

Bargeldlogistik im Umbruch – das Konzept der Zukunft

Von Hans-Joachim Massenber



Das Bargeld ist der Deutschen liebste Zahlungsmittel und daran wird sich nach Einschätzung von Hans-Joachim Massenber so schnell auch nichts ändern. Die Versorgung aller Teilnehmer am wirtschaftlichen Kreislauf mit Bargeld bleibt daher eine enorme logistische Herausforderung für die Bundesbank. Deren Rahmenbedingungen befinden sich seit einiger Zeit im Umbruch. Die Aufgabe wird zunehmend stärker auf privatwirtschaftliche Unternehmen übertragen – eine Entwicklung, die der Autor durchaus begrüßt. Als zentrales Anliegen der deutschen Kreditwirtschaft bezeichnet er den Ansatz, durch privatwirtschaftliches Cash Recycling den Geldaustausch mit der Bundesbank langfristig auf einen Spitzenausgleich zu reduzieren. Red.

Spielt das Bargeld als Zahlungsmittel nur noch eine untergeordnete Rolle? Der Eindruck drängt sich auf. Stichwort sind „wachsendes Kartengeschäft“ oder auch „der einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum“ (Sepa). Dass das Bargeld aber nicht auf dem Rückzug ist, belegt eine kürzlich von der Deutschen Bundesbank präsentierte Studie zum Zahlungsverhalten in Deutschland.¹⁾ Das Bargeld wird auch künftig das voraussichtlich meistgenutzte Zahlungsinstrument in Deutschland blei-

ben, so das Fazit der Studie. Mit rund 58 Prozent des Umsatzes und 83 Prozent der Transaktionen, die durch das Bargeld im Einzelhandel in Deutschland im Jahr 2008 erzielt wurden, „geht das Bargeld [...] als das in Deutschland präferierte Zahlungsinstrument hervor“.

Obwohl die Debitkarte in den Jahren 1994 bis 2008 ihren Umsatzanteil von drei Prozent auf 30 Prozent ausbauen und die Kreditkarte im gleichen Zeitraum von drei Prozent auf fünf Prozent zulegen konnte, nimmt das im Handel benötigte Bargeld, absolut betrachtet, dennoch nicht ab.

Darüber hinaus vermutet die Bundesbank, dass eine weitere Verdrängung des Bargeldes durch Kartenzahlungen kurzfristig eher unwahrscheinlich sei. Auch hinsichtlich der Kartenakzeptanzstellen im Handel sei mittlerweile eine gewisse Sättigung zu verzeichnen, sodass nur eine gravierende Veränderung der Verhaltensmuster in der Bevölkerung für einen weiteren Impuls in Richtung unbare Zahlungsinstrumente sorgen könnte. Ob die Schaffung der Se-

pa, der zunehmende Internethandel oder die flächendeckende Verbreitung innovativer elektronischer Bezahlfverfahren im Einzelhandel dazu beitragen werden, bleibt abzuwarten (siehe Tabelle).

Zahlungsmittel Bargeld wird als preiswert wahrgenommen

Die Gründe, warum das Bargeld seine dominante Stellung im Zahlungsverkehr auch weiterhin behaupten wird, sind nur allzu bekannt:

- Deutschland ist seit jeher bargeldlastig, und Zahlungsgewohnheiten ändern sich nur sehr langsam (gewohnheitsbedingt werden Kleinbetragszahlungen mit Bargeld getätigt).
- Bargeld ist gesetzliches Zahlungsmittel und wird überall akzeptiert, auch im Ausland.
- Barzahlungen sind vertraut, bequem, schnell, aber auch anonym. Hierbei werden keine persönlichen Daten gespeichert und weitergeleitet; es besteht keine Gefahr der Ausspähung.
- Das Bargeld wird von der Bevölkerung als das preiswerteste Zahlungsinstrument wahrgenommen („Bargeld kostet nichts“). Der Bezug von Bargeld über die Geldautomaten ist kostenlos, wenn der Automat des eigenen Kreditinstituts oder die Auto-

Zum Autor

Dr. Hans-Joachim Massenber ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes deutscher Banken e.V., Berlin.

maten des entsprechenden Verbundsystems genutzt werden.

