

## Bargeldlogistik

# „Outsourcing ist eine Alternative“

Trotz Kreditkarte, Mobile Payment oder Online Banking ist Bargeld nach wie vor das Zahlungsmittel Nummer eins. Die dazugehörige Bargeldlogistik stellt für die Kreditinstitute in den Bereichen Sicherheit, Kosten und Effizienz eine immer größer werdende Herausforderung dar. Daher ist es höchste Zeit, über zukunftsorientierte Konzepte im Cash Management nachzudenken und diese bankübergreifend zu realisieren – darin waren sich im Gespräch mit „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm Experten aus Banken, Sparkassen und von Dienstleistern einig.

## Vor welchen Herausforderungen stehen die Kreditinstitute im Augenblick, wenn es um Bargeldlogistik geht?

**Böhm:** Es existiert eine ganze Reihe von Herausforderungen. Doch in erster Linie geht es darum, sich erst einmal grundsätzlich darüber klar zu werden, welche Rolle Bargeld in Zukunft spielen wird. In dieser Frage sind sich die Marktteilnehmer noch uneins: Verschwindet das Bargeld ganz vom Markt oder bleibt die Nachfrage ungebrochen? Ich persönlich bin der Überzeugung, dass wir uns auch künftig noch mit Bargeld beschäftigen werden. Als Bank müssen wir die Entwicklung jedoch genau beobachten, damit wir unsere Kunden und deren Wünsche nicht aus den Augen verlieren.

**Dauer:** Wir Kreditinstitute leiden momentan wieder einmal unter regulatorischen Anforderungen aus Brüssel. Hier denke ich aktuell an die Investitionen zur Echtheitsprüfung von Hartgeld und ob diese Maßnahmen wirklich notwendig sind. Für kleine und mittelständische Banken – aber auch Handelsunternehmen – können diese Kosten zu einem Kraftakt werden.

**Wayand:** Wenn wir über Kosten reden, muss uns eines bewusst werden: Bargeld ist inzwischen zu einem Produkt geworden. Und Produkte kosten Geld – auch bei Banken und Sparkassen. Die Rolle Hartgeld, für die der Kunde in Zukunft zahlen soll, ist da nur der Anfang. Hier befinden wir uns in

einem großen Spannungsfeld, in dem in Zukunft Diskussionen nicht ausbleiben werden. Aber eines ist sicher: Das System der Bargeldlogistik hat seinen Preis und der muss bezahlt werden.

**Dr. Thoma:** Wir müssen uns tatsächlich überlegen, welchen Weg die Bargeldlogistik in Zukunft einschlägt, und ob Outsourcing eine Alternative ist. Meine Idee als Wertdienstleister ist die, entlang der gesamten Wertschöpfungskette alles aus einer Hand anzubieten: vom technischen Service bis hin zu White-Label-SB-Geräten, für deren Nutzung die Kreditinstitute zahlen. Mehrere Banken und Sparkassen könnten an schwach frequentierten Standorten auf unsere Automaten zugreifen und dem Kunden trotzdem im gewohnten Look and Feel eine gebührenfreie Abhebung ermöglichen. Wir übernehmen Service, Forecasting und Monitoring. Aktuell testen wir dieses Konzept bei einer kleinen Sparkasse in den neuen Bundesländern. Bei diesem Projekt suchen wir auf drei Fragen eine Antwort. Erstens: Ist dieses Konzept bundesweit marktfähig? Zweitens: Gibt es den Banken die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren? Und drittens: Wie können wir die Finanzbranche davon überzeugen, dass dieses Outsourcing auch funktioniert?

**Erber:** Wir haben bereits die gesamte Bargeldlogistik an Prosegur outgesourct. Unser Netz an Geldautomaten ist aber auch bei weitem nicht so groß wie das gesamte Netz der Volksbanken und Sparkassen. Wir sind zwar im Cash Pool, müssen aber gerade in strukturschwachen Regionen nach Alternativen bei der Bargeldversorgung suchen. Mit Supermärkten wie Rewe sind wir bereits Kooperationen zur Bargeldversorgung unserer Kunden eingegangen. Wenn wir über zukünftige Herausforderungen sprechen, denke ich daher als erstes an den Umstieg auf bargeldlose Zahlungen. Die könnten in der Branche zum entscheidenden Faktor werden. Kartenzahlung und Online Banking sind längst etabliert; inzwischen wächst auch der Mobile-



**Thomas Böhm**  
Leitung Physical Security, HVB

Die Bargeldnutzung ist und bleibt auf hohem Niveau. Auch auf Jahre hinweg wird Bargeld das Zahlungsmittel Nummer eins bleiben, und das trotz der Weiterentwicklung beim bargeldlosen Zahlen. Daher sind wir alle gut beraten, jetzt Strategien zu erarbeiten, um die bestehenden Infrastrukturen an die künftigen Anforderungen unserer Kunden anzupassen.

