

Kundenorientierung, Preise und Technik im Einklang

BARGELDDIENSTLEISTUNGEN In der Eurozone steigt der Bargeldumlauf kontinuierlich an, und in Deutschland werden immer noch 82 % der Transaktionen im Einzelhandel bar abgewickelt. Daher bleiben Münzen und Scheine trotz Karten und Mobile Payment ein relevantes Thema im Zahlungsverkehr. Für Banken und Sparkassen als wichtige Dienstleister rund ums Bargeld kommt es darauf an, durch intelligentes Pricing und Prozessoptimierung im Cashmanagement ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen zu erreichen. *Frank Hummel*

Keywords: Cashmanagement, Bargeldlogistik, Pricing, Filialausstattung, Barzahlungsverkehr

Das Thema „Barzahlungsverkehr“ hat etliche Aspekte: Nicht nur die letzten Neuerungen beispielsweise im Bereich Münzgeldbearbeitung und die Herausforderungen rund um CashEDI,¹ auch der fortschreitende Flächenrückzug der Bundesbankfilialen entpuppt sich als zusätzlicher Kostentreiber im Barzahlungsverkehr. Zudem steigen mit der stärkeren Einbeziehung der Wertdienstleister in die Wertschöpfungskette die Anforderungen und damit auch der Aufwand für die Dienstleistersteuerung. Darüber hinaus drängen neue Bezahlverfahren (etwa girogo) auf den Markt und machen den Scheinen und Münzen Konkurrenz. Immerhin steigt der Anteil bargeldloser Transaktionen im Handel pro Jahr um 1,2 %. Wie lässt sich vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen eine Effizienzsteigerung im Bargeldbereich erreichen – erst recht in Zeiten, in denen mancher Experte die Notwendigkeit des Bargelds grundsätzlich in Frage stellt?

Fest steht, dass die im Umlauf befindliche Bargeldmenge in der Eurozone und in Deutschland nach wie vor ansteigt. Damit verweisen die Scheine und Münzen bar-

geldlose Bezahlverfahren oder gar Mobile Payment speziell in Deutschland eindeutig auf die Plätze. Bargeld hat gegenüber anderen Bezahlverfahren einen wesentlichen Vorteil: Es ist anonym und lässt detaillierten Kundensegmentanalysen und neuen Marketingraffinessen keinen Spielraum.

Selbst der Bequemlichkeitsfaktor, die Karte oder perspektivisch auch das zahlungsfähige Mobiltelefon immer und überall zur Hand zu haben, wird wohl nicht dazu führen, dass die Bargeldnachfrage

spürbar sinkt. Dank einer bundesweiten Infrastruktur von über 55.000 Geldausgabemaschinen können sich die Kunden der Banken und Sparkassen nahezu allerorts mit den gewünschten Beträgen versorgen. Insbesondere regional tätige Institute sind folglich aufgefordert, diese Nachfrage trotz steigender Bargeldabwicklungskosten abzudecken. Aber auch für die anderen Banken ist es wichtig, Präsenz zu zeigen. Schließlich ist der Bargeldbedarf der Kunden oft der einzige Anlass, die Räumlichkeiten eines Finanzinstituts zu betreten.

Kundenwunsch im Mittelpunkt

Um den Barzahlungsverkehr effizient abwickeln zu können, müssen zunächst die direkten Zusammenhänge zwischen Kosten und Erlösen transparent gemacht werden. Ohne eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette kann dies nicht gelingen. Angefangen am Point of Sale, also beim Kunden und seinem tatsächlichen Bedarf, sollten alle mit dem Thema „Bargeld“ in Verbindung stehenden Rahmenparameter und Prozesse de-

Die bestehenden Prozesse im Barzahlungsverkehr, im Bereich Risikomanagement und in der Dienstleistersteuerung haben teilweise erhebliches Optimierungspotenzial.

tailliert analysiert werden. Die Grundlage für eine Prozessoptimierung im Barzahlungsverkehr ist die genaue Kenntnis über die Kostenstrukturen und das Nutzungsverhalten der Kunden in den einzelnen Filialen. Im Mittelpunkt dieser Auswertungen können die Auslastung der eingesetzten Kasse-Technik, die Nutzungsquoten der eingesetzten Selbstbedienungstechnik, der Realisierungsgrad von manuell zu vereinnahmenden Entgelten oder die Kosteneffizienz sein. Aus den gewonnenen Daten lassen sich erfah-

rungsgemäß wichtige Kennzahlen ableiten, die die Anforderungen der Kunden und mögliche Ineffizienzen in den Prozessen verdeutlichen.

