

Der richtige Weg zum Ziel

Bargeldlogistik: Was bringt die Zukunft?

Ein wichtiges Thema der letzten Monate war in Banken und Sparkassen die Optimierung ihrer Bargeldstrategie. Auch in diesem Jahr werden die Aufgaben in diesem Bereich nicht weniger. Im Gegenteil: Die Kreditwirtschaft setzt sich zunehmend mit der Gesamtstrategie ihrer Bargeldlogistik auseinander. Dabei lassen sich verschiedene Trends ausmachen, denen mehr und mehr Sparkassen und Banken folgen.

Eines der Kernthemen für dieses Jahr ist zweifelsohne die Vorbereitung und Einführung des CashEDI-Verfahrens der Deutschen Bundesbank bis spätestens Ende 2012. Mit CashEDI halten E-Business-Standards Einzug in die Kreditwirtschaft. Mittlerweile stellen sich die meisten Banken und Sparkassen den Herausforderungen, die mit der Einführung des neuen Verfahrens einhergehen. Dazu ziehen sie regelmäßig externe Kompetenzträger zu Rate, deren Erfahrungen eigene Wissenslücken ausgleichen helfen. Die P3N Beratungs GmbH arbeitet zum Beispiel mit vielen Instituten vorbereitend zusammen: Der mittlerweile vielfach erprobte Fitnesscheck CashEDI bietet dabei praxisnahe Hilfe. Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld sehen viele Häuser in der vertrieblischen Bargeldlogistik (der Einbindung der Bargelddienstleistungen

in das Produktportfolio). Mit dem Ziel, in diesem Bereich eine Kosten- und Ertragsoptimierung zu erreichen, stellen die Verantwortlichen in den Kreditinstituten teilweise erstaunliche Einsparpotentiale fest. Oft wird nämlich vergessen, dass Bargeld Kosten verursacht – und das in nicht geringem Maße. Immerhin 0,02 bis 0,04 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme wendet eine Filial-Bank oder Sparkasse für die Bargeldlogistik auf. Darin enthalten sind Kosten für den Werttransport, die Geldbearbeitung, die Versorgung von SB-Geräten und die Kapitalbindungskosten.

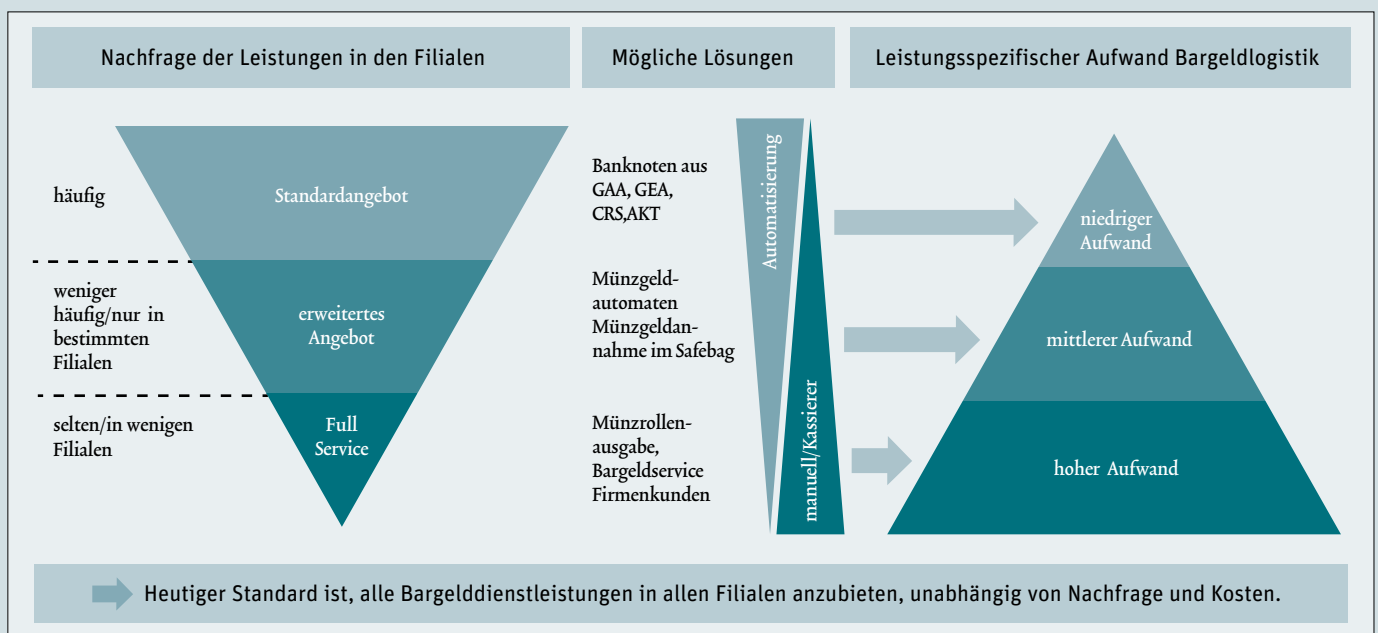
Mit der Produktentwicklung rund um das Bargeld schafft P3N die Basis für ein bedarfsgerechtes Angebot von Bargelddienstleistungen der Banken und Sparkassen und die Möglichkeit für eine leistungsbezogene Vergütung. Entscheidend für die Produktdefinition ist jedoch die

vorgelagerte Formulierung einer wirklichen Bargeldstrategie.