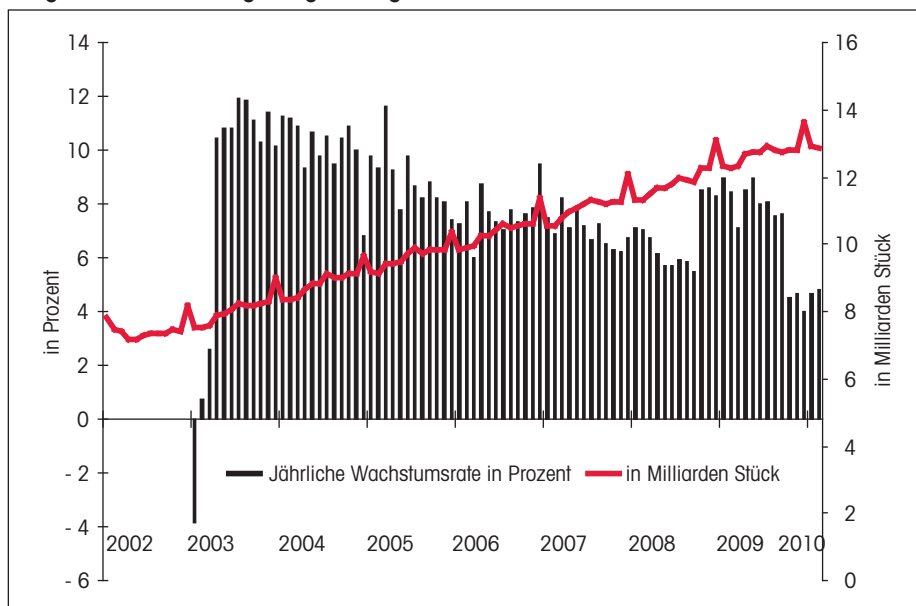
■ Den unbaren Zahlungsinstrumenten (insbesondere Kartenzahlungssysteme, elektronische Geldbörsen wie die Geldkarte) wird noch nicht von allen Verbrauchern das gleiche Maß an Vertrauen entgegengebracht.

■ Die aktuelle wirtschaftliche Verunsicherung durch die Finanzmarktkrise hat Bargeld für den einen oder anderen wieder verstärkt zum Zahlungsmittel für Not- und Krisenfälle gemacht (Stichwort: Flucht ins Bargeld).

Kein Wunder also, dass die hin und wieder zu hörenden Botschaften „Nur Bares ist Wahres“ oder „Cash is King“ ihre Bedeutung nicht verloren haben, auch wenn, zumindest langfristig gesehen, der Kartenzahlungsverkehr und auch die Sepa-Zahlungsverkehrsinstrumente mehr und mehr an Boden gewinnen werden.

Auch die Europäische Zentralbank belegt mit ihren regelmäßig aktualisierten Statistiken zum Banknotenumlauf, dass das Bargeld nicht auf dem Rückzug ist. Sowohl das Volumen als auch der Wert steigen kontinuierlich an, wenn auch mit sinkenden Wachstumsraten. Die jährliche

Bargeldvolumen: Steigerung zu Beginn der Finanzmarktkrise



Quelle: Europäische Zentralbank

Wachstumsrate der Stückzahlen beträgt 4,7 Prozent, um 5,7 Prozent steigt der Wert. Ende 2009 waren 12,8 Milliarden Banknoten mit einem Gesamtwert von 784,3 Milliarden Euro im Umlauf. Fast die Hälfte davon wurde in Deutschland emittiert. Deutschland ist also der größte Bargeldmarkt in Europa. Die Grafik der Europäischen Zentralbank zeigt auch recht deutlich die signifikante Steigerung des Bargeldvolumens zu Beginn der Finanzmarktkrise im September 2008 (siehe

Abbildung). Die Versorgung der Bevölkerung mit Bargeld in dieser gigantischen Größenordnung stellt die Deutsche Bundesbank und die Kreditinstitute gleichermaßen vor große logistische Herausforderungen, insbesondere da sich die Rahmenbedingungen für die Bargeldversorgung in Deutschland und Europa seit einiger Zeit im Umbruch befinden:

■ Die Schaffung eines einheitlichen europäischen Bargeldraums („Single Euro Cash Area“, Seca) mit der Möglichkeit grenzüberschreitender Bargeldtransporte und einheitlichen Standards als notwendiger Folgeschritt nach der Einführung des Euro-Bargeldes.