Kennzahlen schaffen solide Informationsbasis

Als operatives Trendthema sehen die Experten in vielen Instituten die Steuerung der Bargeldlogistik mittels Kennzahlen auf Instituts- und Filialebene. Besonders aufschlussreich ist für Banken und Sparkassen eine Kennzahlensystematik für das interne Benchmarking – für den Vergleich 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. In erster Linie schaffen Kennzahlen einen Überblick über mögliche Optimierungsansätze.

Beispielsweise lässt sich aus ► 1 ableiten, dass im dargestellten Beispiel bei der Disposition des Münzgelds zwischen den untersuchten Geschäftsstellen große Unterschiede bestehen. Des Weiteren kann auch das unterschiedliche Kundenverhalten in Bezug auf die Einzahlung von Münzgeld abgelesen werden. Auf diese Art und Weise lassen sich alle weiteren Dienstleistungen rund um das Bargeld und sonstige Wertgegenstände genauestens analysieren und auswerten. Besonders wichtig ist dabei auch die Betrachtung der einzelnen Umsatz- und Transaktionsarten. Konkret bedeutet dies die separate Analyse von Umsätzen und Transaktionen im Privat- und Geschäftsgirosektor und im Bereich Sparen. Die aus dieser Analyse gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen in einfachen Fällen bereits Kostenoptimierungen durch die Vereinheitlichung und Standardisierung der bargeldnahen Prozesse. In der erweiterten Betrachtung können die SB-fähigen

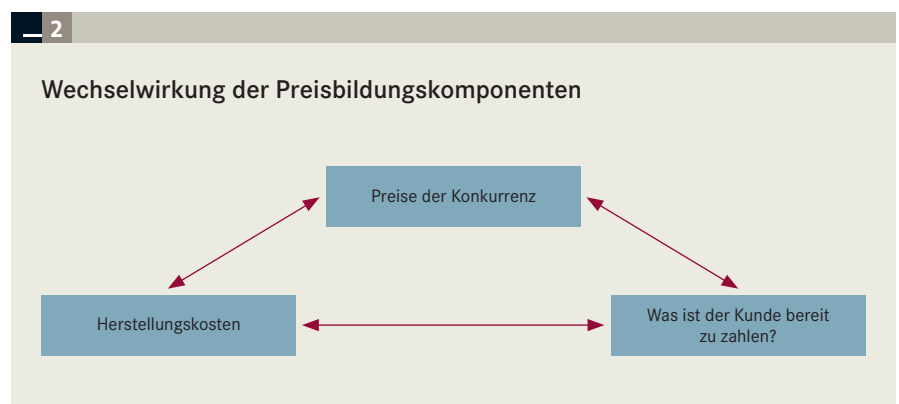
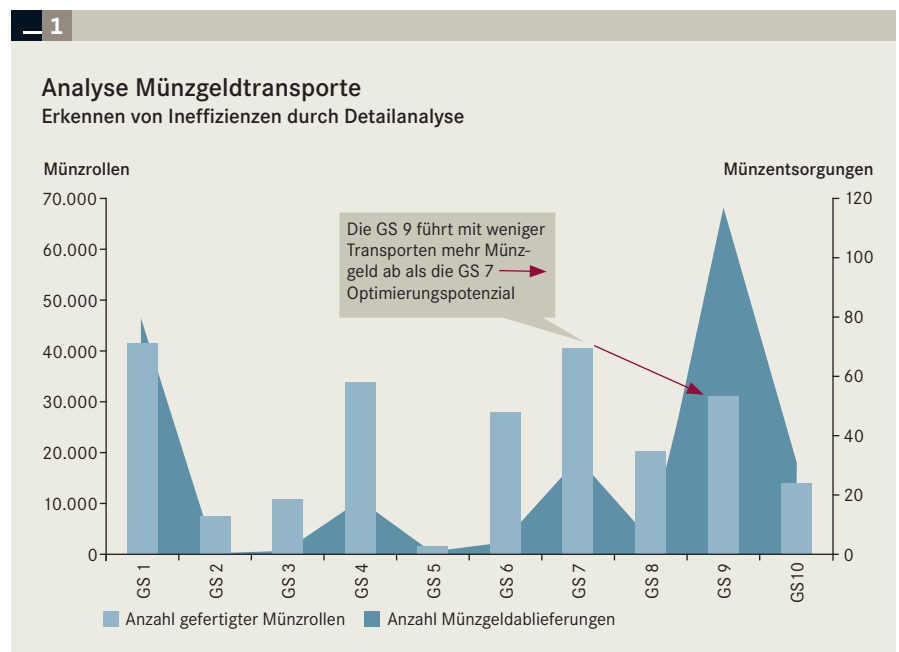
Anteile der heute noch manuell abgewickelten Transaktionen ermittelt werden.

