

Bargeldlogistik

Transparenz bei der Dienstleistersteuerung

Die Volksbank Hameln-Stadthagen hat mithilfe eines Partners die Entwicklung eines systematischen und abteilungsübergreifenden Risikomanagementprozesses geschaffen. Damit wird der Bargeldkreislauf vollständig und transparent für alle Beteiligten erfasst.

Bernd Hohlfeld und Jörg Kuck

Ob und inwieweit sich der eigene Barzahlungsverkehr transparenter gestalten lässt, fragte sich die Volksbank Hameln-Stadthagen schon im Jahr 2010. Beobachtungen in der Branche – etwa der Fall Heros – motivierten seinerzeit viele Institute, nach nachhaltigen Antworten auf substantielle Sicherheitsfragen zu suchen.

Seither gelang in der Volksbank ein beachtliches Projekt. Mit einer einzigen Softwarelösung konnten alle relevanten Daten des Barzahlungsverkehrs zentral zusammengeführt werden – mit Einbeziehung des beauftragten Wertdienstleisters. Die Lösung hat sich schnell als komfortabler Standard im Bargeldprozess etabliert und schafft nebenbei ein beruhigendes Sicherheitsgefühl. Immerhin wissen die Verantwortlichen in der Volksbank nun jederzeit, wo sich ihr Bargeld befindet.

wendungen für die Steuerung der Wertdienstleister.

Auch in der Volksbank Hameln-Stadthagen mussten mit dem Wegfall der Landeszentralbankfiliale sämtliche Bargeldlogistikprozesse neu überdacht und evaluiert werden. Erste Ideen, das Thema Wirtschaftlichkeit im Barzahlungsverkehr institutsübergreifend anzugehen, wurden in Hameln dabei bereits vor zehn Jahren entwickelt.

Im Ergebnis kamen die Verantwortlichen auch zu der Erkenntnis, sich zu dieser Fragestellung regional auszutauschen. Denn das Thema Bargeld ist heute in erster Linie eine logistische Herausforderung, die die Punkte Zuverlässigkeit, Sicherheit und Kosten gleichermaßen berücksichtigen muss.

Das Problem: In keiner Bank ist die Summe aller Einzahlungen und Auszahlungen ausgeglichen. Selbst auf die Gesamtbankebene bezogen wird jede Filiale für sich betrachtet periodisch (ob täglich,

Bargeldversorgung – eine logistische Herausforderung

Der Rückzug der Bundesbank aus der Fläche hat für nahezu alle Institute weitreichende Konsequenzen. Waren vormals kurze Wege für die Ver- und Entsorgung mit Bargeld gegeben, sind heute wesentlich weitere Strecken zu fahren. Dies bedeutet selbstverständlich auch höhere (Transport-)Kosten für die Bargeldlogistik und zusätzliche Auf-



Bernd Hohlfeld ist Vorstandsvorsitzender der Alvara Cash Management Group AG.
E-Mail: bernd.hohlfeld@alvara.de



Jörg Kuck ist Prokurist der Volksbank Hameln-Stadthagen eG.
E-Mail: joerg.kuck@vbhs.de

wöchentlich oder etwa 14-tägig) einen Ein- oder Auszahlungsüberhang verzeichnen, der über eine Bargeldver- oder -entsorgung ausgeglichen werden muss. Ob dies innerhalb der Bank wirtschaftlich erfolgen kann, hängt dabei unter anderem von der Beantwortung folgender Fragen ab:

- Welche Strecken müssen innerhalb welcher Zeit gefahren werden?
- Welche personellen und technischen Ressourcen sind vorhanden?
- Lassen sich Synergien mit anderen Banken oder Sparkassen vor Ort realisieren?

Fakt ist, dass der Rückzug der Bundesbank aus der Fläche Genossenschaftsbanken und Sparkassen vor die gleichen logisti-

schen wie administrativen Herausforderungen in Bezug auf die Dienstleistersteuerung stellt.

Risiken der Dienstleistersteuerung kennen

Seit dem 1. Januar 2013 sind alle Akteure im Bargeldverkehr zur Teilnahme am CashEDI-Verfahren der Deutschen Bundesbank verpflichtet. Das Verfahren soll mittels elektronisch unterstützter Geschäftsabwicklung einen einheitlichen Rahmen für einen standardisierten Datenaustausch – beispielsweise durch das elektronische Einstellen von Einzahlungsinformationen und Wechselgeld – gewährleisten.

