

Gemeinsam analysieren – individuell optimieren

Drei Volksbanken stellen sich den Herausforderungen in der Bargeldlogistik

Thomas Birnstein

Veränderte Rahmenbedingungen im Bargeldumfeld, wie etwa der Flächenrückzug der Deutschen Bundesbank oder das neue CashEDI-Verfahren, machen es den Volksbanken und Raiffeisenbanken schwerer. Es verwundert also nicht, wenn die Kreditwirtschaft im Genossenschaftssektor ihre Bargeldstrategien auf den Prüfstand stellt und nach Optimierungspotenzialen sucht. Drei Primärbanken aus Baden-Württemberg suchten gemeinsam nach Lösungen für eine effiziente Bargeldlogistik.

Die Volksbanken Hochrhein, Klettgau-Wutöschingen und Rhein Wehra arbeiten in unterschiedlichen Themengebieten zusammen. Aufgrund der territorialen Situation entlang der Schweizer Grenze und den daraus resultierenden besonderen Anforderungen an die Bargeldlogistik – Stichwort: Schweizer Franken – entschlossen sich die Vorstände der drei Banken im Herbst 2011 mithilfe der P3N Beratungs GmbH, eine Untersuchung ihrer Bargeldlogistik durchzuführen, um eine zukunftsorientierte effiziente Bargeldstrategie anzustoßen. „Traditionell arbeiten unsere Banken in verschiedenen Bereichen zusammen, etwa im Bereich Ausbildung und Geldwäsche. Es lag deshalb nahe, das Thema Bargeldlogistik nicht alleine, sondern gemeinsam anzugehen und dabei Kooperationsmöglichkeiten zu prüfen“, erklärt Pirmin Feger, Bereichsleiter Personal und Organisation der Volksbank Rhein-Wehra die Zusammenarbeit.

Die Zielstellungen waren insbesondere die Schaffung von Transparenz bezüglich der bargeldbezogenen Kosten und Prozesse und daraus ableitbare Kostensenkungspotenziale für jede Bank. Darüber hinaus sollten mögliche Synergien bei einer engeren Zusammenarbeit hinsichtlich Sourcingentscheidungen in der Bargeldlogistik identifiziert werden.

Gemeinsam mit den einbezogenen externen Fachberatern erfolgte im Zeitraum November 2011 bis Februar 2012 eine Untersuchung der betrieblichen Bargeldlogistik. Dabei wurden folgende Fragestellungen fokussiert:

- ▶ Wie sind die Kosten für die betriebliche Bargeldlogistik im Vergleich mit anderen Instituten gleicher Struktur zu bewerten?
- ▶ Entsprechen die Bargeldbestände dem tatsächlichen Bedarf?
- ▶ Gibt es Optimierungspotenzial in der Häufigkeit von Werttransporten?
- ▶ In welchen Prozessen steckt Optimierungspotenzial?
- ▶ Welche Auslagerungsstruktur verursacht welche Kosten?

Im Mittelpunkt der Analyse stand zunächst die qualitative und quantitative Ausgangslage der Banken. Im Rahmen eines zentralen Workshops, von Interviews in den Geschäftsstellen, Datenanalysen und Prozesserhebungen ermittelten die Berater gemeinsam mit den Fachverantwortlichen der Banken die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der bisherigen Bargeldlogistikprozesse.

Wichtige Erkenntnisse für die Bargeldlogistik

Insbesondere die Kennzahlenanalyse in Verbindung mit dem Vergleich zu anderen Häusern brachte wesentliche Erkenntnisse. Hilfreich erschien in diesem Kontext der Blick auf vorhandenes Zahlenmaterial – seit Anfang des Jahres 2011 wurden 53 Projekte mit Sparkassen (46) und Genossenschaftsbanken (7) durchgeführt und ausgewertet.

