

Hauptverwaltung Düsseldorf: Dienstleistungen und Bargeldversorgung als Schwerpunkte

Seit ihrem Bestehen hat die Deutsche Bundesbank konsequent zur Stabilität der Währung beigetragen. Bis 1999 trug sie die Alleinverantwortung für die Geldpolitik in Deutschland, seither bringt sie ihre hohe geldpolitische Kompetenz und ihre jahrzehntelangen Erfahrungen im Zusammenhang mit der erfolgreichen Sicherung der Stabilität der D-Mark in das Eurosystem ein. Dabei fallen die geldpolitischen Entscheidungen im EZB-Rat, in dem Bundesbankpräsident Axel A. Weber Sitz und Stimme hat. Die Umsetzung der geldpolitischen Maßnahmen, wie etwa die Refinanzierung der Geschäftsbanken, liegt in den Händen der nationalen Zentralbanken. In Deutschland ist das die Deutsche Bundesbank mit der Zentrale in Frankfurt, den neun Hauptverwaltungen und den Filialen.

Größeres Spielfeld

Was bedeutet der Wechsel von der ehemaligen geldpolitischen Alleinverantwortung zur heutigen Mitverantwortung für einen stabilen Euro für die Deutsche Bundesbank? Um ein Bild aus dem Sport zu nehmen: Früher waren sie der einzige Spieler auf dem nationalen Spielfeld, heute ist sie als Notenbank der größten Volkswirtschaft der Eurozone ein gewichtiges Mitglied einer Mannschaft, und das Spielfeld hat sich vergrößert. Die Stabilität des Geldes hat höchste Priorität. Deshalb informiert die Bundesbank Medienvertreter und die deutsche Öffentlichkeit über Strategie und Beschlüsse des EZB-Rates. Und viele Mitarbeiter der Bank, gerade auch in der Fläche, werben in Gesprächen mit Vertretern aus Kreditgewerbe, Wirtschaft und Politik, aber auch in Vorträgen vor Schülern, Studenten und Lehrern aktiv für die europäische Geldpolitik und den unerlässlichen Stabilitätspolitischen Konsens in der Gesellschaft. Das gilt natürlich auch für den Präsidenten des größten Hauptverwaltungsbereichs.

Welche Aufgaben haben die neun Hauptverwaltungen der Bundesbank und ihre Filialen, die als operativer Teil des Eurosystems für die Umsetzung der Beschlüsse des EZB-Rats und des Bundesbankvorstands in der Fläche sorgen? Die Hauptverwaltungen versorgen über ihre Filialen Wirtschaft und Bevölkerung mit Bargeld. Und in den Rechenzentren bieten sie Dienstleistungen rund um den bargeldlosen Zahlungsverkehr an. Darüber hinaus sind sie in die Aufsicht über die Banken und Finanzdienstleister eingebunden. Hiermit eng verzahnt ist das Interesse der Bundesbank an einem stabilen und effizienten Finanzsystem.

Notwendige Reform der Bundesbank

Vor einigen Jahren war eine grundlegende Reform der Strukturen der Bundesbank

erforderlich. Zum einen war mit dem Verlust der eigenständigen geldpolitischen Befugnisse die Grundlage für eine föderal ausgerichtete Entscheidungsstruktur der Bundesbank entfallen. Zum anderen schlugen sich aber auch der technische Fortschritt sowie nachhaltige Veränderungen im Kreditgewerbe und an den Finanzmärkten in den Organisationsstrukturen der Bank nieder. So hat beispielsweise die Automatisierung von Arbeitsabläufen auch bei der Bundesbank manuelle Tätigkeiten in erheblichem Umfang überflüssig gemacht. Denn die Bundesbank steht immer wieder vor der Herausforderung, ihr eigenes Dienstleistungsangebot und Filialnetz bedarfsgerecht an veränderte Marktverhältnisse anzupassen.