Diese Vorgaben bedeuten jedoch auch, dass die Steuerung externer Wertdienstleister (WDL),

die an den Prozessen der Bargeldbearbeitung bis hin zum Werttransport beteiligt sind, in das Verfahren integriert werden muss. Denn mit der Auslagerung bestimmter Prozesse der Bargeldlogistik an einen externen Wertdienstleister sind für die Institute Risiken verbunden, die es zu kennen gilt. Dazu gehören beispielsweise:

- **Verlustrisiken:** durch Raub (während des Transportes oder im Cash Center) oder Veruntreuung von Geldern durch Intransparenz und zu große operative Nähe zwischen WDL und Finanzdienstleister,
- **Reputationsrisiken und Imageschaden** durch das Eintreten von Verlusten,
- **Insolvenzrisiko des WDL:** zieht den problematischen Nach-



weis über Eigentum von Geldern nach sich und kann zu Verlust der Versorgungssicherheit auf Seiten des Finanzdienstleisters führen, was wiederum Reputationsrisiken zur Folge hat,

- **Haftungsausschluss-Risiken:** durch Nichterfüllung der Obliegenheiten aus dem WDL-Versicherungsvertrag wird Schadenssumme nicht vom Versicherer übernommen.

Erst die umfassende Analyse der Risiken, die mit der Auslagerung von Dienstleistungen rund um das Thema Bargeldlogistik verbunden sein können, erlaubt die Entwicklung effektiver Maßnah-

men zur Gefahrenreduzierung und zur Steuerung von Wertdienstleistern.

Ein Muss: systematischer Risikomanagementprozess

Um den Prozess der Dienstleistersteuerung rechtskonform zu gestalten und ein tragfähiges Risikomanagementkonzept zu entwickeln, ist es wichtig, sich Klarheit über die beteiligten Bausteine der Dienstleistersteuerung zu verschaffen. Grundsätzlich kann zwischen einer aufsichtsrechtlichen, kaufmännischen und organisatorischen Dienstleistersteuerung unterschieden werden.

Ziel der aufsichtsrechtlichen Dienstleistersteuerung ist die Erhebung, Analyse und Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der Schadenshöhe möglicher Risiken. Für valide Einschätzungen empfiehlt es sich hier zusätzlich, externe Schadensfalldatenbanken, wie sie Banken- oder Sparkassenverbände führen, auszuwerten. Ein Schwerpunkt der aufsichtsrechtlichen Dienstleistersteuerung liegt dabei in der Festlegung von Risikomesspunkten und der Definition von Frühindikatoren. Mit ihrer Hilfe lassen sich Risiken, wie beispielsweise Insolvenz- oder Haftungsausschluss, erkennen und nach Ge-



fahrenpotenzial einstufen. Auf Basis dieser Messung und Einstufung erfolgt dann die Umsetzung von operativen Maßnahmen, wie etwa intensivere Kontrollen zur Risikominimierung.

Das Spektrum der kaufmännischen Dienstleistersteuerung umfasst neben dem Vertragsmanagement und der Rechnungsprüfung auch die Budgetplanung. Bestandteil des Vertragsmanagements ist dabei nicht nur die Ausgestaltung von Verträgen, sondern auch die Überwachung und Pflege von vereinbarten Service-Level-Agreements.

Die organisatorische Dienstleistersteuerung dient der Überwachung der fachlichen Funktionsfähigkeit des Wertdienstleisters. Dazu gehören insbesondere:

- die Sicherstellung einer konstanten Qualität der genutzten Dienstleistungen,
- die Wahrnehmung der Obliegenheiten aus der WDL-Versicherung,
- die Durchführung von Kontrollen beim Wertdienstleister,
- die Erstellung und Verprobung eines Notfallkonzeptes inklusive der Abstimmung mit dem WDL-Notfallkonzept.

In der Volksbank Hameln-Stadthagen beispielsweise werden diese Vorgaben durch die Softwarelösung Alvara ICC mit den gelieferten Daten des Wertdienstleisters und der BBK in Echtzeit abgeglichen und Abweichungen sofort transparent. Fehler und Schadensfälle lassen sich damit nicht nur zeitnah beheben, sondern zukünftig vermeiden.

