

**b** **m**

bank und markt

52. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | die-digitale-bank.de

11

15. November 2023

# DIE DIGITALE BANK

Digitaler  
Sonderdruck

# BERATUNG

neue Themen –  
neue Potenziale

Bargeldversorgung per Geldautomat –  
Make or Buy?

Von Lars Walter

# Bargeldversorgung per Geldautomat – Make or Buy?

Von Lars Walter



Schon die Straffung der Filialnetze von Banken und Sparkassen hat die Geldautomatennetze schrumpfen lassen. Die Sprengangriffe auf die Automaten erweisen sich nun als Katalysator dieser Entwicklung, weil die Sicherheitsmaßnahmen die Kosten in die Höhe treiben. Der Rückzug aus der Geldautomatengestützten Bargeldversorgung kann gleichwohl keine Lösung sein, weil Kreditinstitute damit zugleich eine wichtige Kundenschnittstelle verlieren. Die Alternative sind Kooperationen oder auch die Auslagerung des Geldautomatenbetriebs an einen Dienstleister, so der Autor. Solange die Kunden sich an den gewohnten Standorten mit Bargeld versorgen können, ist die Akzeptanz dafür hoch. Doch auch Kommunen könnten in die Bresche springen und Dienstleister mit dem Betrieb von Geldautomaten vor Ort beauftragen. Red.

Die Kosten für den Betrieb eines Automatenetzes stehen bei Banken und Sparkassen nicht erst seit gestern auf dem Prüfstand. Die aktuellen Entwicklungen verleihen der Diskussion allerdings eine neue Dynamik. Dieser Artikel beleuchtet die Handlungsoptionen für die Kreditwirtschaft.

## Automatensprengungen: Banken unter Druck durch Kriminelle

Banken und Sparkassen stehen seit einigen Jahren unter einem enormen Kostendruck. Bekanntlich liegen die Ursachen an regulatorischen Änderungen, strengen Eigenmittelanforderungen, verschärftem Risikomanagement und der langjährigen Niedrigzinsphase.

Wenig überraschend treten immer wieder Überlegungen auf den Plan, ob das teure Netzwerk an Geldautomaten eine pflichtige Aufgabe ist oder ob diese nicht viel eher ein verzichtbarer Kundenservice sind. Institute, die den Betrieb von Geldautomaten nicht als Kerngeschäft einer Bank sehen, haben bereits in der Vergangenheit vereinzelt Kooperationen geschlossen, um diese Aufgabe auszulagern. Solche Überlegungen gewinnen gerade durch äußere Umstände eine neue Qualität.

Die Tatortfotos von erfolgreichen Automaten-sprengungen zeigen verheerende Zerstörungen. Allein 2022 wurden in Deutschland fast 500 Sprengungen (inklusive Versuchen) von Geldautomaten registriert.<sup>1)</sup> Die enormen Sach-

schäden und die Gefährdung von Menschenleben rufen inzwischen auch die Politik auf den Plan. Gesetzlich sollen die Banken und Sparkassen zu einem besseren Schutz der Geldautomaten verpflichtet werden – eine Position, gegen die sich die Kreditwirtschaft wehrt. Verständlich, schließlich muss jeder Standort und dessen Risiken individuell betrachtet werden. Geldautomaten im Foyer einer Filiale sind anders zu schützen als frei stehende oder frei zugängliche Geräte. Bei einer generellen und gesetzlichen Vorgabe könnte sich schnell die Frage nach einem realistischen Kosten-Nutzen-Verhältnis verschärfen.

Doch wie stellen sich Banken den aktuellen Herausforderungen? Den Bedrohungen durch Automaten-sprengungen begegnen die Kreditinstitute durch verschiedene Sicherheitsmaßnahmen wie mechanische Verstärkungen, Videoüberwachungs- und Einbruchmeldeanlagen, Färbesysteme, die das Geld im Fall einer Sprengung unbrauchbar machen, oder ein Nachtverschluss von SB-Foyers in Gebäuden, in denen sich Geldautomaten befinden.