Die Grundlage der Reform schuf die Politik im Jahr 2002 durch eine entsprechende Änderung des Bundesbankgesetzes. Aus den weitgehend eigenständig arbeitenden Landeszentralbanken wurden Hauptverwaltungen der Deutschen Bundesbank, aus Direktorium und Zentralbankrat ein Vorstand. Basierend auf einem im Jahre 2002 vom Vorstand der Bundesbank beschlossenen fünfjährigen Reformplan wurden inzwischen rund 40 Prozent der früheren Führungspositionen abgebaut und der Personalbestand sozialverträglich um annähernd 30 Prozent reduziert – und das ohne betriebsbedingte Kündigungen. Das ist ein Beleg für die Reformfähigkeit der Deutschen Bundesbank, die im öffentlichen Dienst ohne Beispiel ist.

Strukturveränderungen in der Hauptverwaltung Düsseldorf

Aber nicht nur eine weitere Konsolidierung ist Ziel der Strategie bis 2012, sondern vor allem auch eine weitere Schärfung des Profils der Bundesbank. Daher hat der Vorstand fünf Kerngeschäftsfelder definiert,

Hans Peter Weser, Präsident, Hauptverwaltung Düsseldorf der Deutschen Bundesbank

Dass die Deutsche Bundesbank die vor fünf Jahren eingeleitete Strukturreform angepackt hat, skizziert der Autor nicht zuletzt anhand der Anstrengungen zu einem sozialverträglichen Personalabbau in beträchtlicher Größenordnung, wie ihn beispielsweise die Hauptverwaltung Düsseldorf inzwischen umgesetzt hat. Sein Blick nach vorne gilt nun dem Ausbau der operativen und analytischen Expertise in den fünf formulierten Kernbereichen der Notenbank. Als Schwerpunkte für die Schärfung des Profils in seinem Verantwortungsbereich sieht er Dienstleistungen für die Banken und die Sicherstellung der Bargeldversorgung. Und als besondere persönliche Anliegen nennt er den engen, vertrauensvollen Dialog mit der regionalen Wirtschaft sowie eine dauerhafte Vermittlung von ökonomischer Bildung an den Schulen. (Red.)

auf denen die Bundesbank durch den gezielten Ausbau ihrer operationellen und analytischen Expertise an Profil gewinnen möchte. Neben der Geldpolitik und der Stabilität des Finanz- und Währungssystems sind das die Bankenaufsicht, der bare und der unbare Zahlungsverkehr.

Was bedeutet dieser Reformprozess für die Hauptverwaltung Düsseldorf, die ehemalige Landeszentralbank in Nordrhein-Westfalen? Wurde die Landeszentralbank früher von einem dreiköpfigen Vorstand geführt, so wird die Hauptverwaltung heute von einem Präsidenten geleitet, der gegenüber dem Bundesbankvorstand weisungsgebunden ist. Auch die darunter angesiedelte Führungsebene der Hauptverwaltung wurde durch Abbau von Hierarchien erheblich verschlankt.

Darüber hinaus sind bei der Hauptverwaltung Düsseldorf drei sogenannte Servicezentren eingerichtet, die überwiegend Aufgaben für die gesamte Bundesbank übernehmen. Diese werden später noch näher erläutert. Da in Nordrhein-Westfalen mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als in jedem anderen Hauptverwaltungsbereich beschäftigt sind, trägt die Hauptverwaltung Düsseldorf auch einen erheblichen Anteil des Strukturwandels der Deutschen Bundesbank. So wurde in ihrem Bereich das Personal seit Ende 2002 von rund 2 800 auf heute unter 1 600 Beschäftigte reduziert.

Weniger Mitarbeiter in den Filialen

Allein im Filialbereich ging die Zahl der Beschäftigten von rund 1 930 auf unter 1 100 zurück. Das hat nur in vergleichsweise geringem Umfang mit der Verlagerung von Aufgaben der Filialen auf die

Hauptverwaltung in Düsseldorf zu tun, zum Beispiel in der Bankenaufsicht und im Kreditbereich, sondern überwiegend mit der Schließung von Filialen. So schließt die Hauptverwaltung Düsseldorf in diesem Jahr sechs Filialen und zwei Betriebsstellen. Davon sind rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betroffen. Hauptursachen für die Verringerung der Filialen der Bundesbank sind Konzentrationen im Kreditgewerbe und die Tatsache, dass der belegte Zahlungsverkehr mit Schecks und Überweisungen deutlich zugunsten der beleglosen, elektronischen Weiterleitung von Zahlungen zurückgegangen ist.

