

Barzahlungsverkehr

# Vom Benchmarking profitieren

Inwieweit das bisher defizitäre Geschäftsfeld Barzahlungsverkehr optimierungsfähig ist und welche Maßnahmen hierbei sinnvoll sind, zeigt der Projektbericht der Volksbank Braunschweig Wolfsburg.

**Frank Hummel und Markus Wenk**

**S**ich zu vergleichen ist eine gute Möglichkeit, eigene Schwachstellen, aber auch Optimierungspotenziale aufzudecken. Im Bereich Barzahlungsverkehr suchen daher immer mehr Institute nach Möglichkeiten, sich hausintern zwischen den Filialen, aber auch extern mit Wettbewerbern der Branche zu messen. Erfahrungsgemäß können derartige Benchmarkingprojekte schnell Nutzen stiften, da auf diese Weise Handlungsfelder für die Effizienzsteigerung und Kostenreduktion sichtbar werden.

## **Veränderte Rahmenbedingungen**

Die Volksbank Braunschweig Wolfsburg ist eine Flächenbank mit einem Geschäftsgebiet von

1.410 qkm. Bereits 2008 führte das Institut im Rahmen des Projektes „Cash“ ein abgestuftes Leistungsprofil in den Filialen mit hohem SB-Ausstattungsgrad ein, um den Anforderungen an einen optimalen Barzahlungsverkehr bei gleich bleibender Servicequalität gerecht zu werden.

Ziel der damaligen Umstrukturierung war es, Kosteneinsparungen von mindestens 25 Prozent zu realisieren und eine spürbare Entlastung der Filialen von Tätigkeiten der Bargeldlogistik zu erreichen. Die Lösung lag zunächst im Ausbau und in der Etablierung von SB-Angeboten, da diese durch die weitgehende Automatisierung weniger Personalkosten verursachen. So sind inzwischen von den 37 Filialen, die sich über das Geschäftsgebiet verteilen, nur noch fünf Filialen mit mitarbeiterbedienten Diskretkassen ausgestattet.

Um die Bilanz dieser Kassen zu verbessern, sollte die Effizienz der nicht automatisierungsfähigen Bargeldtransaktionen im Be-

reich der Firmen- und Privatkunden gesteigert werden – wobei ein sehr hoher Servicelevel gegenüber den Kunden als geschäftspolitische Maßgabe vorgegeben war. Zudem sollten mithilfe eines optimierten Bargeldbestands in den Filialen und an den Automaten die Abwicklung von Bargeldtransaktionen durchgängig standardisiert sowie zusätzlich beim Hard- und Softwareinsatz weitere Kostensenkungspotenziale realisiert werden.

Die Ergebnisse der Analyse zeigten Verbesserungsbedarf in verschiedenen Prozessschritten. Dazu gehörten beispielsweise:

- ein hoher Bargeldumlauf durch die unzureichende Nutzung von Recyclingmöglichkeiten,
- teilweise unnötige Befüllungen oder Entleerungen sowie ein hohes Münzaufkommen,
- unterschiedliche Zuständigkeiten und Arbeitsweisen der Geldbearbeitung in den Filialen,

*Frank Hummel ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH, Leipzig.*

*E-Mail: frank.hummel@p3n.de*

*Markus Wenk ist Leiter Unternehmensservice der Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg.*

*E-Mail: markus.wenk@vbbrawo.de*

- das Fehlen einer zentralen Bearbeitung und standardisierter Prozesse bei der Geldbearbeitung.

Mit dem Ziel, ihre im Jahr 2008 vorgenommene Neuausrichtung in der Bargeldlogistik auf den erzielten Nutzen hin zu überprüfen und aus den gewonnenen Erkenntnissen weitere Optimierungspotenziale abzuleiten sowie mittelfristige Steuerungsmöglichkeiten auszuloten, startete das Institut im Frühjahr 2013 einen Kennzahlenvergleich „Barzahlungsverkehr“ in Zusammenarbeit mit der P3N Beratungs GmbH.

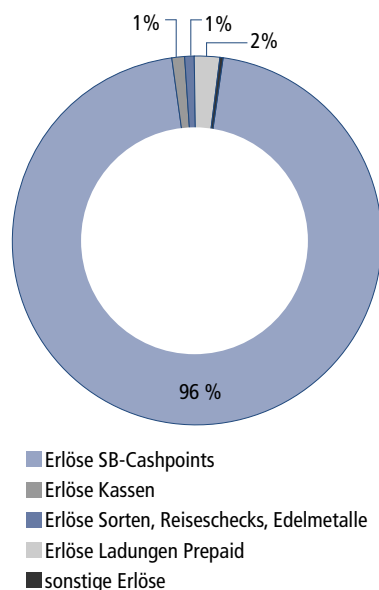
Dabei galt es, in der aktuellen Analyse auch auf veränderte Rahmenbedingungen gegenüber 2008 einzugehen. So werden im Jahr 2015 zwar weiterhin zwei Bundesbankstandorte im Umkreis von 90 km in Hannover und Magdeburg zur Verfügung stehen. Dennoch verursacht die Strukturreform der Bundesbank für die Volksbank Braunschweig Wolfsburg insgesamt höhere Kosten für die Bargeldver- und -entsorgung. Darüber hinaus sind künftig Preisanstiege für den Geld- und Werttransport sowie für die Erfüllung höherer Sicher-

heitsauflagen zu erwarten. Um unter diesen Bedingungen effizient zu arbeiten, bedarf es einer straffen Organisation der gesamten Prozesse des Barzahlungsverkehrs.

