

# Barzahlungsverkehr optimieren

**Kundenwünsche, Kosten und Technik im Einklang.** Ob eine Filiale rentabel arbeitet oder nicht, hängt auch von ihrer Bargeldpolitik ab. Die in diesem Zusammenhang zu sehenden Stellschrauben an die richtige Position zu setzen, erkennen darum immer mehr Institute als Kernaufgabe – operativ und strategisch. Welche Optionen und Strategien angesagt sind, schildert dieser Beitrag.

Insbesondere mit Blick auf die letzten und auch künftigen Veränderungen, wie etwa die Münzgeldbearbeitung, Cashrecycling oder dem aktuellen Thema „CashEDI“, lohnt es sich mit dem Thema Bargeld grundlegend auseinanderzusetzen. Insbesondere der fortschreitende Flächenrückzug der Bundesbankfilialen wird die operativen Kosten für die Abwicklung des Barzahlungsverkehrs anheben. Darüber hinaus gilt es, Optionen hinsichtlich neuer Bezahlverfahren (girogo) abzuschätzen. Immerhin steigt der Anteil bargeldloser Transaktionen im Handel pro Jahr um 1,2 Prozent. So verwundert es nicht, dass die Abwicklung des Barzahlungsverkehrs für die Kreditinstitute vermeintlich immer teurer und damit unattraktiver wird.

Zudem steigen mit der stärkeren Einbeziehung der Wertdienstleister in die Wertschöpfungskette die Anforderungen und damit auch die Aufwände für die Dienstleistersteuerung. Im Mittelpunkt der Überlegungen sollte dabei jedoch immer der Kunde stehen. Von seinen Bedürfnissen ausgehend, lässt sich aktuellen Projekten zufolge eine zukunftsorientierte und effizientere Bargeldstrategie aufbauen. Und so steht die zentrale Frage im Raum: Was will der Kunde wirklich? Welche Nachfrage im Bargeldbereich steht welchem Angebot gegenüber? Welche Dienstleistungen sind preislich angemessen und tragen zur Wirtschaftlichkeit bei? Inwieweit lässt sich die Filialausstattung an den Bedarf anpassen?

## Cash ist und bleibt Trumpf

Die im Umlauf befindliche Bargeldmenge steigt in der Euro-Zone und in Deutschland kontinuierlich an. Nach wie vor werden noch immer rund 57 Prozent der Transaktionen im Einzelhandel bar abgewickelt. Ob sich bargeldlose Bezahlverfahren durchsetzen, bleibt also fraglich. Immerhin sind in der Vergangenheit viele Versuche, beispielsweise mobile Bezahlverfahren zum Standard zu erklären, nicht zuletzt aufgrund fehlender Konsumentenakzeptanz gescheitert. Zudem hat Bargeld gegenüber anderen Bezahlverfahren einen wesentlichen Vorteil: Es ist und bleibt anonym. In Zeiten ausgeklügelter Marketinginstrumente zur Analyse des

## Beispiel für eine Soll-Filial-Ausstattung: Vorgehensmodell: Filial-/SB-Strategie

Die Abbildung zeigt anhand eines Musterbeispiels, dass durch den Austausch eines Geldautomaten gegen einen Cashrecycler auf Grund der relativ geringen Unterdeckung eine deutliche Verlagerung der kostenintensiven (mitarbeitergebundenen) konventionellen Bar-Transaktionen hin zu SB-Transaktionen erfolgt (Ist: 5.144 Transaktionen; Soll: 1.156 Transaktionen). Analysieren Banken und Sparkassen ihre Bargeldlogistik in den Filialen in dieser Detailtiefe, können sie ihre Filialausstattung deutlich effizienter gestalten.

Parameter	10.503.709 Euro		
	Ist	Soll	Bemerkungen
Umsatz absolut	10.503.709 Euro		
Deckungsgrad Auszahlung/Einzahlung	-38 %		bereinigt um Recyclingquote
Recyclingquote	74 %		Institutsdurchschnitt
SB-Einzahlungen (Tx)	0	3.033	Muster
SB-Auszahlungen (Tx)	26.255	27.211	
konventionelle Bar-Transaktionen	5.144	1.156	
Anzahl Köpfe	2		Beachtung UVV-Kasse, keine white-cards oder Einsatz Biometric bzw. Schleuse
Ausstattung	Ist	Soll	Bemerkungen
Cashrecycler	0	1	Wg. der geringen Unterdeckung ist ein CRS sinnvoll.
Geldausgabeautomat	1	0	Die KAD-Funktion des GAA muss ersetzt werden.
BBA/AKT	0	0	
konventionelle Kasse	0	0	
SB-Kasse mit Einzahltresor	1	1	1 Arbeitsplatz zur Ansteuerung des CRS über SB-Kasse
Münzeinzahler	0	0	

Quelle: P3N BERATUNGS GmbH. Grafik: gi

Verhaltens von einzelnen Kundengruppen ist Bargeld zur Vermeidung des „gläsernen“ Kunden bestens geeignet. Darüber hinaus ist es gleichsweise leicht zu beschaffen. Mit einer Infrastruktur von bundesweit über 55.000 GAA können sich die Kunden nahezu allerorts mit den gewünschten Beträgen versorgen.