■ Die Veränderungen in der Branche der Werttransportunternehmen/Wertdienstleister durch die Umsetzung der EU-Zahlungsdienstleistungsrichtlinie mit der Konsequenz, dass nach § 1 Abs. 2 des Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetzes (ZAG), neben den Banken nur noch als Zahlungsinstitute aufsichtsrechtlich lizenzierte Wertdienstleister das Bargeld-Recycling, einschließlich des Münz-Recycling, durchführen dürfen.

■ Die geplante Ersetzung des „Handlungsrahmens für das Banknotenrecy-

Anteil von Zahlungsinstrumenten nach Umsatz und Transaktionszahl

Zahlungsinstrument	Verteilung nach Umsatz		Verteilung nach Transaktionszahl	
	Umsatz in Euro	Anteil in Prozent	Anzahl Transaktionen	Anteil in Prozent
Barzahlung	405 486	57,9	20 161	82,5
Girocard	178 829	25,5	2 907	11,9
Kreditkarte	25 538	3,6	333	1,4
Geldkarte	3 186	0,5	122	0,5
Vorausbezahlte Karte (ohne Geldkarte)	551	0,1	49	0,2
Kunden-/Bonuskarte	1 390	0,2	34	0,1
Internetbezahlverfahren	1 939	0,3	36	0,1
Lastschrift	13 024	1,9	140	0,6
Überweisung	62 199	8,9	447	1,8
Sonstiges	2 948	0,4	44	0,2
Unbar ohne Zahlungsinstrumentangabe	5 349	0,8	161	0,7
Summe	700 438	100,0	24 437	100,0

Quelle: Deutsche Bundesbank

cling“ durch eine EU-Verordnung und damit der Wegfall der bilateralen Verträge zur Umsetzung des Handlungsrahmens in Deutschland.

■ Die Ende 2008 geänderte EU-Verordnung zum Schutz des Euro gegen Geldfälschung sowie die angekündigte EU-Verordnung zur Echtheitsprüfung von Euro-Münzen.²⁾

■ Der zunehmende betriebswirtschaftliche Druck, die Prozesse der Bargeldlogistik sowohl bei der Deutschen Bundesbank als auch innerhalb der Kreditwirtschaft weiter zu optimieren. Die geänderten Verpackungseinheiten für Ein- und Auszahlungen von Euro-Noten und -Münzen sind in diesem Kontext zu berücksichtigen.

■ Die angekündigte Straffung des Filialnetzes der Deutschen Bundesbank.

Dies sind nur einige Beispiele, die verdeutlichen, in welchem umfassenden Veränderungsprozess die Bargeldlogistik begriffen ist und dass sich der Bargeldkreislauf in den kommenden Jahren von Grund auf verändern wird.

Der gesetzliche Auftrag der Deutschen Bundesbank zur Versorgung der Bevölkerung mit Bargeld leitet sich unter anderem aus § 3 des Bundesbankgesetzes ab. Dort heißt es: „Die Deutsche Bundesbank ... sorgt für die bankmäßige Abwicklung des Zahlungsverkehrs im In- und Ausland“. Und dazu zählt auch das Bargeld. Die Bargeldversorgung der Wirtschaftssubjekte ist und bleibt also zunächst eine hoheitliche Aufgabe der Deutschen Bundesbank.

Prozesse nach industriellen Erfordernissen ausgerichtet

Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben zeugt insbesondere die effiziente und marktgerechte Filialstruktur der Deutschen Bundesbank. Selbst wenn die Deutsche Bundesbank ihr Filialnetz seit 1991 von

202 Filialen auf heute 47 Filialen verringert hat und die Öffnungszeiten vereinzelt noch marktgerechter sein könnten, ist weiterhin gewährleistet, dass das am Markt erforderliche Bargeld zur Verfügung steht. Mit ihren annähernd 2 500 Vollzeitbeschäftigten im Bereich der Bargeldversorgung hat die Deutsche Bundesbank in den vergangenen Jahren ihre Stellung als qualifizierter Dienstleister für die Bargeldversorgung weiter ausgebaut.

Effiziente Prozesse und modernste Technologie sorgen dafür, dass die Bundesbank ihren „Förder- und Sorgeauftrag“ im Bargeldkreislauf auftragsgemäß ausführen und Dienstleistungen anbieten kann, die auch betriebswirtschaftlichen Anforderungen Rechnung tragen. So war die Bundesbank eine der ersten Notenbanken, die die unsortierte Bearbeitung von Banknoten, die sogenannte Multistückelungsverarbeitung, eingeführt und die elektronische Geschäftsabwicklung im Rahmen eines standardisierten elektronischen Datenaustausches (Cash EDI) im Bargeldbereich ermöglicht hat.