### ***Eine solide Basis***

Die Volksbank Braunschweig Wolfsburg ließ ein gezieltes Benchmarking mit vergleichbaren Kreditinstituten vornehmen. Ziel: die notwendige Transparenz hinsichtlich Kosten, Erlösen und Qualität im gesamten Barzahlungsverkehr herzustellen. Aus den ermittelten Kennzahlen soll-



**Abb. 1:** Zusammensetzung der Erlöse im Barzahlungsverkehr

ten konkrete und praxisnahe Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die Untersuchung schloss die gesamte Wertschöpfungskette im Bargeldvertrieb und in der Bargeldlogistik ein.

In einem Auftaktworkshop Anfang Mai 2013 wurden die Vorgehensweise und die Inhalte besprochen sowie die Erhebungswerkzeuge und der Terminplan für die nächsten drei Monate festgelegt. Den kurzen Projektzeitrahmen vor Augen startete das Expertenteam sogleich mit der Datenerhebung. Hier lag der Schwerpunkt auf dem Zusammentragen aller notwendigen Informationen für den „P3N-Kennzahlencheck-Institut Barzahlungsverkehr“ inklusive der Ermittlung des zentralen und dezentralen Prozessaufwands.

Im Vorfeld der Auswertung und Interpretation der Daten erfolgte im Juni 2013 zunächst eine Qualitätssicherung, bei der die erhobenen Daten auf ihre Plausibilität und Qualität hin überprüft wurden. Auf diesem Wege konnte das Projektteam bereits zwei Monate nach Projektstart belastbare Zahlen und Ergebnisse vorlegen,

die im weiteren Verlauf als solide Diskussionsgrundlage für Vorstand und Vertrieb der Volksbank Braunschweig Wolfsburg dienten.

#### **Aufwendungen und Erlöse im Vergleich**

Die Grundlage der Analyse bildete ein Vergleich von Aufwendungen und Erlösen im Barzahlungsverkehr. Die Kosten für das Bargeldhandling in Banken und Sparkassen liegen durchschnittlich bei etwa 0,11 Prozent der Bilanzsumme. Diese verteilen sich zu 54 Prozent auf den Bargeldvertrieb und zu 46 Prozent auf die Bargeldlogistik (Branchendurchschnitt: 60 zu 40 Prozent).

Den höchsten Aufwand im Bereich Bargeldvertrieb nehmen bei der Volksbank Braunschweig Wolfsburg die Abschreibungsaufwendungen (AfA) für die SB-Technik gefolgt von den IT-Kosten (Rechenzentrum) ein. Im Bereich Bargeldlogistik ist der Personalaufwand mit 46 Prozent eindeutiger Kostentreiber – gleichwohl verursacht auch die Geldhaltung gut ein Viertel der Kosten.

Neben der Kostenanalyse wurden auch die Erlöse im Bargeldvertrieb unter die Lupe genommen. Im Ergebnis zeigte sich eindrucksvoll, dass die Gebühreneinnahmen der SB-Cashpoints mit 96 Prozent fast die gesamten Erlöse im Bargeldvertrieb generieren. Im Vergleich dazu sind die Erträge aus den Prepaid-Ladungen, Sorten, Reiseschecks und Edelmetallen marginal zu bewerten (siehe Abbildung 1).

#### **Spitzenreiter bei der CIR**

Nach der Analyse folgte die Bildung von Kosten-, Nutzungs-, Ausstattungs- und Prozesskennzahlen. Wesentliche übergeordnete Leitkennzahl für die Bewertung der Analyseergebnisse ist die Cost Income Ratio (CIR). Im Vergleich mit dem Kennzahlenfundus von P3N (umfasst derzeit rund 80 Sparkassen und Genossenschaftsbanken) erreichte die Volksbank Braunschweig Wolfsburg einen Spitzenplatz mit einer CIR von 185 Prozent (1,85 Euro Aufwand für 1 Euro Erlös). Damit liegt das Kreditinstitut weit unter dem Durchschnitt der durch P3N untersuchten Kreditinstitute, der mit rund 3,50 Euro Aufwand für 1 Euro Erlös die Handlungsnotwendigkeit vieler Institute verdeutlicht (siehe Abbildung 2).

