

# Wettbewerb im Debitmarkt: Wege zur Produktsegmentierung

Von Michael Siegers



Die Einkartenstrategie im Debitgeschäft hat ausgedient, meint Michael Siegers. Da nur rund 15 Prozent der Kunden ihre Karte tatsächlich im Ausland einsetzen, bewertet er das Co-Branding mit einem internationalen Kartensystem für alle Kunden als schlicht zu teuer. Ein Großteil der Volks- und Raiffeisenbanken wird deshalb seiner Einschätzung nach die neue, auf Produktsegmentierung basierende Debitstrategie des genossenschaftlichen Verbunds auch umsetzen. Die adäquate Bepreisung von Debitkarten mit höherem Leistungsumfang hält Siegers durchaus für durchsetzbar. **Red.**

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist mit seinen gelebten Prinzipien der Dezentralität, Selbstverantwortung und Subsidiarität ganz anders als eine zentral von der Frankfurter Hauptverwaltung aus gesteuerte deutsche Filialbank organisiert. Zur weiteren Optimierung der Zusammenarbeit wurden vor drei Jahren die Verbandsstrukturen beim BVR modernisiert.

Dort wurde die Strategieführerschaft angesiedelt und die Volksbanken Raiffeisenbanken wurden stärker in den Strategieprozess eingebunden. Hierzu wurden die Gremienstrukturen des BVR um insgesamt sechs Fachräte, erweitert.

Durch diese Organisationsstruktur ist nun eine enge Verknüpfung zwischen der politischen Entscheidungsfindung im BVR-Verbandsrat und der fachlich-strategischen Umsetzung durch die einzelnen Fachräte sichergestellt.

Der Fachrat Zahlungsverkehr ist das strategische Entscheidungsgremium der genossenschaftlichen Bankengruppe in allen Fragen, die sich mit dem Thema Zahlungsverkehr beschäftigen. Die Themen Kartengeschäft, konventioneller Zahlungsverkehr, Kunden-Selbstbedienungssysteme und Bezahlfverfahren im E-Commerce sowie Signaturkarte und Sicherheitsstrategien im Zahlungsverkehr werden ausgehend von der strategischen Rahmenplanung über die inhaltliche Gestaltung und Umsetzungsbegleitung der einzelnen Projekte und Maßnahmen bis hin zum Umsetzungscontrolling vorangetrieben.

Dadurch wird die strategische Geschäftsfeldplanung sowohl mit der Produktentwicklung als auch dem Produktvertrieb

und Fragen der technischen Systeminfrastruktur und Standardisierung zusammengeführt. Der Fachrat steuert dieses Netzwerk, indem alle zuständigen Verbunddienstleister mit den jeweils zuständigen Vorstandsmitgliedern in die gemeinsame Verantwortung eingebunden sind.

## Umsetzungsverantwortung der Regionalverbände

Gleichzeitig ist der Fachrat Zahlungsverkehr mehrheitlich mit Ortsbankenvertretern besetzt. Hierdurch ist sichergestellt, dass es zu einem klaren Entscheidungsprozess aus der Primärbankenebene heraus kommt. Die Banken stellen aus ihren eigenen Reihen auch jeweils den Vorsitzenden und dessen Stellvertreter. Diese Form der Zusammenarbeit gewährleistet, dass wir bei allen Fachfragen relativ schnell zu von allen Beteiligten mitgetragenen Entscheidungen und raschen Projektfortschritten kommen.

Dies bedeutet allerdings nicht automatisch, dass die gemeinsam entwickelten Verbundkonzepte tatsächlich von allen Genossenschaftsbanken genutzt werden. Hier kommt den Regionalverbänden besondere Umsetzungsverantwortung zu. Der Vorstand jeder einzelnen Bank trifft völlig autark die Entscheidung, welche der Konzepte er für sein Haus umsetzen möchte. Dies ist das Spannungsfeld, das sich aus unseren Verbundprinzipien ergibt,

### Zum Autor

**Michael Siegers** ist Vorsitzender des Vorstandes der Volksbank Hildesheim eG sowie Vorsitzender des Fachrates Zahlungsverkehr beim Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, BVR, Berlin.

aber auch durchaus positiv zu werten ist, da sich hieraus für alle Fachratsmitglieder die Herausforderung ergibt, in der Praxis akzeptierte Konzepte zu entwickeln.

**Veränderte Rahmenbedingungen im Kartengeschäft**

Ein entscheidender Ausgangspunkt bei der Tätigkeit des Fachrats Zahlungsverkehr ist die Erkenntnis, dass sich die Rahmenbedingungen des Kartengeschäftes derzeit fundamental ändern.