Kundenbedarf im Mittelpunkt

► 1 verdeutlicht am Beispiel der Münzgeldentsorgung, dass die Bankkunden nicht in jeder Filiale gleichermaßen die angebotenen Dienstleistungen nutzen. Der tatsächlichen Nachfrage zum Trotz bieten insbesondere regional tätige Kreditinstitute mit einem dichten Filialnetz häufig das gesamte Dienstleistungsportfolio im Barzahlungsverkehr an. Durch das notwendige Vorhalten von Personal und Sachmitteln für die Erbringung dieser Dienstleistungen und die gleichzeitig

geringer werdende Nachfrage der Kunden steigen die Stückkosten im Barzahlungsverkehr erheblich. Dieser Prozess wird speziell in ländlichen Regionen durch die demografische Entwicklung noch beschleunigt.

Auf diese Phänomene mit Standort-schließungen zu reagieren, ist für viele Sparkassen und Genossenschaftsbanken meist keine Alternative. Die Lösung der Problematik liegt stattdessen in den Aufgaben „Leistungsdifferenzierung“ und „Konzentration“. Hinter der Leistungsdifferenzierung steht die Idee, den Kunden flächendeckend ein Basisangebot an Dienstleistungen rund um den Barzah-



lungsverkehr anzubieten. Dieses Basisangebot sollte zu großen Teilen über die vorhandene Selbstbedienungstechnik abgewickelt werden können. Aufwändige Transaktionen mit einem hohen manu-

und emotionale Besonderheiten zu berücksichtigen. Zu den geografischen Aspekten gehören beispielsweise zumutbare Entfernungen oder laufende verkehrstechnische Projekte. Unter emotionalen

intelligenten Preispolitik. Über Entgelte für Leistungen rund um das Bargeld können die Kundenbedarfe 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. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise nimmt die Durchlaufhäufigkeit in den Prozessen ab, und die operativen Kosten für das Bargeldhandling sinken.

Eine systematische Vorgehensweise von Transparenz über Produktclustering und Preisbildung hin zu einer bedarfsgerechten Filialausstattung schafft die Basis für eine nachhaltige Optimierung des Barzahlungsverkehrs.

ellen Bearbeitungsaufwand bieten nur noch ausgesuchte Standorte mit einem erweiterten oder Full-Service-Angebot an. Doch welche Standorte sollen dies künftig sein? Auch hier ist es wichtig, die Situation zunächst gründlich zu analysieren.

Full Service dort, wo er benötigt wird

Bei der Auswahl der Full-Service-Standorte sind neben der aktuell zu verzeichnenden Nachfrage der Kunden auch die zukünftigen Entwicklungen, geografische

Besonderheiten lassen sich alle irrationalen Gründe zusammenfassen. Beispielsweise, warum Kunden eine Geschäftsstelle trotz eines erweiterten Barzahlungsverkehrsangebots meiden würden. Berücksichtigt man alle wichtigen Einflussfaktoren, akzeptieren in der Regel 80 bis 90 % der Kunden Veränderungen.

Um den Akzeptanzgrad zu erhöhen, ohne ein Aufweichen der Lösung zu riskieren, bedarf es einer weiteren Motivation für die Kunden – speziell auch einer

Die Preis-Frage

Den richtigen Preis für Dienstleistungen im Barzahlungsverkehr zu ermitteln, ist eine der schwierigsten Aufgabenstellungen. Grundlage der Preisbildung ist auch die Kenntnis der Herstellungskosten für die einzelnen Bargelddienstleistungen. Da sich jene mit Verlagerung und Konzentration des Leistungsangebots verändern, sollten die Überlegungen zur Preisbildung erst nach der Differenzierung des Leistungsangebots beginnen. Die Herstellungskosten lassen sich auf Basis eines Kennzahlensystems und der Prognosen über die Verschiebungen je Leistungsart ermitteln. Im nächsten Schritt sollten im Rahmen einer Marktanalyse die definierten Entgelte der Wettbewerber Berücksichtigung finden. Speziell im Geschäftskundenbereich gestaltet sich dies nicht immer einfach. Um dennoch die notwendigen Informationen zu erhalten, können Testkäufe helfen. Im dritten und schwierigsten Schritt gilt es, die alles entscheidende Frage zu klären: Welchen Preis würden die Kunden zahlen?

► 2 verdeutlicht, dass diese drei Komponenten der Preisbildung auch im Bargeldverkehr in einer Wechselwirkung zueinander stehen. In diesen Wechselwirkungen ist auch begründet, dass der Prozess der Preisbildung ein sehr kommunikationsintensiver Prozess ist. Für die spä-

3			
Filialausstattung: Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs			
Parameter	Muster		Bemerkungen
	Ist	Soll	
Umsatz absolut EUR	10.503.709 EUR		
Deckungsgrad Auszahlung/Einzahlung		-38 %	Bereinigt um Recyclingquote
Recyclingquote		74 %	Institutsdurchschnitt
SB-Einzahlungen (Tx)	0	3.033	
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 Biometrie 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	

tere Umsetzung sind zwei Aspekte besonders wichtig: die Nachvollziehbarkeit und die automatisierte Vereinnahmung. Durch die Erfüllung dieser beiden Anforderungen wird die Grundlage für die Akzeptanz durch die Kunden und eine erfolgreiche Umsetzung durch die Mitarbeiter gelegt.