Es liegt indes auf der Hand, dass bei der Intensivierung der Schutzmaßnahmen oder gar der Neueinrichtung eines betroffenen Standortes die Kostenseite größeres Gewicht bekommt. Die Automaten-sprengungen verleihen somit einer sich ohnehin bereits in Gang



Lars Walter, Head of Sales Banking, Euronet, Martinsried

befindlichen Entwicklung eine zusätzliche Dynamik.

### Anzahl der Geldautomaten sinkt

So ist nach Angaben der Bundesbank die Zahl der Geldautomaten seit 2018 von etwa 59 000 auf derzeit gut 55 000 gesunken.<sup>2)</sup> Unter reinen Kostenaspekten ist dies nachvollziehbar. Dabei können insbesondere große Finanzinstitute noch von Skaleneffekten profitieren: Je größer die Anzahl an Geldautomaten, desto eher können diese wirtschaftlich betrieben werden. Diskutabel ist allerdings der strategische Nutzen aus Sicht der Kreditwirtschaft.

Welche anderen Lösungswege gäbe es somit? Den Weg in die bargeldlose Gesellschaft vorantreiben? Oder andere Optionen prüfen?

### Bargeld abschaffen als Radikallösung?

Die Argumentationskette leuchtet ein. Zücken die Menschen an den Kassen ausschließlich ihre Kreditkarten oder nutzen die Wallet des Smartphones, müssen sie sich auch nicht mit Bargeld versorgen. Mit dem Verschwinden von Bargeld gibt es keine Ziele für Kriminelle mehr.

Nicht nur im Kontext der Kriminalität wird in Diskussionen häufig auf Schweden verwiesen. Dort spielt Bargeld eine immer geringere Rolle. Doch das schwedische Beispiel lässt sich schwerlich auf Deutschland, Österreich und die Schweiz übertragen. Wie die Statistiken der vergangenen Jahre belegen, nimmt in der Region D-A-CH zwar die Nutzung bargeldloser Transaktionen stetig zu. Im vergangenen Jahr dominierte Bargeld aber immer noch das Einkaufsverhalten der Deutschen. Fast 60 Prozent der Konsumenten bezahlten bar.<sup>3)</sup>

Es gibt indes auch gewichtige Argumente, die gegen eine generelle Abschaffung von Bargeld sprechen.

– Zum einen wächst perspektivisch die Abhängigkeit von aus dem Ausland dominierten Karten-Schemes. Zumindest solange es kein nationales bargeldloses Paymentsystem gibt, wie es Instant Payments (EPI = European Payments Initiative beziehungsweise Wero) sein kann.

– Zudem besitzt Bargeld auch einen inklusiven Aspekt: Es ist von jedem nutzbar. Personen, die aufgrund ihres Alters oder Einschränkungen mit technologischen Lösungen nur schlecht zurecht kommen, werden nicht vom Wirtschaftsleben ausgeschlossen.

– Und schließlich sehen die Menschen im Bargeld auch einen vertrauenswürdigen Wertspeicher, der unabhängig von Strom- und Datennetzen verfügbar ist. So raten Katastrophenschützer dazu, einen Notvorrat an Bargeld im Haus zu haben. Und zuletzt hat der Beginn des Ukraine-Kriegs auch in Schweden zu einer verstärkten Nachfrage nach Bargeld geführt.<sup>4)</sup>

– Schließlich ist auch an Touristen und den lokalen Handel zu denken. Nicht jedes Geschäft kann und will sich die Transaktionskosten leisten, die mit Kartenzahlungen verbunden sind. Und bei Besuchern aus dem Ausland ist nicht davon auszugehen, dass sie immer die Karten besitzen, die hierzulande akzeptiert werden. Eine Bargeldversorgung vor Ort stützt somit auch die lokale Wirtschaft und trägt zur Souveränität bei.