■ So haben sich die Einnahmen der Kartenemittenten bereits durch die sogenannte EU-Preisverordnung von 2001 vor allem im Bereich der Fremdwährungstransaktionen stark verringert.

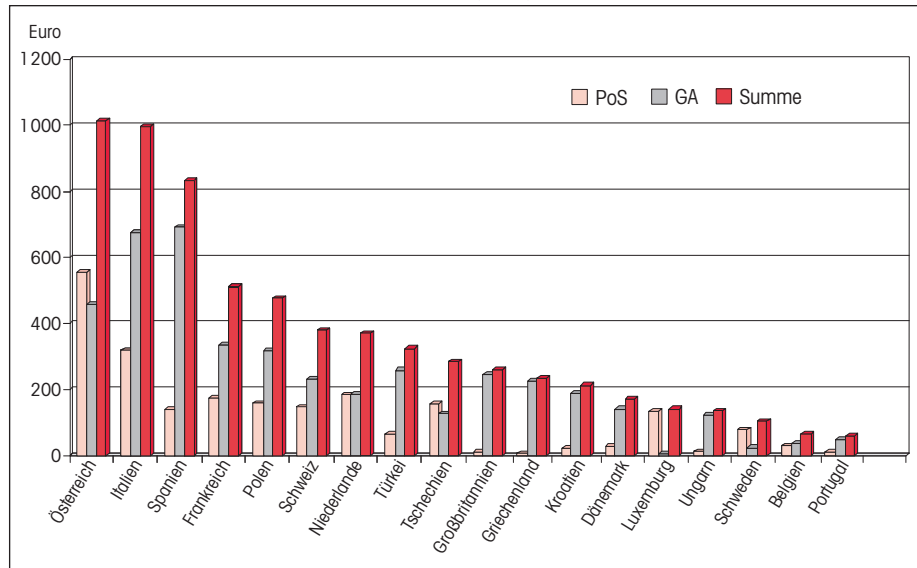
■ Zunehmend stehen auch die Interbankenentgelte in der Kritik der Wettbewerbsbehörden, mit einer ganzen Reihe laufender Verfahren seitens der EU-Kommission gegen Mastercard und Visa und in verschiedenen EU-Ländern auch durch die nationalen Wettbewerbsbehörden. Dieser Druck wird von Händlerseite noch verstärkt. Dabei führt der bestehende Wettbewerb im deutschen Zahlungsverkehr und insbesondere im Kartengeschäft bereits heute zu stetig sinkenden Einnahmen aus Kontoführungsgebühren und Karteninhaberentgelten.

**Einfluss der Banken auf internationale Zahlungssysteme nimmt ab**

Für die Volksbanken Raiffeisenbanken bedeutet dieses, da wir im Durchschnitt knapp 50 Prozent unserer Provisionserträge aus dem Zahlungsverkehr generieren, dass die Auswirkungen dieser Marktveränderungen in besonderer Weise bei unserer zukünftigen Produktstrategie berücksichtigen müssen.

Ein weiterer sehr wichtiger Einflussfaktor bei der Gestaltung der künftigen Produktstrategie sind auch die jüngsten Ver-

**Abbildung 1: Nur wenige Einsatzländer bedeutend ...  
Wo deutsche Debitkarten benutzt wurden (2005)**



änderungen, die sich bei den beiden internationalen Zahlungssystemen vollzogen haben. Mastercard ist nicht mehr eine von seinen Mitgliedsbanken getragene Genossenschaft, sondern seit Mai 2006 ein börsennotiertes Unternehmen. Visa wird in Kürze den gleichen Weg nehmen und – auch wenn Visa Europe vorerst ausgeklammert bleibt – ebenfalls als Kapitalgesellschaft an die Börse gehen.

Die Folge hieraus ist, dass der Einfluss der Banken auf die internationalen Zahlungssysteme immer weiter abnehmen wird und letztere ihre Zusammenarbeit mit den Nicht-Banken intensivieren werden. Im Fachrat Zahlungsverkehr haben wir uns daher intensiv mit der Frage befasst, wie die genossenschaftliche Bankengruppe mit den damit verbundenen Veränderungen am besten umgeht.