Auch im Bargeldgeschäft werden die Filialen der Bundesbank durchweg nicht mehr unmittelbar von den örtlichen Kreditinstituten in Anspruch genommen, sondern vielmehr mittelbar über einzelne Wertdienstleister. Vor diesem Hintergrund wird die Zahl der Filialen bis Ende des Jahres 2007 von rund 120 auf bundesweit 47 reduziert, neun davon in Nordrhein-Westfalen.

Sozialverträgliche Begleitung der Strukturreform

Der gewaltige Kraftakt, den die Hauptverwaltung Düsseldorf und auch andere Hauptverwaltungen der Bundesbank im Zusammenhang mit dem bisherigen, raschen Personalabbau bewältigt haben, ist auch auf frühzeitige Maßnahmen zur sozialverträglichen Begleitung der Strukturreform zurückzuführen. Dabei handelt es sich um eine Vorruhestandsregelung für lebensältere Tarifbeschäftigte, die Möglichkeit, mit Abfindungen auszuscheiden und um verstärkte Bemühungen, Beschäftigte zu anderen Arbeitgebern oder Dienstherren im öffentlichen Dienst zu vermitteln. Für lebensältere Beamtinnen und Beamte steht für den notwendigen weiteren Personalabbau die Altersteilzeit als Personalanpassungsmaßnahme zur Verfügung.

Auch wenn die Beschäftigten im Filialbereich aufgrund der Schließungen und Aufgabenverlagerungen die Hauptlast der Strukturreform zu tragen haben, so wird auch etlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hauptverwaltung ein deutlich höheres Maß an Flexibilität und Mobilität abverlangt. Viele Beschäftigte mussten ihr angestammtes Arbeitsgebiet aufgeben und sich in neue Bereiche ein-

arbeiten, andere haben den Einsatzort gewechselt.

Filialen – Dienstleister rund ums Bargeld

Wie erwähnt, haben die beschriebenen strukturellen Veränderungen bei der Bundesbank in einzelnen Bereichen auch Auswirkungen auf das Aufgabenspektrum und die konkrete Aufgabenerfüllung der Hauptverwaltungen. So konzentriert sich das Geschäft der Filialen weitgehend auf Dienstleistungen rund um das Bargeld. Im letzten Jahr haben die Bundesbankfilialen in Nordrhein-Westfalen rund 96 Milliarden Euro an Banken, Sparkassen und Handel ausgezahlt; im gleichen Zeitraum haben diese Kunden gut 88 Milliarden Euro eingezahlt. Jede eingezahlte Banknote, in 2006 waren es rund drei Milliarden Stück, wird in den Filialen mit leistungsfähigen Maschinen auf ihre Echtheit und ihren Gebrauchszustand überprüft. Der Maschinenpark wird bis Ende 2008 flächendeckend auf die sogenannte Multistückelungsbearbeitung umgestellt.

Mit diesem neuen Verfahren lassen sich alle Banknoten – vom Fünfer bis zum Fünfhunderter – gemischt in die Maschine geben. Diese trennt dann die Banknoten nach den einzelnen Nennwerten, prüft sie auf Echtheit und schreddert alle nicht mehr umlauffähigen Scheine. Dabei wird mit der Multistückelungsbearbeitung pro Maschine ein Durchsatz von etwa 37 000 Banknoten in der Stunde erreicht. Im Schnitt wird jede Banknote drei- bis viermal im Jahr eingezahlt, auf Herz und Nieren geprüft und in der Regel wieder ausgezahlt. Nur gut erhaltene und garantiert echte Banknoten verlassen die Filialen.