Vor dem Hintergrund der im Rahmen ihrer Bargeldstrategie formulierten Erfordernisse aber, das Filialnetz weiter zu straffen – die Bundesbank hat angekündigt, bis zum Jahr 2015 in Schritten 13 der derzeit 48 Standorte zu schließen – und der fortschreitenden Technologisierung auch bei der Bargeldverarbeitung wird sich die Bundesbank mehr und mehr dazu veranlassen sehen, die Prozesse der Bargeldbearbeitung nach industriellen Erfordernissen auszurichten. Die auch unter Kostengesichtspunkten angestrebte weitere Reduzierung der Filialen bedeute aber nicht, dass die Bundesbank sich vollständig aus der Fläche zurückziehen werde, so das für den Bargeldbereich zuständige Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank.³⁾

Obwohl die Bundesbank ihren gesetzlichen Auftrag zur Bargeldversorgung der Bevölkerung ernst nimmt, hat sie sich schrittweise von dem Anspruch verab-

schiedet, Monopolist bei der Bargeldverarbeitung zu sein. Der europäische Handlungsrahmen für das Recycling von Banknoten⁴⁾ war der erste Meilenstein auf dem Weg zur Bargeldbearbeitung außerhalb der Bundesbank.

Verlagerung der Bargeldversorgung auf private Dienstleister

Mit der nationalen Umsetzung der EU-Zahlungsdiensterichtlinie und auch der Verabschiedung des am 31. Oktober 2009 in Kraft getretenen Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetzes auf nationaler Ebene sind nunmehr die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen, dass das „Cash Recycling“ zukünftig, neben der Bundesbank und den Banken, auch von privaten Dienstleistern angeboten werden kann, die zuvor von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) als „Zahlungsinstitute“ zugelassen wurden.

Daher steht als Nächstes die allmähliche Verlagerung des Bargeldrecycling auf lizenzierte private Dienstleister auf dem Programm. So sollen mittelfristig 50 Prozent des Recyclingvolumens, das sind zirka zehn Milliarden Banknoten jährlich, außerhalb der Bundesbank verarbeitet werden.

Für die Wertdienstleistungsunternehmen erschließen sich damit gänzlich neue Perspektiven. Die Möglichkeit der Erlangung einer Zulassung durch die BaFin nach dem Zahlungsdienstleistungsaufsichtsgesetz öffnet der Branche die Chance, neue genehmigungsfähige Geschäftsmodelle für das Bargeld-Recycling zu erschließen und sich somit grundsätzlich am Markt neu zu positionieren. Durch die staatliche Aufsicht zugelassener Wertdienstleister für das Bargeldrecycling gewinnt die Branche insgesamt an Vertrauen.

Die Banken und ihre Dienstleister sorgen dafür, dass das Bargeld von den Bundesbankfilialen in die Filialen der Kreditinstitute und von dort zum Verbraucher gelangt. Die

Entsorgung des Bargelds vom Handel zu den Kreditinstituten und zurück zu den Filialen der Bundesbank schließt den Bargeldkreislauf.

Für die Banken ist das Bargeld das mit Abstand teuerste Zahlungsinstrument. Laut dem Nationalen Bargeldplan des Zentralen Kreditausschusses⁵⁾ belaufen sich die jährlichen Aufwendungen für die Bargeldausstattung und -bearbeitung auf zirka 130 000 Euro pro Filiale, das ergibt eine jährliche Belastung für die gesamte Kreditwirtschaft von rund 6,5 Milliarden Euro. Für die Banken ist daher von Bedeutung, dass das Bargeldhandling effizient, kostengünstig und vor allem sicher abgewickelt wird.

Ihr Anliegen ist es auch, dass die Transporte dem hohen Sicherheitsbedürfnis Rechnung tragen, dass die Fahrstrecken für die Werttransporteure daher möglichst kurz sind, dass es nicht zu Engpässen in den Schleusen der Bundesbankfilialen kommt, dass die Beladung der Fahrzeuge nicht über Gebühr ansteigt und dass die Ver- und Entsorgung des Bargeldes in den Filialen der Bundesbank mit der gebotenen Schnelligkeit und Sicherheit durchgeführt werden kann. Eine weitere Reduzierung der Bundesbankfilialen, wie bereits angekündigt, sollte daher von einer Bewertung des Marktbedarfs begleitet werden.