Beispielsweise liegen die Gesamtkosten zum Bargeldumsatz im Genossenschaftsbankensektor bei 446 Euro je 1 Million Euro Barumsatz bis 2.238 Euro je 1 Million

Euro Barumsatz – und damit teilweise deutlich auseinander. Bei den drei Instituten aus Süddeutschland divergierten die Ergebnisse hier immerhin um 54 Prozent. Mit 88 Prozent Differenz in der Kennzahl „Geldbestand je Girokonto“ unterschieden sich die Institute erwartungsgemäß noch stärker: Dieser Wert variiert bei allen bislang untersuchten Volksbanken und Raiffeisenbanken von 79 bis zu 235 Euro. Im Verhältnis des durchschnittlich vorgehaltenen Geldbestands je 1 Million Euro Barumsatz werden in der Regel ebenfalls extreme Unterschiede – von 5.447 Euro bis 27.297 Euro – deutlich. Die Volksbanken Hochrhein, Klettgau-Wutöschingen und Rhein-Wehra bestätigten die bisherigen Erfahrungen: Mit einem messbaren Unterschied von 250 Prozent.

Die Auswertung der „Bargeldkosten pro Girokonto“ bringt im Rahmen des Benchmarkings der erfassten Geldhäuser gleichermaßen überraschende Erkenntnisse: Die Werte divergieren hier von 3,64 Euro bis zu 15,82 Euro. Die Bargeldlogistikskosten je Bar-Transaktion liegen bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken zwischen 0,10 Euro und 0,65 Euro. Kennzahlen wie diese sind besonders hilfreich bei der Analyse von Bargelddienstleistungen als Produkt, den

Lösungen für die Bargeldlogistik

Die genossenschaftlichen Zentralbanken bieten den Volksbanken und Raiffeisenbanken mit „Cash Services“ (WGZ Bank) und „Cash Logistik“ (DZ Bank) zentrale Lösungen, ihren Bargeldkreislauf zu organisieren (siehe BI 12/2011, Seite 66).

Der „Bargeld-Leitfaden“ des Fachrates Zahlungsverkehr ist im BVR-Extranet unter *Produktion* ▶ *Zahlungsverkehr* ▶ *Bargeld* abrufbar.

damit einhergehenden Ansätzen zur Deckungsbeitragsrechnung und den Kundensowie Kontokalkulationen inklusive der Preisstrategie dieser Dienstleistungen. In der Tiefenanalyse und in Verbindung mit den Prozessuntersuchungen in den drei Kreditgenossenschaften konnten die Teilnehmer für ihre Häuser schnell die Ur-

sachen für die teilweise erheblichen Abweichungen finden, beispielsweise:

- hohe Bargeldbestände (hohe Opportunitätskosten),
- gewachsene, teilweise redundante Prozesse und Tätigkeiten ohne klar definierte Sourcingstrategie,

- hoher manueller Aufwand in den Abwicklungsprozessen (Disposition, Bestellung, Buchung),
- suboptimale Steuerungs- und Überwachungsprozesse.

In Anbetracht dieser Ausgangssituation stellt sich gewöhnlich die Frage, ob einzelne Handlungsoptionen operativ umgesetzt oder gleich die gesamte Bargeldlogistikstrategie konzeptionell neu ausgerichtet werden sollte. Die Projektbanken entschieden sich für die kurzfristige Umsetzung geeigneter Maßnahmen.

Insourcing und Kooperation versus Komplettoutsourcing

Gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen diskutierten die Fachverantwortlichen der Institute auf Basis des Ausgangsstatus Alternativen für eine Optimierung ihrer Bargeldlogistik und bewerteten diese in einer Kosten-Nutzen-Analyse. Dabei fanden sich (unter anderem) folgende Lösungsansätze:

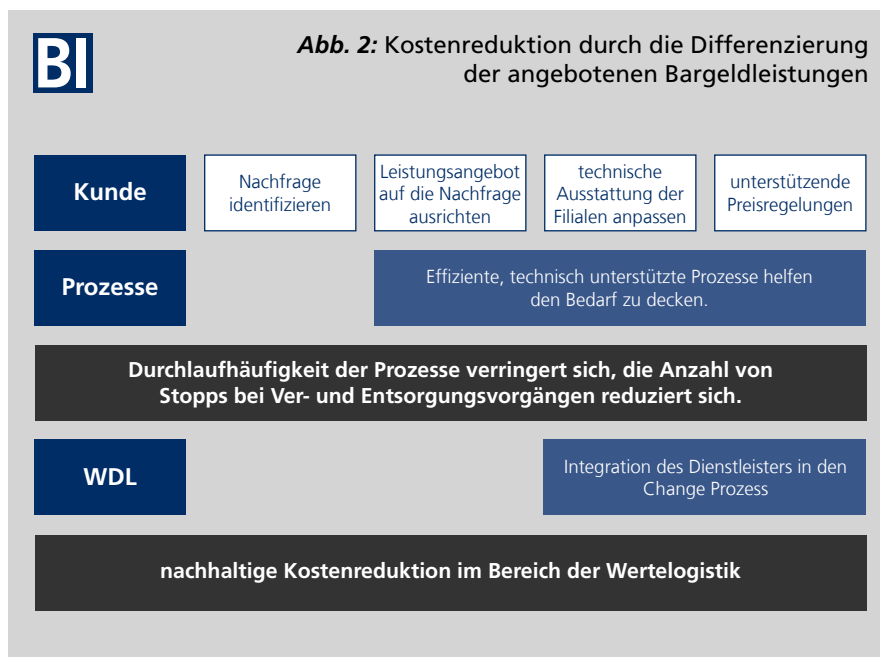
- Insourcing und Zentralisation der Geldbearbeitung an einem Standort,
- Aufbau eines gemeinsamen SB-Versorgungsteams,
- Komplettoutsourcing der SB-Ver- und Entsorgung über den regionalen Wertdienstleister,
- gemeinsamer Einsatz einer Cashmanagement-Software für die Disposition und das Auftragswesen.

Im Ergebnis der Diskussion der unterschiedlichen Handlungsoptionen wurde deutlich, dass aufgrund der Besonderheiten der Region, des möglichen Gesamtvolumens der drei Genossenschaftsbanken und der entstehenden Kosten weder eine komplette Outsourcingstrategie noch der Aufbau eines gemeinsamen Geldbearbeitungszentrums wirtschaftlich sinnvoll ist (siehe Abbildung 1).

Neben diesen gemeinschaftlichen eher kooperativ ausgerichteten Handlungs-

BI **Abb. 1: Auszug aus den Handlungsoptionen**

Wirtschaftlichkeitsempfehlung	Prozessempfehlung	Potenzialempfehlung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Einsatz einer Cashmanagement-Software ■ Prüfung von Kooperationsmöglichkeiten mit der SK Hochrhein im Bereich Geldbearbeitung (Münze und Banknote) ■ Einführung von Preisen für Bargelddienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ gemeinschaftliche, zentrale Disposition zur Senkung der Bargeldbestände ■ Abwicklung von CashEDI über der SB-Geräte-Versorgung an File-Transfer und Nutzung einer Lösung für Cashmanagement ■ Überprüfung Filialausstattung bzgl. Cashrecycling im SB-Bereich ■ gemeinschaftliche, zentrale Kontenabstimmung und HK-Buchungen ■ gemeinschaftliche, zentrale Implementierung von Steuerungsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kein Aufbau eines zentralen SB-Teams ■ keine komplette Auslagerung über der SB-Geräte-Versorgung an einen Dienstleister



empfehlungen erarbeitete das Team weitere auf das jeweilige Haus zugeschnittene Empfehlungen. Hierbei ging es um den Einsatz der Cashmanagement-Software und die Implementierung der Steuerungsprozesse auf Kennzahlenbasis.

Bargeld als Produkt

Das Handlungsfeld Bargeld als Produkt stieß insbesondere bei den Vorständen im Rahmen der Ergebnisvorstellung auf reges Interesse – aus guten Gründen: Schließlich sind alle betrieblichen Prozesse und Kosten durch das Leistungsangebot in den Filialen bestimmt. Als Basis für die notwendige Differenzierung der Leistungen kann dabei der Bargeldumsatz in den Filialen gewählt werden. Das von P3N entwickelte Analysetool (Filialcockpit) macht schnell deutlich, wie sich die Kundennachfrage nach den diversen Bargelddienstleistungen in den Filialen gestaltet. Die darauf folgende Differenzierung umfasst alle Bargeldleistungen, etwa die Ein- und Auszahlungen von Banknoten sowie Münzen.