**Maestro-Co-Branding nicht mehr die optimale Lösung**

Als weiteren wichtigen Aspekt bedarf es dabei natürlich auch einer Auseinandersetzung mit der Sepa. Die Politik fordert völlig zu Recht für die Kunden grenzüberschreitende Einsatzmöglichkeiten von Bankkarten zu den gleichen Bedingungen,

wie dies national üblich ist. Dabei wurde für den grenzüberschreitenden Karteneinsatz der VR-Bankcard bislang nahezu ausschließlich das Co-Branding mit Maestro genutzt. Dies ist aber zukünftig nicht mehr die optimale Lösung. Denn zum einen sind die nationalen Systeme, allen voran das electronic-cash-Verfahren billiger für alle Beteiligten: sowohl für die Banken und Karteninhaber als auch für den Handel. Zudem soll Sepa ja richtigerweise gerade zu mehr und nicht zu weniger Wettbewerb führen.

**Electronic cash nicht aufgeben**

Deswegen ist es für uns wichtig, künftig die sich für Banken im Zuge der Marktöffnungen bei der Schaffung der Sepa ergebenden Wahlmöglichkeiten zu erhalten und entsprechend den unterschiedlichen Bedürfnissen unserer Karteninhaber nutzen zu können. Basis war hierbei für den Finanzverbund eine Analyse, welche Produktbestandteile die Inhaber einer VR-Bankcard aus dem heutigen Spektrum eigentlich nutzen. Dabei ist es eine große Herausforderung, auch perspektivisch benötigte Dienstleistungsangebote zu erfassen, um dem Kundenbedarf gerecht zu werden.

Es ist völlig richtig, das gut eingeführte und effiziente electronic-cash-Verfahren angesichts der großen Karten- und Transaktionsbasis in Deutschland nicht aufzugeben. Dieses erfüllt bereits heute alle notwendigen Anforderungen an das Sepa Cards Framework und wird daher auch künftig die Basis für unsere Kartenstrategie bilden.

Bei einer näheren Betrachtung der Kartenutzung durch unsere Kunden stellt man rasch fest, dass auch mit Sepa der Einsatz der Debitkarte mit über 97 Prozent aller Transaktionen vornehmlich national erfolgt. Wir können daher zu Recht selbstbewusst auf die erreichte Marktposition verweisen und diese als Basis zur grenzüberschreitenden Ausweitung durch Allianzen mit anderen nationalen Zahlungssystemen sehen.

### Co-Branding nicht für alle Kunden notwendig und sinnvoll

Bei einer weiteren Betrachtung der Kartenutzung im europäischen Ausland verteilt sich diese im Prinzip entsprechend den Reisegewohnheiten der Kunden. Österreich steht an der ersten Stelle, gefolgt von Italien, Spanien und Frankreich (vergleiche Abbildung 1), und insofern ist es auch

naheliegender, wenn man über Sepa nachdenkt, zuerst eine Zusammenarbeit mit diesen Ländern zu suchen.

Dies schließt absolut nicht aus, dass es seitens der Volksbanken Raiffeisenbanken auch künftig ein Co-Branding der VR-Bankcard entweder weiterhin mit Maestro geben oder neu mit V-Pay geben wird. Die Frage ist nur, in welchem Umfang und für welche Kundensegmente dies künftig notwendig und sinnvoll ist. Vorteil des Co-Brandings ist eindeutig, dass es im Ausland auch dort, wo electronic cash und Allianzen nicht weiterhelfen, vielfach die Akzeptanz sichern kann. Erkauft wird dies vom Kartenemittenten mit zusätzlichen Kosten, insbesondere im Bezug auf Lizenz- und Markenentgelte, vor allem aber durch strategische Abhängigkeiten und Risiken durch eine sehr enge Verknüpfung mit den internationalen Zahlungssystemen, die sich zugleich im Heimatmarkt immer mehr zu direkten Wettbewerbern entwickeln.

Bei einer Co-Branding-Karte verliert der Kartenherausgeber an Einfluss auf alle Kosten und Erlösbestandteile, die sich bei der Kartenakzeptanz ergeben. Bislang war das Co-Branding zwischen dem nationalen electronic-cash- und dem internationalen Maestro-System eine kom-

plementäre Lösung. In Zukunft sind alle Sepa-Transaktionen inländische. Damit stehen die Zahlungssysteme künftig auch in Deutschland, insbesondere am Akzeptanzpunkt, zueinander im Wettbewerb.