Bargeld ist und bleibt also eine feste Größe in der Gesellschaft und damit auch in der Kreditwirtschaft. Da die Nachfrage nach Bargeld unverändert hoch ist, müssen speziell regionale tätige Institute diese Nachfrage abdecken – trotz steigender Kosten. Damit wird für Banken und Sparkassen die Frage nach der Optimierung der damit verbundenen Kosten immer wichtiger.

### Kosten senken, Erlöse steigern

Viele Institute stellen derzeit fest, dass es Möglichkeiten gibt, den steigenden Kosten im Bargeldbereich mit einer Erlössteigerung wirksam entgegenzutreten. Um den Barzahlungsverkehr effizient abwickeln zu können, müssen jedoch die direkten Zusammenhänge zwischen Kosten und Erlösen zunächst transparent gemacht werden. Gelingen kann dies nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette im Barzahlungsverkehr. Diese beginnt für gewöhnlich direkt am Point of Sale, also bei dem Kunden und seinem tatsächlichen Bedarf. Über Entgelte für Leistungen rund um das Bargeld können die Kunden durch das Angebot echter Alternativen in Richtung der – für die Bank – effizientesten Abwicklungsformen für

den Barzahlungsverkehr gelenkt werden. Neben der Generierung von Erlösen schaffen Banken und Sparkassen dadurch eine Konzentration auf wirtschaftliche Abwicklungsformen. Diese Vorgehensweise hat zur Folge, dass die Durchlaufhäufigkeit von Prozessen abnimmt und damit die operativen Kosten reduziert werden. Es bestehen also durchaus realistische Chancen, die Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die Erlöse zu steigern.

Mit der Symbiose aus der Anpassung des Leistungsangebotes an das Kundenverhalten, der Steuerung der Kunden über Entgelte und einer darauf ausgerichteten technischen Abwicklung des Barzahlungsverkehrs legen Banken und Sparkassen den Grundstein für eine Kostenoptimierung. Die Konzentration des Leistungsangebotes in den Filialen lastet technische und personelle Ressourcen besser aus – bei Kostenreduktion durch die eintretenden Skaleneffekte. Gleichzeitig reduziert der gezielte Einsatz von Cashrecycling-Technologien die Aufwände für die Transport- und Wertelogistik.

Über marktgerechte Entgelte für ihre Bargelddienstleistungen können Banken und Sparkassen zusätzlich mindestens einen Teil ihrer Kosten über die Erlöse abdecken. Dass diese Rechnung aufgeht, zeigt nicht zuletzt die Praxis: Die Experten der P3N BERATUNGS GmbH stellen regelmäßig fest, dass über einen ganzheitlichen Optimierungsansatz unter Einbeziehung aller beteiligten Bereiche einer Bank sowohl die Kosten im Bargeldumfeld reduziert als auch die Erlöse gesteigert werden können.

### Optimale Filialausstattung

Ist das Kundenverhalten mittels Transaktions- und Umsatzanalyse bekannt und daraus ein Produkt- und Preisspektrum definiert, kann darauf aufbauend die konkrete Planung der Filialausstattung mit den erforderlichen Cashpoints erfolgen. Durch ein standardisiertes Verfahren wird somit eine weitestgehende Synchronisation des Kundenbedarfs mit der dafür notwendigen (und betriebswirtschaftlich sinnvollen) Infrastruktur für den Barzahlungsverkehr möglich.

Nachvollziehbare Schwellwerte (siehe Grafik „Vorgehensmodell“) dienen hierbei als Orientierung für fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Anzahl der jeweiligen Cashpoints.

Bargeld, als wichtige Stütze unseres gesellschaftlichen Lebens, ist auf lange Sicht unersetzbar. Umso mehr gewinnt eine rentable und kosteneffiziente Bargeldversorgung an Bedeutung. Viele Banken und Sparkassen erkennen in den Änderungen rund um die Bargeldlogistik die Chance, die eigene Cashstrategie auf den Prüfstand zu stellen und nach Optimierungspotentialen zu suchen. In der Regel werden sie schnell fündig. Wird der Barzahlungsverkehr als ganzheitliches Wertschöpfungssystem erkannt und optimiert, profitieren sie innerhalb kurzer Zeit von steigenden Erlösen und sinkenden Kosten im Bargeldbereich. ■

**Autor:** Frank Hummel, Geschäftsführung, P3N BERATUNGS GmbH