Benchmarking-Kennzahlen ermöglichen es, den Barzahlungsverkehr transparent und kosteneffizient zu gestalten.

Filialausstattung muss zum Bedarf passen

Erst wenn das Kundenverhalten mittels Transaktions- und Umsatzanalyse bekannt und daraus ein Produkt- und Preisspektrum definiert ist, können konkrete Pläne für die Ausstattung der Filiale folgen. Dabei gilt es, alle dem nun festgeschriebenen Leistungsspektrum dienlichen Rahmenbedingungen zu schaffen (Cashpoints etc.). Praxiserprobte Standardverfahren ebnet somit einer weitgehenden Synchronisation des Kundenbedarfs mit der dafür notwendigen (und betriebswirtschaftlich sinnvollen) Infrastruktur für den Barzahlungsverkehr den Weg. Bezüglich der Anzahl der Cashpoints beispielsweise helfen erneut aussagekräftige Kennzahlen. Mit Hilfe nachvollziehbarer Schwellwerte können die Fachverantwortlichen fundierte Entscheidungen hinsichtlich der Anzahl der jeweiligen Cashpoints treffen ► 3.

Das Musterbeispiel macht deutlich, 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). Effizienz in der Bargeldlogistik

ist also auch eine Frage der Ausstattung, auf die nachhaltige Antworten gefunden werden wollen. Mit dem richtigen Maß an Detailtiefe in der Analysephase lassen sich die Filialausstattung und damit der Barzahlungsverkehr deutlich effizienter aufstellen.

Bilanz: Ganzheitlich erfolgreich

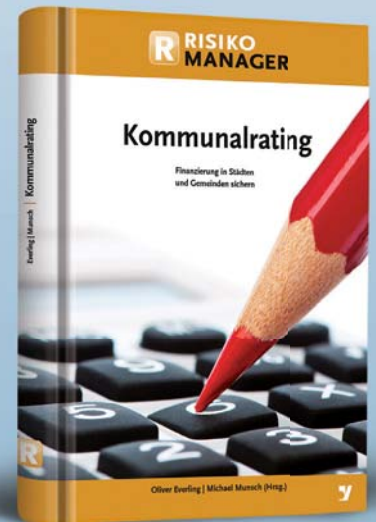
Das Zusammenspiel aus der Anpassung des Leistungsangebots an das Kundenverhalten, der Steuerung der Kunden über Entgelte und einer darauf ausgerichteten technischen Abwicklung des Barzahlungsverkehrs legt den Grundstein für eine effiziente Bargelddisposition. Dank der nachfrageorientierten Ausrichtung und Konzentration des Leistungsangebots in den Filialen werden technische und auch personelle Ressourcen besser ausgelastet. Die so eintretenden Skaleneffekte senken gleichzeitig die Kosten.

Gleiches gilt für den gezielten Einsatz von Cashrecycling-Technologien, die den Aufwand für die Transport- und Wertelogistik nachweislich reduzieren. Und: Marktgerechte Entgelte für die Bargelddienstleistungen decken mindestens einen Teil der Kosten über die generierten Erlöse. In der Praxis hat sich bereits gezeigt, dass ein ganzheitlicher Optimierungsansatz unter Einbeziehung aller bargeldnahen Bereiche einer Bank oder Sparkasse nicht nur die Kosten im Bargeldumfeld reduziert, sondern auch die Erlöse steigert. ■

Autor: Frank Hummel ist Geschäftsführer der P3N Beratungs GmbH, Zwickau.

1 Bundesbank-Dienstleistung für die elektronische Abwicklung von Bargeldtransaktionen. Mit dem Cash-Electronic-Data-Interchange-Verfahren werden Transaktionen mit der Bundesbank effizienter und sicherer. Vor allem Banken und Handelsunternehmen können von der elektronischen Bargeldbestellung bzw. -einzahlung profitieren.

Fachbücher für Profis



Oliver Everling
Michael Munsch (Hrsg.)

Kommunalrating

ISBN 978-3-86556-285-2
Art.-Nr. 22489-1300
384 Seiten, gebunden

69,00 Euro

Weitere Fachbücher in unserem Shop:
www.bank-verlag-shop.de

R RISIKO
MANAGER

bank-verlag  Das Service-Unternehmen
der privaten Banken

Bank-Verlag GmbH | Wendelinstraße 1 | 50933 Köln
Telefon: +49-221-5490-500 | E-Mail: medien@bank-verlag.de