Einbindung in die Falschgeldprävention

Eingebunden sind die Filialen auch in die Falschgeldprävention. Ziel ist es, vor allem professionellen Bargeldakteuren die Echtheitsmerkmale der Euro-Banknoten zu erläutern und anhand von „Blüten“ zu demonstrieren, wie man Fälschungen erkennen kann. Die hauseigenen Experten haben im letzten Jahr in Nordrhein-Westfalen bei rund 120 Veranstaltungen insgesamt 2 000 Beschäftigte von Banken, Handel und Bargelddienstleistern geschult. Die Falschgeldprävention und die intensive Einbindung der Bundesbank in den Bar-

Sie haben Fragen zum
Abonnement der Zeitschrift für
das gesamte Kreditwesen?

Rufen Sie an unter
0 69/970833-25, Karin Matkovics,
0 69/970833-32, Hans Berger.

Fritz Knapp Verlag
Frankfurt am Main



geldkreislauf haben dazu geführt, dass das Falschgeldaufkommen in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern relativ niedrig ist. So kommen auf 10 000 Bürger in Deutschland nur fünf Fälschungen.

Darüber hinaus stehen die Filialen allen Bürgern für den Umtausch von D-Mark in Euro zur Verfügung. Rund 14 Milliarden D-Mark sind noch in Umlauf und täglich kommen rund 400 Kunden in eine der Filialen in Nordrhein-Westfalen und tauschen im Schnitt 500 D-Mark um. In Ferienzeiten sind es deutlich mehr.

Zahlreiche Aufgaben in der Fläche

Die Hauptverwaltungen übernehmen von der Bankenaufsicht bis zur ökonomischen Bildung zahlreiche Aufgaben in der Fläche. Das machen folgende Beispiele deutlich: In der Bankenaufsicht übernimmt die Hauptverwaltung Düsseldorf wie alle anderen Hauptverwaltungen der Bundesbank Aufgaben der operativen Bankenaufsicht. Dazu gehören im Rahmen der laufenden Überwachung in erster Linie Auswertungen der von den Instituten eingereichten Unterlagen, Meldungen, Jahresabschlüsse und Prüfungsberichte sowie Aufsichtsgespräche.

Zu den weiteren Aufgaben dieses Arbeitsbereichs zählen bankgeschäftliche Prüfungen. Allein in der Hauptverwaltung Düsseldorf sind etwa 150 Personen in der Bankenaufsicht beschäftigt, die rund 500 Kreditinstitute und Finanzdienstleister beaufsichtigen. Im Jahr 2006 wurden in diesem Zusammenhang mehr als 350 Aufsichtsgespräche geführt und eine Vielzahl von bankgeschäftlichen Prüfungen durchgeführt. Unterstützt wird die Funktionsfähigkeit des Aufsichtssystems durch die Erkenntnisse und Erfahrungen der Bundesbank auf den Gebieten der Finanzmärkte und der Zahlungsverkehrssysteme.

Analyse von Jahresabschlüssen

Im bargeldlosen Zahlungsverkehr fungiert eines der drei Servicezentren als Clearingstelle für Massenzahlungen. Das Rechenzentrum der Hauptverwaltung Düsseldorf bietet vielfältige Dienstleistungen für den Transfer von Überweisungen und den Einzug von Schecks und Lastschriften an. Dort werden im elektronischen Massenzahlungsverkehr pro Tag rund zehn Millionen Zahlungen verarbeitet.

Gerade im unbaren Zahlungsverkehr zeigt sich die europäische Dimension der Aufgaben: Über das Düsseldorfer Rechenzentrum werden auch grenzüberschreitende Zahlungen im Europäischen Massenzahlungsverkehr abgewickelt. Zudem ist die Bundesbank zusammen mit der Banque de France und der Banca d'Italia federführend bei der Entwicklung und dem Betrieb von Target-2, dem pan-europäischen Zahlungsverkehrssystem. Bei der Einführung von Sepa, dem einheitlichen europäischen Zahlungsraum, fungiert die Bundesbank als Bindeglied zwischen deutschem Kreditgewerbe und Eurosystem.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Hauptverwaltungen der Bundesbank ist die Beurteilung der Bonität von Unternehmen. Hintergrund ist, dass alle Kredite, die Banken bei der Notenbank aufnehmen, ausreichend besichert sein müssen. Als Sicherheiten kommen neben Wertpapieren auch Forderungen der Banken aus Krediten an Unternehmen in Frage. Deshalb nimmt die Hauptverwaltung die Bilanzen aller Unternehmen unter die Lupe, die eingereicht werden. In der Hauptverwaltung Düsseldorf wurden so im vergangenen Jahr knapp 6 000 Jahresabschlüsse analysiert. Das Ergebnis der Bonitätsbeurteilung ist auch für die Unternehmen selbst interessant. Denn es enthält zahlreiche Daten, aus denen diese Rückschlüsse auf ihre individuellen Stärken und Schwächen und ihre Stellung im Branchenumfeld ziehen können. Jedes Unternehmen, das seine Jahresabschlussunterlagen einreicht, erhält diese Auswertung.