Optimale Steuerung

Eine reibungslose Implementierung der einzelnen Prozessschritte in der Praxis setzt jedoch nicht nur profunde Kenntnisse über die beteiligten Bausteine und eine zentrale Zusammenführung der Ergebnisse durch einen Prozessverantwortlichen für das Thema Bargeldlogistik voraus.

Bei der anspruchsvollen Aufgabe der Dienstleistersteuerung sollte softwareseitig auf eine Lösung zurückgegriffen werden, die es ermöglicht, abteilungsübergreifend Messergebnisse zu sammeln und auszuwerten. Die Integrationsplattform erlaubt es Finanzdienstleistern mit ihren Filialen, die Vorgaben der Bundesbank für den Barzahlungsverkehr optimal umzusetzen. Mithilfe der zertifizierten Lösung betreut das Unternehmen inzwischen mehr als 30.000 Filialen und Automaten in Deutschland.

Ziel der mandantenfähigen Transaktionsplattform ist es, den Bargeldkreislauf vollständig und transparent für alle Partner des Zyklus darzustellen. Dieses Ziel verfolgte auch die Volksbank Hameln und fand mit der Alvara-Lösung als erste Volksbank im Geschäftsgebiet der Fiducia die passende Anwendung. Mit der Auftragsvergabe an das Leipziger Unternehmen im August 2010 sollte die Bargeldlogistik für das niedersächsische Institut und seine 37 Standorte optimiert und per Track and Trace im Rahmen von CashEDI abgebildet werden.

Im Ergebnis der vorangegangenen, umfangreichen Analyse wurde ein zentrales einheitliches Berichtssystem geschaffen, das sämtliche Prozesse im Bereich der Bargeldversorgung und Bargeldentsorgung vollständig und manipulationssicher darstellt (Tracking) und jederzeit per Statusmeldung (Trace) abrufbar ist. Dabei wird die Einhaltung von Sollvorgaben mit den tatsächlich erbrachten Leistungen stetig überwacht. Der Zugang zur cloudbasierten Transaktionsplattform kann über Webportale oder VPN-Verbindungen erfolgen, die durch eine hochgradige Verschlüsselung über SSL-Zertifikate mit erweiterter Validierung und Identitätsprüfung auch in Sicherheitsfragen höchsten Standards genügen.

Der Mehrwert für die Volksbank Hameln liegt vor allem in der Etablierung eines zentralen Systems für die Steuerung sämtlicher Prozesse der Bargeldlogistik. Das übergeordnete System gewährleistet Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch die einheitliche elektronische Dokumentation aller Vorgänge. Für das genossenschaftliche Primärinstitut ergibt sich aus dem erfolgreichen Praxistest auch die Konsequenz, zukünftig nur noch mit Wertdienstleistern zusammenzuarbeiten, die den neuen Anforderungen – wie beispielsweise dem Einsatz von elektronischen Fahrerlegitimationslisten – gerecht werden. Die Software ist somit nicht nur Mittel zum Zweck, sondern ein Standard, auf den sich die Verantwortlichen in Verhandlungen mit umliegenden Wertdienstleistern berufen.

Risiken im Blick haben

Dienstleistungen rund um das Thema Bargeldlogistik werden von Finanzinstituten heute meist an externe Anbieter übertragen. Für die Abwendung möglicher Risiken, die sich aus dem Outsourcing von Wertdienstleistungen ergeben, ist die Entwicklung eines systematischen und abteilungsübergreifenden Risikomanagementprozesses nötig, der entsprechende Risikomesspunkte sowie operative Maßnahmen zur Risikominimierung festlegt.

Gelingt es, den Bargeldkreislauf vollständig und transparent für alle Beteiligten zu erfassen, können Outsourcing-Risiken auf diese Weise wirksam minimiert werden. In Zukunft wird die Volksbank Hameln-Stadthagen auch das Thema „gemeinsame Wertdienstleistungen“ offen diskutieren und die Möglichkeiten einer engeren Zusammenarbeit zwischen einzelnen Institutsgruppen prüfen. BI