### Debitkartenstrategie der Volksbanken Raiffeisenbanken

Die Konsequenz für die deutschen Banken ist aus unserer Sicht, die Kartenausgabepolitik zu überdenken. Wir sind uns dabei natürlich darüber im Klaren, dass electronic cash alleine kein pan-europäisches System werden wird und daher ein Verbund mit anderen Zahlungssystemen erforderlich ist. Dementsprechend hat sich die genossenschaftliche Bankengruppe sehr aktiv für den Aufbau der Euro Alliance of Payment Schemes (EAPS) eingesetzt.

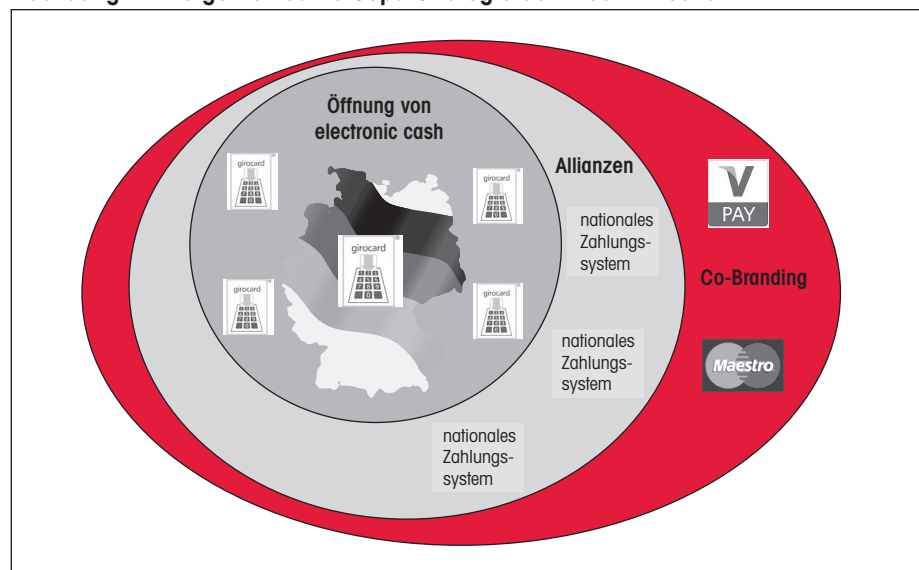
Gleichzeitig haben wir als erste Kartenemittenten in Deutschland Verträge mit Visa abgeschlossen und damit allen Volksbanken Raiffeisenbanken die Zusammenarbeit mit V-Pay als zweiten Co-Branding Partner ermöglicht.

### Mehr Flexibilität durch Zwiebelmodell

Zusammenfassend haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken aus den anstehenden Änderungen in den Rahmenbedingungen des Kartengeschäftes durch Sepa für die Debitkartenstrategie die Schlussfolgerung gezogen, dass wir in Zukunft flexibler auf die einzelnen Marktveränderungen reagieren und die bestehenden einseitigen Abhängigkeiten von nur einem Co-Branding-Partner auflösen müssen.

Deswegen setzen wir, vergleichbar einem Zwiebelmodell, auf unterschiedliche Zahlungssysteme und Partner (vergleiche Abbildung 2). Dies wird helfen, absehbare Erlöseinbußen bei den Interbankenentgelten aufzufangen, sei es durch Kostensenkungen, differenziertere Karteninhaberentgelte oder die Vermeidung unprofitabler Transaktionen.

Abbildung 2: Die gemeinsame Sepa-Strategie der Kreditwirtschaft



Basis der strategischen Neuausrichtung war dabei eine umfassende Analyse der Nutzung der Debitkarten durch die Kunden. Wesentliche Erkenntnis ist hierbei, dass derzeit etwa 35 Prozent der ausgegebenen Karten weder an Geldautomaten noch bei PoS-Transaktionen (also überhaupt nicht) genutzt werden.

Natürlich ist es eine wesentliche Konsequenz, über Intensivierungsstrategien nachzudenken. Gleichzeitig gilt es aber auch zu bedenken, dass es auch Grenzen der Intensivierung gibt, die sich hier sehr deutlich zeigen.

### **Nur 15 Prozent der Kunden brauchen Einsetzbarkeit im Ausland**

Berücksichtigt man im Weiteren die Karteninhaber, die ihre Karte ausschließlich für Verfügungen am bankeigenen Geldautomaten nutzen, verbleibt ein schon erheblich geringerer Anteil der Kunden, die als normal gute Nutzer ihre VR-Bankcard auch an fremden Geldautomaten sowie im Handel zur Bezahlung am Point-of-Sale einsetzen.