Prozesskette auf Spitzenausgleich reduzieren

Die Lücken, die durch die weitere Straffung des Filialnetzes entstehen könnten, sollten durch Dienstleistungen anderer Akteure und durch technologische Ansätze aufgefangen werden können. Die Rahmenbedingungen dazu sind geschaffen. Die Möglichkeiten der Umsetzung liegen in alternativen Transportkonzepten, in der privatwirtschaftlichen Bargeldverarbeitung und in dem verstärkten Einsatz von Automaten mit Cash-Recycling-Funktionen.

Und wenn es tatsächlich zu der angekündigten Konsolidierung von fünf weiteren Bundesbankstandorten im Rhein-Ruhr-Gebiet zu einer Filiale kommen sollte, dann sollte diese Filiale von der Technologie und den Prozessen betrachtet den Marktanforderungen entsprechen, höchsten Qualitätsansprüchen genügen und insbesondere – unter Berücksichtigung von SB-Komponenten – eine hohe Verfügbarkeit für die Aus- und Einzahlung gewährleisten.

Idealerweise sollten die Herausforderungen an die Bargeldversorgung auf einem Logistikkonzept basieren, das den Interessen der Bundesbank und der Kre-

ditwirtschaft gleichermaßen gerecht wird. Die Kreditwirtschaft ist bereit, hier ihren Beitrag zu leisten und wird sich konstruktiv einbringen.

Zentrales Anliegen der Deutschen Kreditwirtschaft ist es seit der Einführung des Euro-Bargeldes, die Prozesskette des Bargeldkreislaufes zu verkürzen und durch privatwirtschaftliches Cash Recycling den Geldaustausch mit der Bundesbank langfristig auf den Spitzenausgleich zu reduzieren. Konsequenterweise umgesetztes Cash Recycling im Rahmen privatwirtschaftlicher Cash Center ist der Königsweg zur Verkürzung des Bargeldkreislaufes. Der nationale Gesetzgeber hat mit dem Zah-

lungsdienstenaufsichtsgesetz (ZAG) den aufsichtsrechtlichen Rahmen für die Geldbearbeitung durch von der BaFin hierfür lizenzierte Wertdienstleistungsunternehmen gelegt.

Aber sind die Möglichkeiten, privatwirtschaftliches Cash Recycling zu fördern, damit wirklich ausgeschöpft? Die Schaffung von alternativen Modellen des Outsourcings durch die Bundesbank, wie sie durch eine Vereinbarung zwischen Notenbank und eines privaten Cash Centers zur Bargeldversorgung und -prüfung außerhalb der Notenbank (sogenannte Notes-Held-To-Order-NHTO-Modelle) gegeben wären, könnte den Prozess zur nachhaltigen Verkürzung der Prozesskette weiter beschleunigen. Daher sollte die Prüfung der mittelfristigen Machbarkeit solcher Notes-Held-To-Order-Modelle – wie sie in einzelnen Ländern bereits erfolgreich eingeführt wurden – auch für den deutschen Markt ernsthaft in Betracht gezogen werden.

Verpackungseinheiten nicht weiter verdichten

Tendenziell wird die Bundesbank verstärkt auf eine Privatisierung der Bargeldbearbeitung und intern auf industrialisierte Prozesse und hochmoderne Lagerhaltung setzen, um große Stückzahlen bei den Verpackungseinheiten zu erzielen und somit die Verarbeitungseffizienz zu steigern sowie Kosten zu reduzieren. In dieser Zielorientierung kann die Bundesbank grundsätzlich nur unterstützt werden. Dennoch sollte es möglich sein, dass zum Beispiel die Verpackungseinheiten – insbesondere bei den Banknoten – marktgerecht bleiben und nicht weiter verdichtet werden.

Die Umstellung der Prozesse bei der Bundesbank sollte im Einklang stehen mit den Anforderungen und Kapazitäten der Filialen der Banken. So ist, um nur ein Beispiel zu nennen, der Beschluss des Vorstandes der Deutschen Bundesbank,

ab dem 1. Januar 2011 nur noch den sogenannten „Normcontainer“ als ausschließliches Ein- und Auszahlungsgebilde im Münzverkehr einzuführen, von den Banken nur schwer umsetzbar. Um weiter Münzen ausgeben oder annehmen zu können, müssen sich die Filialen der Banken zukünftig acht dieser „Normcontainer“ einlagern oder aber für die Münzlagerung zukünftig auf die Dienstleistungen zugelassener Wertdienstleister zurückgreifen.