### Strategische Optionen, um den Kundenkontakt zu behalten

Die völlige Abschaffung des Bargelds scheint aus den gerade erwähnten Gründen weder opportun noch durchsetzbar, zumal es aktuell keine Anzeichen aus der Politik gibt, in diese Richtung gehen zu wollen. Dennoch wird sich die stetige Zunahme von bargeldlosen Transaktionen im Handel, die sich seit Jahren abzeichnet, vermutlich fortsetzen – ebenso wie die Kosten-Nutzen-Abwägung von Geldautomaten. Sie sind kostenintensiv und aufwendig im Betrieb – wiederum aber für Bankkunden ein wichtiger Service, der nicht vernachlässigbar ist, will man diese Klientel behalten.

Eine weitere Reduzierung des Automatennetzes birgt für Banken und Sparkassen indes auch strategische Gefahren. In den vergangenen Jahren gab es bereits deutliche Einschnitte in den Filialnetzen. 2022 wurden über 1 200 Zweigstellen auf nunmehr rund 20 500 Filialen geschlossen.<sup>5)</sup> Die gleichzeitige intensivere Nutzung von Online-Services durch die Kundschaft führt aller-

dings dazu, dass die Zahl der (potenziellen) Kontakte mit den Kunden weiter sinkt. Banken und Sparkassen laufen somit Gefahr, verstärkt die Kundenschnittstelle an andere Unternehmen zu verlieren. Herausforderer gibt es hier genug: Von Tech- und Handelskonzernen wie Apple oder Amazon bis zu Fintech- und Insurtechs, die mit einfachen digitalen Prozessen und Smartphone-Attitüde um Nutzer werben.

### Lösungsansatz Kooperationen

Gesucht sind also Lösungen, die die jeweilige Marke weiter ins Bewusstsein der Kundschaft tragen und zugleich kostenoptimiert sind.

Eine Möglichkeit, sich die Kosten für die Bargeldversorgung zu teilen, besteht in der Kooperation mit einem benachbarten Finanzinstitut einer anderen Gruppe. Solche Partnerschaften existieren bereits, wie beispielsweise zwischen Niederlassungen der Sparkassen-Finanzgruppe und dem genossenschaftlichen Verbund, etwa in Waiblingen. Über die Erkennung des kontoführenden Instituts beim Einstecken der Karte befinden sich die Kunden dennoch im gewohnten Look ihrer Institutsguppe und können wie gewohnt adressiert werden. Lediglich bei der äußeren Gestaltung eines solchen Geldautomaten müssen sich die Brands das optische Erscheinungsbild teilen.<sup>6)</sup>

### GAA-Betrieb outsourcen – mit oder ohne White-Label-Ansatz

Eine andere Form, den Kunden einen Bargeldservice unter eigenem Branding anzubieten, dabei aber die Kosten durch eine Kooperation im Griff zu behalten, ist die Abgabe des Automatenbetriebs unter Verwendung der eigenen Marke. Ein Beispiel für ein solches Modell ist die Zusammenarbeit zwischen Euronet und der Ikano Bank. Sowohl auf dem Bildschirm als auch bei der äußeren Gestaltung haben die Nutzer stets den Eindruck, mit einem System der Bank zu interagieren. Vorteil für das Institut: Es hat geringere Kosten und keine der sonst beim Betrieb von Automaten immanenten Risiken zu tragen.

Eine andere Spielart auf diesem Weg ist die vollständige Abgabe des Automa-

tenbetriebs an einen Dienstleister. Der Automat wird dann vor oder im Foyer der Filiale positioniert, ist als solcher äußerlich aber nicht mit dem Institut oder der Institutsgruppe verbunden. Das schmälert allerdings nicht die Akzeptanz durch die Kunden. Eine mögliche Variante ist die vollständige Übergabe bereits vorhandener Geräte an den Automatenbetreiber. Mit anderen Worten wird die schon existierende Hardware monetarisiert. Für die Bankkunden ändert sich mit der Nutzung eines solchen „Asset Purchase“-Ansatzes<sup>7)</sup> nichts, da sie sich an den gewohnten Orten mit Bargeld versorgen können. Vorteil für die Bank: Sie kann sich vollständig auf das Core-Banking fokussieren.