Mit dem Ziel, in bargeldbezogenen Leistungsfeldern eine Kosten- und Ertragsoptimierung zu erreichen, stellen viele Verantwortliche in den Kreditinstituten teilweise erstaunliche Einsparpotenziale fest. Oft wird vergessen, dass Bargeld Kosten verursacht – und das in hohem Maße. Immerhin 0,02 bis 0,04 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme wendet eine Filialbank für die Bargeldlogistik auf. Mit der Produktentwicklung rund um das Bargeld legen die Geldhäuser den Grundstein für ein bedarfsgerechtes Angebot ihrer Bargelddienstleistungen und die Möglichkeit für deren leistungsbezogene Vergütung (siehe Abbildung 2).

Kennzahlen sind praktisches Hilfsmittel

Das gemeinsame Projekt der drei Volksbanken brachte viele wichtige Erkenntnisse, die den beteiligten Instituten hel-



fen, ihre Bargeldstrategie unter Effizienzgesichtspunkten optimal aufzustellen. Ohne die Analyse qualitativ hochwertiger und detaillierter Kennzahlen wäre dieser Erfolg nicht möglich gewesen. Beispielsweise können kostenoptimierende Aufgaben im Dienstleistungsangebot der Filialen nur umgesetzt werden, wenn ihnen verständliche und nachvollziehbare Kennzahlen auf Basis der konkreten Kundenbedürfnisse (Transaktionen, Umsätze) zugrunde liegen. „Die Bargeldlogistik hat eine mittlere bis hohe Bedeutung für die Geschäftsstrategie der Bank. Allerdings spielt das Zinsniveau eine große Rolle und bei den niedrigen Zinsen ist ein etwas höherer Kassenstand nicht ausschlaggebend“, sagt Hans-Jörg Tröller, Bereichsleiter Organisation der Volksbank Hoahrhein. Insgesamt profitieren die Banken von der kennzahlenbasierten Analyse regelmäßig von der:

- ▶ spürbaren Kostenoptimierung im Bargeldbereich,
- ▶ Erhöhung der Sicherheit im Bargeldbereich und der Reduktion bestehender Risiken,
- ▶ Nutzung des Marktpotenzials,
- ▶ Verbesserung der Ertragskraft im Bargeldbereich,
- ▶ Prozessoptimierung im eigenen Haus (Prozesse, Ausstattung, Qualitätsaspekte).

Schaffen es die Primärbanken, aus den erarbeiteten Zahlen die richtigen Schlüsse zu

ziehen, gelingt ihnen erfahrungsgemäß ein großer Schritt in Richtung einer grundlegenden Prozessoptimierung in der Bargeldlogistik. Darum haben sich die Volksbanken Hoahrhein, Klettgau-Wutöschingen und Rhein Wehra nach dem erfolgreichen Abschluss der ersten Projektphase entschlossen, die Detailplanungen und konkrete Maßnahmen umzusetzen.

„Wir sehen für unser Haus als wirkungsvollste Handlungsempfehlung die Einführung der zentralen Disposition der Bargeldbestände. Hierdurch werden wir erreichen, dass die Bargeldbestände sinken und alle Geschäftsstellen trotzdem gut ausgestattet sind. In diesem Zusammenhang werden wir auch die Befüllung unserer GAA überprüfen und den Turnus verlängern. Außerdem sind Themen wie der Einsatz von White-Cards, der Einsatz von Kombigeräten (Cash-Recycler, GAA und KAD als ein Gerät), die Überprüfung der Dienstleistungspalette im Bargeldbereich (pro Geschäftsstelle) sowie auch die Bepreisung in der Diskussion“, resümiert Renate Zolg, Bereichsleiterin Unternehmensservice bei der Volksbank Klettgau-Wutöschingen. ■

Zum Autor



Thomas Birnstein ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH.
E-Mail: thomas.birnstein@p3n.de