Instituten Sparkasse Weserbergland, Stadtparkasse Hameln und Volksbank Hameln Stadthagen zusammen.

**Goldberg:** Ich sehe auch keine Barrieren. Je größer die Einheit desto günstiger ist die Vertragsgestaltung.

**Klitta:** Wir haben in Hameln und näherer Umgebung die Erfahrung gemacht, dass Barrieren nicht existieren. Naturgemäß gibt es viele Gemeinsamkeiten, die ein gemeinsames Handeln ermöglichen. Schließlich profitieren alle Häuser von günstigeren Preisen und vom Erfahrungsaustausch zu bestimmten Anlässen. Barrieren sollte es ohnehin nicht geben, denn es macht immer Sinn, aufeinander zuzugehen und sich zu vernetzen.

**Kuck:** Traditionell stehen die einzelnen Institutsgruppen im Wettbewerb. Heute ist es die spannende Frage, wer denn nun im heutigen Umfeld wirklich Freund oder Feind ist. Regional lässt sich feststellen, dass zwischen Sparkassen und Volksbanken die Vorteile durch Kooperationen überwiegen.

#### *Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Zukunft im Barzahlungsverkehr entwickeln?*

**Kuck:** Bargeld wird auch in Zukunft nicht wegzudenken sein. Zwar ist der Anteil an Barzahlungen rückläufig, dennoch macht er immer noch den größten Teil der Zahlungen im Einzelhandel aus.

**Klitta:** Stillstand wird es nicht geben. Die Bundesbank hat bereits Veränderungen terminiert, z.B. die Schließung weiterer Filialen. Der Umlauf an Bargeld reduziert sich zwar jährlich, jedoch nur in kleinen Schritten. Insbesondere das Volumen des zu bearbeitenden Münzgeldes erhöht sich sogar.

**Goldberg:** Ich glaube auch, dass sich der Barzahlungsverkehr langsam rückläufig entwickeln wird. Durch den Rückzug der Bundesbank aus der Fläche wird es wohl noch teurer.

**König:** Es wird teuer bleiben. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wird der Bargeldzahlungsverkehr nicht in dem Maße durch Kartenzahlungen ersetzt.

**Worin sehen Sie die größten Chancen und Risiken für die kommenden 3 Jahre?**

**Klitta:** Jedes Kreditinstitut ist gut beraten, das Thema Bargeld, sofern noch nicht geschehen, in den Fokus zu nehmen, um auf die Veränderungen in der Landschaft angemessen zu

reagieren. Eine besondere Herausforderung werden die steigenden Kosten sein.

**Kuck:** Chancen ergeben sich für denjenigen, der seine Kunden schnell, sicher und kostengünstig mit Bargeld ver- und entsorgen kann. Damit ist der Barzahlungsverkehr zumindest im Firmenkundengeschäft bestimmter Branchen ein Mittel zur Kundenbindung oder sogar zur Neukundengewinnung. Die Risiken in der Bargeldlogistik sind mit modernen Systemen wie die der ALVARA AG, mit denen die gesamte Prozesskette lückenlos verfolgt werden kann, schon heute weitestgehend minimiert.

**Wann rechnen Sie damit, dass Karten-, Internet- oder NFC-Zahlsysteme das Bargeld ablösen?**

**Goldberg:** Nie vollständig. Der größte Anteil liegt heute noch immer bei der Bargeldzahlung.

**Kuck:** Zu einer Ablösung des Bargeldes wird es meines Erachtens niemals kommen. Es ist

gesetzliches Zahlungsmittel, genießt Vertrauen, der Bezahlvorgang ist einfach und unkompliziert. Jedes neue System muss sich gegen diese seit Jahrtausenden bewährte Bezahlform erst einmal durchsetzen.

**Klitta:** Wenn man sich die statistischen Auswertungen der vergangenen Jahre dazu ansieht, ist das noch ein sehr weiter Weg.

## Fazit

Der Barzahlungsverkehr ist und bleibt ein Dauerthema im Alltag der Sparkassen und Banken. Es gibt kaum ein anderes Thema mit so viel Dynamik. Trotz Internet und Smartphone wird auch in Zukunft das Bargeld seinen Stellenwert behaupten. Damit bleiben auch die Themen der Bargeldlogistik, der Ver- und Entsorgung von Bargeld für die Wirtschaft und private Kunden weiterhin präsent. Unter zunehmendem Kostendruck sind hierbei wirtschaftliche Modelle gefragt. Dabei gilt es auch, regionale Kooperationen auszuloten und gemeinsam neue Wege zu gehen. ■

**HAYS** Recruiting experts  
in Finance

# EXPERTEN RICHTIG GUT FINDEN

Deshalb finden wir für Experten die richtig guten Projekte oder Stellen. Und für Unternehmen die richtig guten Experten.

[hays.de/finance](https://hays.de/finance)