### Problemfeld ländliche Räume

In besonders dünn besiedelten Räumen haben Banken mit dem gleichen Problem wie Einzelhändler zu kämpfen. Dort lassen sich Filialen und auch Automaten aufgrund der geringen Frequenzen nur defizitär betreiben. Unter dem Gesichtspunkt der Kosten führt dann oft kein Weg an einer Einstellung des Angebots vorbei. Für junge und mobile Menschen ist das ein eher geringeres Problem. Als Pendler in die

nächst größere Stadt werden sie sich dort auch mit Bargeld versorgen können. Doch der demografische Wandel führt dazu, dass ältere Personen, die stärker ortsgebunden sind, keine Möglichkeit mehr finden, sich mit Bargeld zu versorgen. Über eine vollständige Abgabe kann die Bank dann die Bargeldversorgung sicherstellen.

Doch auch für den Fall, dass sich die Unterhaltung eines Automaten für die Bank allein nicht darstellen lässt, können Gemeinden, die den Strukturwandel in ihrer Region mit Sorgen betrachten, die Bargeldversorgung für ihre Bürger sicherstellen. Mit dem Programm „Geldautomat für Gemeinden“<sup>8)</sup> können sie Euronet eine Stellfläche für den Automaten zur Verfügung stellen. Aufstellung, Betrieb, Wartung und Reinigung werden übernommen. Durch die Kooperation zwischen Gemeinde und Bank müssen die Bürger dann nicht auf den wichtigen Service der Bargeldversorgung verzichten.

Kooperationen mit anderen Institutsgruppen, oder die teilweise oder vollständige Abgabe des Automatenbetriebs sind inzwischen bewährte Möglichkeiten, um sich von den Risiken und Herausforderungen eines eigenen

Automatennetzes zu befreien. Und sie verlieren nicht die so wichtige Kundenschnittstelle. Banken und Sparkassen werden mit solchen Modellen ihrer Verantwortung für Wirtschaft und der monetären Souveränität gerecht. Davon profitieren letztlich die Kunden der Finanzinstitute sowie Bürger der Gemeinden.

### Fußnoten:

- 1) BKA, Angriffe auf Geldautomaten, Bundeslagebild 2022; siehe <https://www.bka.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/AngriffeGeldautomaten/AngriffeGeldautomatenBundeslagebild2022.html?nn=60672>
- 2) siehe dazu: <https://www.tagesschau.de/inland/versorgung-bargeld-101.html>
- 3) siehe dazu: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/zahlungsverkehr-deutschland-bleibt-ein-bargeld-land-fast-60-prozent-barzahlungen/29141170.html>
- 4) siehe dazu: <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.zahlungssysteme-schafft-schweden-das-bargeld-ab.ee8fe450-0fb3-4418-88d7-0524a835fc79.html>
- 5) Deutsche Bundesbank siehe: <https://www.bundesbank.de/de/presse/pressemitteilungen/bankstellenentwicklung-im-jahr-2022-912656#:~:text=Insgesamt%20verringerten%20die%20Kreditbanken%20die,von%20441%20auf%207.470%20Filialen.>
- 6) Beispiel: [https://www.zvw.de/lokales/waiblingen/geldautomaten-fusioniert-auch-in-waiblingen-bei-kreissparkasse-und-volksbank\\_arid-687430](https://www.zvw.de/lokales/waiblingen/geldautomaten-fusioniert-auch-in-waiblingen-bei-kreissparkasse-und-volksbank_arid-687430)
- 7) Details zum Asset-Purchase-Programm sowie Netzbeteiligung und Abgabe unter <https://geldautomat.de/angebot-fuer-banken/>
- 8) Details zum Programm unter <https://geldautomat.de/geldautomat/fuer-staedte-und-gemeinden/> ■