

Knifflige Suche nach Kostenersparnis

Studie: Im Zahlungsverkehr erweisen sich IT-Anpassungen als größter Hebel

Börsen-Zeitung, 30.11.2016
kb Frankfurt – Banken feilen an der Kostenstruktur im Zahlungsverkehr. Die Suche nach weiteren Möglichkeiten für Einsparungen wird allerdings immer kniffliger. Dies geht aus einer gemeinsamen Studie der PPI AG und des der Universität Regensburg angegliederten Ibi Research hervor. Untersucht wurden acht deutsche Bankschwergewichte, die zusammen 45 % des gesamten Zahlungsverkehrsaufkommens im deutschen Bankensektor abwickeln. Deshalb ließen die Ergebnisse nach Einschätzung der Autoren durchaus weitgehende Rückschlüsse auf die gesamte Branche zu.

Allerdings habe sich die Umfrage insgesamt schwierig und aufwendig gestaltet, da in den meisten Banken die Kostenstrukturen nur bedingt transparent seien, heißt es. Dies liege daran, dass regelmäßige und tiefgegliederte Kostenanalysen zu Zahlungsverkehrsprozessen in den Instituten nicht durchgängig durchgeführt würden.

Für die Mehrheit (55 %) ist der größte noch mögliche Hebel zu Kostensenkungen der Studie zufolge die Anpassung und Erweiterung der IT. Demgegenüber stehen weitere Outsourcing- oder Rückverlagerungsmaßnahmen weniger im Fokus. „Intensiv-Outsourcer“, so die Studie, hätten nicht unbedingt die günstigsten Kosten. Auch die Größe allein, also hohe Transaktionszahlen, sei keine Garantie für hohe Effizienz.

Die Verarbeitung von Zahlungen mit Papierbelegen im Outsourcing-Modus, also über Tochtergesell-

schaften oder externe Serviceprovider, sei mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. 75 % der Institute überließen das Clearing von Zahlungen speziellen Rechenzentren und Clearinghäusern, denn Inhouse-Clearing wird immer teurer. „Die IT-Entwicklungskosten explodieren geradezu angesichts starker regulatorischer Vorgaben“, so die Autoren. Einen weiteren Kostenschub werde die Abwicklung von Sofortzahlungen (Instant Payments) verursachen.

Enorm geschrumpft

Als Folge des Outsourcing seien die internen Zahlungsverkehrsabteilungen in den Banken in der vergangenen Dekade enorm geschrumpft. Neueinstellungen seien selten, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liege bei 45 bis 47 Jahren, die jährlichen Personalkosten je Mitarbeiter zwischen 66 000 und 92 000 Euro, wobei IT-Mitarbeiter in Banken, die IT-Systeme selbst entwickeln, 35 000 Euro teurer als Sachbearbeiter seien. Auf die Personalkosten entfalle ein Anteil von 27 % der Gesamtkosten für den Zahlungsverkehr, auf IT/Technik sowie auf die sonstigen Sachkosten jeweils rund 35 %.

Einsparpotenzial biete der Abschied von beleggebundenen Zahlungsaufträgen, heißt es. Diese seien zwar auf dem Rückzug und machten bei Retailbanken nur noch 5 bis 10 % der gesamten Überweisungsaufträge aus, dafür seien die Kosten teilweise aber sehr hoch. Sie reichten von 28 bis 94 Cent je Zahlung. „Das

liegt vor allem an der Qualität der Prozesse und der technischen Ausstattung sowie an den durchschnittlichen Personalkosten. Dabei zeigt sich, dass Mengeneffekte nicht zwingend ein Garant für besonders niedrige Transaktionskosten sind“, so die Autoren. Darin liege aber auch eine Chance: Banken, die es schaffen, durch Automatisierung und Digitalisierung das Bezahlen mit Überweisungsträgern gegen null zu drängen, würden noch deutlich Kosten einsparen. Denn ein erheblicher Kostenblock für das Outsourcing der Belegverarbeitung falle dann weg, während gleichzeitig die Personalkosten sanken.

Im Clearing betrage die Kostenpanne der einzelnen Banken 0,48 bis 4,36 Cent pro Transaktion. „Hier machen sich Mengeneffekte im Vergleich zur Verarbeitung von Zahlungsbelegen dramatisch bemerkbar. Die effizienteste Bank hat auch die größten Stückzahlen. Ausgelagerte Clearingprozesse führen dagegen nicht automatisch zu geringeren Kosten.“

Ein weiterer Kostenfaktor sind Reklamationen, deren Bearbeitung im günstigsten Fall 10 Euro an Kosten verursacht, im teuersten 63 Euro. Eine große Zahl an Reklamationen wirke nicht zwingend kostensenkend. So bearbeite ein Mitarbeiter in der effizientesten Bank 7 900 Reklamationen pro Jahr, im ungünstigsten Fall nur 1 500. Die Produktivität komme auch darin zum Ausdruck, dass im günstigsten Fall rund 80 % der Reklamationen noch am selben Tag final bearbeitet werden, im ungünstigsten Fall aber lediglich 5 %.