Ursache für diese positive CIR-Platzierung: die gute Erlössituation der Volksbank. Je Transaktion nimmt das Institut 0,42 Euro ein. Im Vergleich zu allen P3N-Untersuchungen liegt dieser Wert doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt. Als Gründe für die positive Erlössituation sehen die Experten die konsequente Umsetzung der SB-Ausrichtung, die gezielte Drittstandortstrategie in Einkaufsregionen und ein hohes Fremdkundenpotenzial im Oberzentrum Braunschweig. Hier sei am Rande darauf verwiesen, dass bei der Volksbank Braunschweig Wolfsburg für Fremdkunden le-

diglich durchschnittliche Gebühren anfallen.

Mit 43 Prozent aller Geschäftsstellen haben die SB-Filialen des Instituts einen weitaus höheren Anteil als bei anderen Instituten (Durchschnitt aller Institute: etwa 20 Prozent). Auch die seit 2008 eingeführte Leistungsclusterung trägt zu einer positiven Gesamtbilanz bei. Teilaspekte einer Leistungsclusterung sind dabei grundsätzlich unter anderem:

- Ausrichtung der Bargeldleistungen am Kundenbedarf,
  - Parameterdefinition und Gewichtung (beispielsweise Umsätze, Transaktionen, Kundenalter/Demografie, Tourismus, Entfernungen), Formatierung,
  - Beachtung regionaler oder geschäftspolitischer Besonderheiten und
  - Bepreisung von Bargeldleistungen als Steuerungseffekt.
- Trotz eines Spitzenplatzes im Benchmarking gilt es für die Volksbank Braunschweig Wolfsburg, weitere Optimierungspotenziale zu erschließen. Möglichkeiten für Kosteneinsparungen liegen vorrangig im Bargeldvertrieb – konkret in der Überprüfung des Ausstattungsgrads mit SB-Cashpoints und der weiteren Verbesserung der Nutzungsquote der eingesetzten Cashrecycler, speziell der Einzahlfunktion. Durch die Verringerung hoher Geldbestände bei gleichzeitiger Reduktion der Werttransporte ließe sich der Barzahlungsverkehr noch effizienter gestalten.

### **Selber machen lohnt sich**

Das in 2008 erarbeitete und umgesetzte Konzept einer Leistungsabstufung in den Filialen und der starken Forcierung der SB-Strategie hat sich bewährt. Da die Mitarbeiter hinsichtlich des Themas Bargeldlogistik eine Entlastung spürten, fielen ihre Reaktionen auf die Entwicklungen insgesamt positiv aus. Ein weitere

wesentlicher Erfolgsfaktor war die Einführung eines „Leiters Bargeldlogistik“, der für dieses Thema verantwortlich ist und unter dessen Leitung alle erforderlichen Prozesse für einen effizienten Bargeldverkehr zusammenlaufen.

Darüber hinaus zeigt sich: Es selbst zu tun, kann sich auszahlen. Immerhin stellte die Volksbank Braunschweig Wolfsburg ein eigenes Team ab, das 85 Prozent der im Barzahlungsverkehr anfallenden Aufgaben selbst erbringt – einschließlich der Werttransporte und des Cashpoint-Service. Bei Kunden herrschten anfangs Vorbehalte hinsichtlich der konsequenten SB-Ausrichtung. Diese konnten im Zeitverlauf und nicht zuletzt durch viele persönliche Gespräche ausgeräumt werden.

Hier mag auch die Tatsache eine Rolle gespielt haben, dass die meisten Kunden nicht bereit sind, für besondere Leistungen, beispielsweise einen mobilen Bargeldservice durch den Wertdienstleister, einen höheren Preis zu zahlen. Dennoch bestehen

weitere Optimierungspotenziale in den Bereichen Barzahlungsverkehr und -logistik. Entsprechende Maßnahmen befinden sich in der Volksbank in der Umsetzungsphase.

Strategisch erscheint es sinnvoll, den Bargeldkreislauf weiter zu regionalisieren. Dies bedeutet für die Volksbank Braunschweig Wolfsburg die Kooperation mit weiteren regionalen Kreditinstituten im Sinne eines gemeinsamen Bargeldleistungsangebots. Als realistisches Ziel kann zudem - ohne eine wesentliche Einschränkung des Kundenservice in Kauf nehmen zu müssen – eine weitere Verbesserung der Cost Income Ratio auf 1,60 bis 1,35 Euro angestrebt werden.

Um diese Potenziale zu heben, überlegen die Verantwortlichen der Genossenschaftsbank gemeinsam mit P3N eine tiefergehende Filialanalyse mit dem Fokus auf den Bargeldvertrieb vorzunehmen und darauf aufbauend ein Grobkonzept für ein regionales CashCenter zu erarbeiten. BI

**Abb. 2:** Übersicht CIR (Cost-Income-Ratio)

#### Cost-Income-Ratio Barzahlungsverkehr

