

11. März 2013 - 09:00 | Kolumne 03/13

# Bargeldlogistikprozesse: Wer machts?

von Thomas Birnstein

Es geht nicht immer nur um die Kosten. Und doch müssen Banken und Sparkassen vor allem mit Blick auf die sich stetig ändernden und verschärfenden Rahmenbedingungen genau hinschauen, ob ihre Bargeldlogistik den eigenen Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsansprüchen genügt.



*Für **Thomas Birnstein** haben es Kreditinstitute selbst in der Hand, durch ihre Marktmacht neue innovative Lösungen in den Geldkreisläufen mitzugestalten. (P3N)*

Aktuelle Entwicklungen wie der Flächenrückzug der Deutschen Bundesbank werden einen harten Preiswettkampf in der Wertdienstleistungsbranche einleiten. Der dürfte zu einer weiteren Konsolidierung der Anbieter führen. Dass was bleibt, ist die Suche der Kreditinstitute nach einem leistungsfähigen und kostenbewussten Dienstleister für ihre Bargeldver- und entsorgung.

Eine Auswahl nur anhand kostenrelevanter Parameter greift hier zu kurz. Vielmehr bedarf es einer methodisch richtigen Vorgehensweise, die die Häufigkeit von Prozessdurchläufen verringert sowie klare Leistungs- und Servicebeschreibungen

möglich macht.

Mangels Anbieter haben nicht alle Institute eine Wahl. In vielen betroffenen Banken und Sparkassen gibt es deshalb Überlegungen, die Bargeldlogistik gänzlich selbst zu lösen – im Verbund mit anderen Häusern oder in Eigenregie. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Fakt ist, dass die Anzahl der Wertdienstleister abnehmen wird, wie die jüngst bekannt gewordene Übernahme von Brinks durch Prosegur deutlich macht. Was heißt das nun vor allem für die regional tätigen Kreditinstitute?

## Licht und Schatten durch Marktkonsolidierung

Zum einen kann diese Entwicklung von Vorteil sein, weil gegebenenfalls schwach aufgestellte und damit risikobehaftete Unternehmen vom Markt verschwinden und sich zunehmend wichtige Standards durchsetzen. Gleichzeitig steigen die Chancen auf eine engere Verzahnung der Beteiligten am Bargeldkreislauf und somit eine stärkere Unabhängigkeit von der Deutschen Bundesbank. Andererseits lässt der Wettbewerb nach, da es zunehmend regionale Monopolstellungen der großen Wertdienstleister geben wird oder bereits gibt. Das führt in der Regel in einer Marktwirtschaft zu höheren Kosten, sinkender Qualität und weniger Kundenorientierung.

In diesem Fall schwinden folgerichtig auch die Einflussmöglichkeiten der Sparkassen und Banken. Diesen Konflikt vor Augen fragen sich viele Institute nun aus gutem Grunde, ob sie die Kosten und die Abhängigkeiten von einem Wertdienstleister akzeptieren oder andere Wege gehen sollten. Wie so oft im Leben, kann man hier schwer mit einem klaren ja oder nein antworten. Es kommt eben wieder einmal darauf an. Entscheidend ist nämlich, dass sich das betreffende Kreditinstitut über die eigene Ausgangssituation und die strategischen Zielstellungen in seinem Barzahlungsverkehr Klarheit verschafft. Dazu gehört auch eine realistische Einschätzung der eigenen Ressourcen (Personal, Technik, bauliches Umfeld) sowohl von heute als auch in Zukunft.

## Fundierte Entscheidungen treffen

Geht man auf die Zielstellungen ein, sollten die Entscheider unbedingt unterschiedliche Perspektiven in der Zieldefinition betrachten. Grundsätzlich gibt es natürlich die üblicherweise im Vordergrund stehenden kaufmännischen Ziele, wie etwa Kostenoptimierungen. Aber schon in diesem Kontext stellt sich die Frage nach dem damit in Zusammenhang zu sehenden Risiko und den damit verbundenen Risikokosten? Je geringer die Kosten, umso kritischer kann die Leistungserbringung durch den Wertdienstleister werden.