Payment-Anteil. Man betrachte nur die Trendsetter von Apple. Sehr wahrscheinlich ist es, dass auch die Apple-Smartwatch die Mobile-Payment-Technologie beherrscht und sie damit einem noch größeren Nutzerkreis zur Verfügung gestellt wird.

### Wird Bargeld in Zukunft anderen Zahlungsformen weichen?

**Erber:** Die Bargeldnutzung ist zumindest rückgängig – allerdings nur, was den Anteil an allen Zahlungsformen angeht, nicht absolut. Andere Zahlungsmöglichkeiten werden das Bargeld also künftig ergänzen, aber nicht vollständig ersetzen. Immerhin werden noch mehr als 80 Prozent aller Transaktionen in Deutschland mit Bargeld abgewickelt. Abschaffen wird man Scheine und Münzen also noch nicht so schnell.

**Böhm:** Natürlich hat die Bundesbank-Statistik von 2011 – neuere Zahlen gibt es ja leider nicht – einen Rückgang der Bargeldnutzung ergeben. Aber was bedeutet schon eine Abnahme um ein oder zwei Prozent? Was die alternativen Zahlungsmöglichkeiten betrifft, so werden die digitalen Zahlungskanäle nach meiner Ansicht an Bedeutung gewinnen – untereinander aber auch stark konkurrieren. Kunden, die jetzt schon regelmäßig per Karte zahlen, zeigen sich wesentlich affiner dem Mobile-Payment gegenüber. Offen ist zudem, ob die Kunden im Laufe der Jahre immer wieder neue Trends und Technik annehmen – oder im Alter eher auf ein weniger kompliziertes Verfahren wie Bargeld umschwenken. In einer immer älter werdenden Gesellschaft sicher eine spannende Frage.



**Norbert Wayand**  
Abteilungsleiter Bargeldlogistik,  
Frankfurter Sparkasse

Unsere Kunden werden auch in Zukunft nicht nur SB-Geräte nutzen. Der Anteil der Kartenzahlungen wird allerdings zunehmen, obwohl Bargeld weiterhin seine Bedeutung behält. Ob in Zukunft weitere Zahlungsformen marktfähig sein werden, ist meiner Ansicht nach ungewiss, vor allem, da die Themen Sicherheit und Datenschutz für die Kunden eine wichtige Rolle spielen.

**Dauer:** Da bin ich ganz bei Ihnen. Die Generationenfrage wird bei der Nutzung von Bargeld eine große Rolle spielen. Hinzu kommt allerdings noch, dass viele Einzelhändler, gerade Lebensmittelgeschäfte wie Bäcker oder Metzger, keine Kosten scheuen wenn es darum geht, ihr Bargeld zu sichern und vor Diebstählen zu schützen. Auf der Gegenseite wehren sie sich aus Kostengründen jedoch gegen die Akzeptanz unbarer Zahlungsmittel wie der Geldkarte. Das ist ein Widerspruch in sich.

**Wayand:** Da haben Sie Recht. Zu den Kosten der Technik – bleiben wir beim Beispiel des Einzelhandels – kommen die Per-



**Bargeldlogistik-Experten Erber, Wayand, Böhm, Dauer, Dr. Thoma (v.l.):** Die Zusammenarbeit von Banken und Werttransporteuren kann noch stärker werden.

sonalkosten, die für die Verwaltung des Bargeldes notwendig sind. Das Geld muss ja gezählt und zur Bank gebracht werden. Diese Kosten werden von den Firmenkunden nicht einkalkuliert. In vielen Fällen würde sich da meines Erachtens der Einsatz eines Werttransporteurs lohnen.

**Dr. Thoma:** Für ein durchschnittliches Autohaus mit einem Monatsumsatz von 350.000 Euro gibt es sogar ein konkretes Rechenbeispiel. Wenn ein solches Unternehmen seine Bargeldlogistik inklusive Tresorsystem an einen WTU auslagern würde, könnte es rund 600 Euro monatlich einsparen.

### Und dennoch halten immer noch viele Firmenkunden an den eingefahrenen Wegen der Bargeldlogistik fest. Was sind die Gründe dafür?

**Wayand:** Wir versuchen beispielsweise, unsere Firmenkundenberater so zu schulen, dass sie besser mit dem Kunden alle vorstellbaren Szenarien für das Thema Bargeld durchspielen und Lösungen anbieten.