Ein „Normcontainer“ ist eine Holzkiste mit sortenreinen Rollenpackungen von Euro-Münzen mit einem Gewicht je nach Münze von 605 bis 670 Kilogramm. Abgesehen von der Kapitalbindung pro Filiale durch eine derartige Münzlagerung von rund 314 000 Euro für die Einlagerung und durchschnittlich 200 000 Euro für die Rückführung von Münzen sowie den Anforderungen an Logistik und Filialstatik bei einem zu lagernden Gesamtgewicht der Holzkisten von rund 5 500 Kilogramm ist die sortenreine Lagerung von Münzen absolut nicht praxistgerecht, sodass die Bundesbank in Betracht ziehen sollte, ob alternativ zum Normcontainer ein Mischcontainer angeboten werden könnte. Dies würde das Münzgeschäft in den Filialen der Banken erheblich vereinfachen.

Besser wäre es noch, wenn der Rahmen geschaffen werden würde, dass die WDL-Branche das Münzgeld auch weiterhin analog der heutigen Verfahren, also ohne Zulassung, recyceln darf.

EU-Verordnung zur Echtheitserkennung erschwert Münzgeschäft

Neben diesen veränderten Verpackungseinheiten wird auch die geplante EU-Verordnung zur Echtheitserkennung von Euro-Münzen das Münzgeschäft weiterhin erschweren. Diese Verordnung wird die Banken verpflichten, angenommene und wieder auszugebende Münzen auf Echtheit zu prüfen und als falsch oder untauglich

erkannte Münzen auszusondern. Dies vor dem Hintergrund, dass ab 2011 durch die Umsetzung der EU-Zahlungsdiensterrichtlinie auch das Münz-Recycling nur noch an durch die BaFin lizenzierte Wertdienstleister ausgelagert werden darf. In welchem Umfang sich derartige Dienstleister am Markt etablieren, kann, bei den relativ hohen Anforderungen, heute noch nicht eingeschätzt werden.

Für bedarfsgerechte und marktorientierte Dienstleistungen rund um die Bargeldversorgung ist es unerlässlich, dass die Bundesbank die Interessen der Kreditinstitute und anderer Akteure berücksichtigt. Die Kreditwirtschaft setzt auf eine effiziente, bezahlbare und sichere Bargeldversorgung. Die Bundesbank und die Kreditwirtschaft, gemeinsam mit den Geld- und Wertdienstleistern und dem Handel, stehen daher in einem engen und konstruktiven Dialog, um gemeinsam die Rahmenbedingungen der Bargeldversorgung nach Logistikkonzepten an die Anforderungen des Marktes anzupassen.

Die Optimierung der Bargeldversorgung in Deutschland lässt sich nur ganzheitlich im Rahmen eines zukunftsfrächtigen Logistikkonzepts bewältigen. Die Bundesbank spielt hier eine entscheidende Rolle. Und vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Affinität der Deutschen zum Bargeld behält die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Optimierung der Bargeldlogistik ihre zentrale Bedeutung.

Anmerkungen

¹⁾ Zahlungsverhalten in Deutschland – Eine empirische Studie über die Auswahl und Verwendung von Zahlungsinstrumenten in der Bundesrepublik Deutschland, Deutsche Bundesbank, 2009.

²⁾ European Commission, 2009/0128, Proposal for a Council Regulation concerning authentication of euro coins and handling of euro coins unfit for circulation.

³⁾ Dr. Hans-Georg Fabritius, „Die zukünftige Bargeldversorgung in Deutschland“, Rede anlässlich des 20-jährigen Bestehens der Bundesvereinigung Deutsche Geld- und Wertdienste e.V., 30. November 2009.

⁴⁾ „Handlungsrahmen für die Falschgeldererkennung und die Sortierung nach Umlauffähigkeit durch Kreditinstitute und andere professionelle Bargeldakteure“, Europäische Zentralbank, 2004.

⁵⁾ Der nationale Bargeldplan von Deutschland, Zentraler Kreditausschuss (ZKA), 2004 und 2009.