Aus der Kundenperspektive heraus gesehen, ist vermeintlich ohnehin wenig Raum für gewagte Kompromisse: Das Qualitätsversprechen „Bargeldversorgung“ sollte schon allein aus Reputationsgründen eingehalten werden. Was allerdings nicht bedeuten muss, überall und für jede Eventualität Bargeld und Technik vorzuhalten. Dieser Anspruch kann sich nämlich schnell zu einer unerwünschten Kostenfalle entwickeln. Vielmehr ist eine fundierte Bedarfsorientierung, sich an der tatsächlichen Kundennachfrage

ausrichtenden Bargeldversorgung, der Schlüssel zum Erfolg. Nur auf diese Weise kann die Durchlaufhäufigkeit der Prozesse reduziert und damit ein wesentlicher Hebel für die Bargeldlogistik-Kosten gesteuert werden.

Offen bleibt dennoch die Frage: Mit welchem Sourcing-Modell, mit welchen Prozessen und Sachmitteln erreicht das Kreditinstitut die gewollte und zugesicherte Qualität? Letztlich spielen neben den Anforderungen an die zur Verfügung stehenden räumlichen und technischen Ressourcen auch die eigenen Mitarbeiter eine bedeutende Rolle: Stünden für die Tätigkeiten in der Bargeldlogistik, insbesondere für Abwicklungs- und Steuerungsprozesse, überhaupt ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung?

Allein unter Kostengesichtspunkten kommt man daher relativ schnell zu dem Schluss, dass Outsourcing wohl die wirtschaftlichste Lösung ist. Übrigens: Die Frage nach der Positionierung mit Blick auf §25a KWG (wesentliche Auslagerung) und der damit verbundenen Anforderungen an die Dienstleistersteuerung spielt bei einem hohem Grad der Auslagerung eine besondere Rolle.

## **Option: Kooperation**

Zu der Auslagerung an einen Wertdienstleister oder dem unwirtschaftlichen aber im höchsten Maße unabhängigen Eigenbetrieb der Bargeldlogistik gibt es jedoch eine effiziente Alternative: Kooperation. Vor endgültigen Sourcing-Entscheidungen sollten darum unbedingt Überlegungen zu kooperativen Ansätzen in der Region mit anderen Kreditinstituten, dem Handel oder privaten Akteuren im Bargeldkreislauf beachtet und diskutiert werden.

Dass Kooperationen zwischen Instituten gut funktionieren können, beweisen zahlreiche Praxisbeispiele. Die wesentlichen Treiber für eine Entscheidung in diese Richtung sind die Bündelung der Kompetenzen und Ressourcen sowie mehr Unabhängigkeit von Bundesbank und Wertdienstleisterbranche. Zusammen betrachtet, bleibt die Thematik ein recht komplexes Puzzle, welches leider derzeit oft unter Zeitdruck durch die Konsolidierungswelle in der WDL-Branche zusammen gesetzt werden muss.

## **Fazit**

Umso wichtiger ist es, dass die Beantwortung der drängenden Fragen kein „Fachthema“ im Sinne einer „WDL-Ausschreibung“ ist, sondern für die Sparkassen und Banken zunehmend eine wesentliche strategische Herausforderung mit mittel- und langfristigen Positionierungen darstellt. Die Kreditinstitute

haben es in der Hand, durch ihre Marktmacht neue innovative Lösungen in den Geldkreisläufen mitzugestalten und damit auf die Kosten und Risiken verstärkt und nachhaltig Einfluss zu nehmen.

**Autor**

Thomas Birnstein ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH in Zwickau.

© DSGVO - <http://www.sparkassenzeitung.de> - Bargeldlogistikprozesse: Wer macht's? - 11. März 2013 - 09:00