**Dauer:** Überzeugungsarbeit zu leisten ist allerdings schwierig. Nach wie vor spukt in den Köpfen vieler Kunden das Beispiel des Geldtransport-Unternehmens Heros herum, bei dem viel Geld veruntreut wurde. Eine weitere große Hürde ist meines Erachtens die Tatsache, dass wir Banken den Kunden immer noch die Möglichkeit bieten, das Bargeld direkt bei uns abzuliefern. Die Cashrecycler werden von vielen Firmenkunden für Einzahlungen genutzt, auch mit Summen im fünfstelligen Bereich. Selbst eine Bepreisung stellte bisher keinen Hinde-



rungsgrund dar. Ein Firmenkundenberater, wie Herr Wayand es angesprochen hat, kann da überhaupt keine Überzeugungsarbeit leisten. Die Banken müssen andere Lösungen finden. Wir beispielsweise schicken mittlerweile einen Zahlungsverkehrsberater zum Firmenkunden.



**Uwe Erber**  
Direktor Marktunterstützung, Sparda-Bank Hessen

Kurzfristig sehe ich keine Veränderung bei der Bargeldnutzung. Allerdings dürfen wir die Entwicklung im Zahlungsverhalten der Verbraucher nicht aus den Augen verlieren. Kooperationen zwischen Kreditinstituten – gerade was die Ein- und Auszahlung von Bargeld betrifft – sind sicherlich eine Lösung für die Zukunft.

**Böhm:** Das kann ich nur unterstreichen. Die Interessen von Bank und Kunde müssen übereinstimmen, wobei sich die Bank letztlich auf den Bedarf des Kunden einstellen muss. Man sollte den Kunden nicht die Nutzung meines Cashrecyclers aufdrängen, wenn sie Safe Bags bevorzugen – selbst wenn es für mich die kostengünstigere Variante wäre. Es würde sich kontraproduktiv auf die Kundenbeziehung auswirken.

#### Sie sprachen von Preisen für ihre Dienstleistungen. Lassen sie sich denn durchsetzen?

**Dauer:** Ja. Die Sackeinzahlung kostet bei uns für Firmenkunden fünf Euro pro Stück. Und das schon seit 2001. Natürlich sind solche Preise in keiner Weise kostendeckend, doch die fünf Euro zeigen Wirkung. Die Kunden werden dadurch anregt, über ihre eigene Bargeldlogistik nachzudenken. Wenn alle Banken und Sparkassen ihre Leistungen konsequent bepreisen würden, könnte sich die Branche sicherlich neu orientieren, und mehr Kunden würden sich für den Einsatz eines WTU entscheiden.

**Wayand:** Allerdings gibt es noch viele ungelöste Fragen: Wo hört beispielsweise der Privatkunde auf, wo fängt der Firmen-

kunde an? Wie bepreist man die Einzahlungen eines Kiosk-Besitzers, der meines Erachtens eher Privat- als Firmenkunde ist? Und wie hoch setzt man die Gebühren an? Nimmt man einen festen Betrag pro Stück, oder berechnet man einen prozentualen Satz der eingezahlten Summe?

#### Nun geht es ja nicht nur um Firmenkunden, sondern auch um die Verfügbarkeit von SB-Geräten.

**Wayand:** Die Frankfurter Sparkasse verfügt über mehr als 200 Geräte im Rhein-Main-Gebiet. Wenn da ein oder zwei Geräte ausfallen, ist das nicht so schlimm, denn es gibt immer einen Automaten in der Nähe. Das ist dem Kunden gegenüber vertretbar. Wir überlegen daher genau, ob wir beispielsweise mitten in der Nacht oder am Wochenende extra einen WTU rausschicken, der die Geräte wieder befüllt.

**Dauer:** Regionalinstitute betrachten die Verfügbarkeit tatsächlich aus einer anderen Perspektive. Wir kennen unseren Markt genau und haben im Blick, wo welches SB-Gerät gefragt ist. In einem Gebiet, in dem ich häufig Einzahlungen kleinerer Beträge habe, stehen auch schon mal zwei Cashrecycler. Das lohnt sich, denn die Geräte sind nahezu selbstversorgend, auch über einen längeren Zeitraum hinweg. Und an vielen Stellen übernehmen die Mitarbeiter der Filialen das Befüllen der Geräte.



**Rüdiger Dauer**  
Direktor Unternehmensservice,  
Wiesbadener Volksbank

Das Bargeld ist in Deutschland nicht wegzudenken. In einem überschaubaren Zeitraum – und davon bin ich überzeugt – gliedern die Banken den Bearbeitungskreislauf ihres Münzgeldes fast vollständig an Werttransportunternehmen aus. Zudem werden sich auch alternative Zahlungsmöglichkeiten durchsetzen. Als Bank können wir damit umgehen – solange unsere Kunden uns in anderen Bereichen treu bleiben.