Intelligente Sourcingstrategien

Die Veränderungen im Bundesbankumfeld mit den einhergehenden Kostensteigerungen veranlassen darüber hinaus viele Häuser auch zu einer Überprüfung ihrer Sourcingstrategie mit (teilweisen) Überlegungen zum In- oder Outsourcing von bargeldrelevanten Arbeitspaketen und -prozessen. Hier bedarf es einer strukturierten Herangehensweise. Zunächst einmal gilt es dabei herauszufinden, welche Prozesse verbesserungswürdig erscheinen und wie diese derzeit organisiert sind. Ist die Ausgangslage erst einmal beschrieben, lohnt es nach den Erfahrungen der P3N-Experten, folgende Fragestellungen überlegt zu beantworten:

Handlungsfeld Kunden: Leistungsangebot und Aufwand müssen in Einklang gebracht werden



Quelle: P3N Beratungs GmbH. Grafik: gi

- Welche Verbesserung erhoffen wir uns von der neuen Sourcingstrategie?
 - Wie realistisch ist diese einzuschätzen?
 - Im Falle eines Outsourcings: Welche Dienstleister können unsere Qualitäts- und Sicherheitsbedürfnisse kostenoptimal erfüllen?
- Häufig profitieren Geldhäuser von der unabhängigen Beratung externer Kompetenzträger, die durch die Entscheidung – pro oder contra Outsourcing – keinen eigenen Vorteil ausmachen können.



Helfen können beispielsweise Steuerungsgesellschaften, die unter anderem Unterstützungsleistungen in der Know-how-intensiven operativen Steuerung von Wertdienstleistern anbieten.

Analog der üblichen Auditierungen in anderen bankfachlichen Themen (Wertpapiergeschäfte, IT) erweist sich diese Vorgehensweise auch im Bereich der Bargeldlogistik als sinnvoll. Eine Auditierung der gesamten Bargeldlogistikthemen dient dabei in erster Linie dem Aufzeigen von Schwachstellen und der Erkennung von Steuerungsdefiziten. Auf diese Weise können Handlungsbedarfe rechtzeitig vor Revisionsprüfungen aufgezeigt und umgesetzt werden – getreu der Devise: Agieren statt reagieren! ■

Autor: Frank Hummel, Geschäftsführung P3N Beratungs GmbH

Roadshows

Zudem organisiert P3N in Zusammenarbeit mit ihrem Kooperationspartner GS1 Germany sowie der ALVARA Cash Management Group, der VÖB-Service, Atos IT Solutions and Services und SARROS eine Roadshow, um mit Banken und Sparkassen gemeinsam Möglichkeiten



und Vorteile des Einsatzes von CashEDI zu diskutieren.
www.bargeldtrends.de

Risiken optimieren

Die nach wie vor bestehenden Risiken in der Bargeldlogistik (unter MaRisk-Gesichtspunkten) verlangen definierte Strukturen und Kontrollverfahren. Dazu zählt auch die Einrichtung und Nachhaltigkeit einer operativen Dienstleistersteuerung in der Bargeldlogistik. Deren Ausprägung ist vor allem von dem Auslagerungsgrad von Prozessen der Bargeldlogistik der Kreditinstitute abhängig. Insbesondere bei den Tätigkeiten im Rahmen der Geld- und Wertebearbeitung handelt es sich um eine Auslagerung im Sinne der MaRisk, die neben den banküblichen Sorgfaltspflichten und versicherungsrechtlichen Anforderungen auch aufsichtsrechtliche Pflichten nach sich zieht. Um diesen Anforderungen intern gerecht werden zu können, sind aufbau- und ablauforganisatorische Voraussetzungen notwendig. Die Risikooptimierung/-beherrschung mittels einer qualifizierten Dienstleistersteuerung ist als Handlungsfeld in der Kreditwirtschaft zwar grundsätzlich erkannt, weist aber zahlreiche Baustellen auf.

Steuerung mittels Kennzahlen

Als operatives Trendthema sehen die Fachexperten in vielen Instituten die Steuerung der Bargeldlogistik mittels Kennzahlen auf Instituts- und Filialebene. Die P3N Beratungs GmbH hat in den vergangenen Monaten für insgesamt rund 50 Kreditinstitute entsprechende Analysen durchgeführt, auf Basis derer spezifische Vergleichsgruppen gebildet werden können und ein reales Benchmarking möglich wird.

Besonders häufig fragen Banken und Sparkassen nach einer Kennzahlensystematik für das interne Benchmarking – für die Vergleiche der Filialen untereinander. Ein externes Benchmarking ist allerdings in jedem Fall nur eine Momentaufnahme im Vergleich mit anderen Kreditinstituten und dient einer ersten Standortbestimmung und der Ableitung strategischer Aussagen und Handlungsoptionen sowie der Erfolgskontrolle durchgeführter Maßnahmen.