Ökonomische Bildung als Daueraufgabe

Ein besonderes Anliegen ist die „Ökonomische Bildung“. Seit einigen Jahren ist die Bundesbank auf diesem Gebiet sehr aktiv. So bietet die Hauptverwaltung in Düsseldorf Fortbildungen für Lehrer zu geld- und finanzpolitischen Themen an und hält auch Vorträge vor Schulklassen, um ökonomische Grundbegriffe zu vermitteln. Seit fast einem Jahr ist sie zudem Mitglied in der Stiftung „Partner für Schule NRW“ und hat eine Patenschaft mit einem Düsseldorfer Gymnasium vereinbart. Hier werden Lehrerfortbildungen zu geldpolitischen Themen durchgeführt und eine Unterrichtsreihe mit „Themen rund ums Geld“ für 8. Klassen gestaltet.

Für höhere Jahrgangsstufen gibt es im Rahmen dieser Patenschaft Praktika und andere berufsvorbereitende Maßnahmen wie zum Beispiel Bewerbungstrainings. Die ökonomische Bildung ist eine Daueraufgabe, die einen langen Atem braucht.

Für den Präsidenten einer Hauptverwaltung ist auch die Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiges Feld. In den Gesprächen mit der nordrhein-westfälischen Landesregierung, mit Unternehmern, mit Kammern und Verbänden, mit Pressevertretern, mit Vertretern des Kreditgewerbes und vielen anderen gilt es für die Positionen der Deutschen Bundesbank zu werben und die Grundsätze der europäischen Geldpolitik zu erläutern. Zudem besteht gerade in den Gesprächen mit der Kreditwirtschaft ein hohes Interesse zu erfahren, wie Vorstände von Banken und Sparkassen Leitzinsänderungen beurteilen und wie sie das geldpolitische Umfeld insgesamt einschätzen. Als Präsident möchte man wissen, wo ein Institut steht, also wie es seine geschäftspolitische Lage und seine Position im Markt sieht.

Profil stärken

Und schließlich nimmt die Hauptverwaltung Düsseldorf selbstverständlich auch Aufgaben wahr, die weniger im öffentlichen Fokus stehen: So führt ein weiteres der Servicezentren Organisationsuntersuchungen für die gesamte Bundesbank durch, deren Ergebnisse die Grundlage für weit reichende Entscheidungen über die künftige Aufbau- und Ablauforganisation der Bank sein können. Ein anderes Servicezentrum ist für Außenwirtschaftsprüfungen insbesondere bei Kreditinstituten, Kapitalanlagegesellschaften, Finanzdienstleistern und Versicherungen zuständig.

Die Hauptverwaltungsbereiche der Deutschen Bundesbank nehmen in der Fläche ein breites Spektrum an operativen Aufgaben wahr. Die durch die Strukturreform geschaffene Aufbauorganisation war eine notwendige Weichenstellung für ein anforderungsgerechtes Dienstleistungsangebot der Notenbank. Die vom Vorstand in Angriff genommene Strategie 2012 zeigt zudem, dass sie sich nicht auf Erreichtem ausruht, sondern auch in die Zukunft blickt, um das Profil der Deutschen Bundesbank, ihrer Hauptverwaltungen und der ihnen unterstellten Filialen durch die Konzentration auf fünf Kerngeschäftsfelder weiter zu stärken.