**Böhm:** Und da sind wir bei der Idee von Herrn Dr. Thoma. Letzten Endes sind doch nachts und am Wochenende keine Mitarbeiter verfügbar, die sich um die SB-Geräte kümmern – im Gegensatz zu einem Dienstleister, der die Automaten bei Störungen auch am Wochenende anfährt.

**Dr. Thoma:** Wir könnten aber auch noch einen Schritt weitergehen: Wenn wir als Prosegur beispielsweise ein Gerät an einem Drittstandort betreiben würden, könnte der von verschiedenen Instituten übergreifend genutzt werden. Das würde die Kosten für alle Beteiligten deutlich senken. Denn die einzelnen Institute und Verbünde haben unterschiedliche Algorithmen für die Optimierung der Bargeldversorgung. Wenn wir diese Aufgabe übernehmen würden, müssten wir nur noch ein Gerät versorgen und könnten dadurch sehr viel effizienter arbeiten. Um eine solche Infrastruktur einrichten zu können, muss man die einzelnen Standorte allerdings genau kennen.

#### Wäre eine solche Lösung tatsächlich denkbar?

**Böhm:** Warum nicht? Die Zusammenarbeit der Institute bei der Bargeld-Auszahlung verlief bisher ja sehr erfolgreich. Umso überlegenswerter ist es, ob bankübergreifende Einzahlungsmöglichkeiten an den Automaten sinnvoll wären. Im Endeffekt braucht jede Bank eine höhere Einzahlungsquote an den Recycling-Geräten. Eine Kooperation der Kreditinstitute wäre hier vielleicht eine Möglichkeit.

**Dauer:** Die Institute können sich in der Tat gegenseitig helfen. Technologisch gibt es die Voraussetzungen bereits.

**Wayand:** Da gebe ich Ihnen Recht. Allerdings stehen wir kartellrechtlich vor einer großen Hürde. Wenn Institute gemeinsam Automaten betreiben, können sie Probleme mit dem Kartellamt bekommen.

**Dr. Thoma:** Das wäre lösbar, wenn wir als Werttransportunternehmen den Dienst übernehmen. Das SB-Gerät könnte als Gemeinschaftsautomat von mehreren Kreditinstituten gekennzeichnet werden. Erst nach dem Einführen der Karte wird die

Ansicht personalisiert und der Kunde befindet sich in seiner vertrauten Umgebung. Die einzelnen Institute müssten weniger Geräte vorhalten, wir als Sicherheitsdienstleister könnten unsere Logistik optimieren und die Kunden würden genauso gut versorgt wie bisher.



**Dr. Lothar Thoma**  
Geschäftsführer, Prosegur

Als Bargeldlogistiker bin ich davon überzeugt, dass die Bargeldmenge sich schneller verringert als wir alle glauben. Wir müssen uns also schon jetzt mit der Zeit nach Schein und Münze auseinandersetzen. Deswegen sind Kooperationen zwischen Banken und Dienstleistern auch so wichtig. Sie können Synergien schaffen, um unseren Kunden neue Wege im baren und unbaren Zahlungsverkehr zu ebnen.

**Dauer:** Interessant wäre eine solche Zusammenarbeit sicherlich – zumindest an Drittstandorten, die häufig für die jeweilige Bank oder Sparkasse wenig attraktiv weil kostenintensiv sind.

**Böhm:** Das sehe ich genauso. Wir sind uns hier alle einig, dass die bankübergreifende Bargeldeinzahlung eine Möglichkeit wäre. Derzeit beschäftigt uns – wie Herr Dauer eingangs schon sagte – zudem das Thema Münzgeld. Denn hier kommen durch die vorgeschriebene Echtheitsprüfung tatsächlich hohe Kosten auf uns zu. Ein Weg könnte sein, deshalb mit der Einzahlung von Hartgeld zu starten, womöglich mit einer White-Label-Lösung.

**Wayand:** Da bin ich vollkommen auf Ihrer Seite. Wenn wir beispielsweise für Safe Bags eine gemeinsame Idee entwickeln könnten, bin ich sofort mit dabei. Allerdings bin ich nicht davon überzeugt, dass eine White-Label-Lösung mit einem Geldausgabeautomaten oder einem Cashrecycler starten sollte – im Gegensatz zu den Safe Bags. Hier sehe ich durchaus Potenzial für eine Zusammenarbeit. *Margaretha Hamm, Anja Töpfer*