Nur ein verbleibender Rest von maximal 15 Prozent unserer Debitkarteninhaber ist mit seiner Karte auch zusätzlich im Ausland unterwegs und nutzt diese dort am Geldautomaten oder auch am PoS. Dies ist sicherlich, auch von der Höhe der durchschnittlichen Jahresumsätze her, die Zielgruppe, die für den Kartenherausgeber wirklich interessant ist. Diese gilt es zu erweitern und Bedarfssituationen entsprechend zu wecken. Aber vor dem Hintergrund der eingeschränkten Betreuungskapazitäten einer jeden Bank ist es ebenso wichtig, die entsprechenden Konsequenzen zu fokussieren.

### **Einkartenstrategie ist zu teuer**

Die Lehre aus dieser Analyse ist, dass die gesamte deutsche Kreditwirtschaft mit ihrer heutigen Einkartenstrategie im Debit-

geschäft vielen Kunden Funktionen auf der Karte zur Verfügung stellt, die diese überhaupt nicht benötigen und nie nutzen werden. Kunden, die ihre Karte gar nicht beziehungsweise nur am bankeigenen Kontoauszugsdrucker oder Geldautomat einsetzen, brauchen keine teuren Multifunktions-Chipkarten.

Zweifellos gibt es immer ein Kundenpotenzial, das man bezüglich einer stärkeren Kartennutzung aktivieren kann. So haben wir im genossenschaftlichen Finanzverbund im letzten Jahr – wie andere Wettbewerber auch – damit begonnen, das Debitkartengeschäft mit zusätzlichen Intensivierungskampagnen weiter nach vorne zu bringen, und dies werden wir sicherlich auch in Zukunft fortsetzen. Gleichzeitig verbleibt aber auch ein großer Prozentsatz an Kunden, der hierfür absolut nicht in Frage kommt.

So führen wir zum Beispiel viele Konten für Kunden, deren Einkommen deutlich unter 1 000 Euro im Monat liegt, und dadurch erklären sich natürlich auch die beschriebenen Kartennutzungsquoten. Diesen Sachverhalt muss sich jedes Kreditinstitut selbst transparent machen.

Viele Kunden nutzen also gar nicht die Co-Branding-Funktion ihrer Debitkarte, und gleichzeitig führt gerade diese für die Kartenemittenten zu erheblichen strategischen Risiken. Zudem haben wir mit unserer bisherigen Debitkartenstrategie bestehende Kostensenkungspotenziale nicht so realisiert, wie wir das hätten tun können.

### **Paradigmenwechsel in der Betrachtung der Debitkarte**

Insbesondere aus Marktsicht ist aber auch die Erkenntnis wichtig, dass im Laufe der Jahre bei der VR-Bankcard zwar immer neue Funktionen hinzugekommen sind, wir diese jedoch unseren Kunden nicht aktiv erklärt und verkauft und damit neue Erlösquellen für uns nicht erschlossen

haben. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir diese Probleme über eine durchdachte Produktsegmentierung zukünftig besser lösen können.

Erforderlich ist dafür aber auch ein längst überfälliger Paradigmenwechsel in der bankinternen Betrachtung der Debitkarte – weg von dem Instrument zu rein interner Kostenoptimierung der Bank und hin zu einem Marketinginstrument, das mit seinen Funktionen gegenüber den Kunden aktiv vermarktet wird.

### **Neue Produktsegmentierung im Debitkartengeschäft**

Wichtig ist dabei natürlich auch zu erkennen, dass der Debitkartenbereich und das Kreditkartengeschäft eng miteinander verzahnt sind. Bei der Debitkarten-Strategieentwicklung haben wir daher natürlich auch die Auswirkungen auf das Kreditkartengeschäft, das wir in Zukunft selbstverständlich weiter stärken wollen, mit berücksichtigt. So bietet zum Beispiel eine VR-Bankcard mit V-Pay-Co-Branding, deren Einsatzgebiet auf den Sepa-Raum begrenzt ist, die Möglichkeit zur besseren Positionierung der Kreditkarten.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen hat der Fachrat Zahlungsverkehr das Produktportfolio der Volksbanken Raiffeisenbanken im Debitkartengeschäft neu aufgestellt und vervollständigt (vergleiche Abbildung 3).

Für diejenigen Kunden, die nur SB-Leistungen des eigenen Institutes nutzen, werden wir die VR-Servicecard als kostengünstiges Magnetstreifenprodukt weiterführen. Bei der VR-Bankcard werden wir ab der Kartenhauptausrüstung 2008 eine Produktsegmentierung vornehmen, was der einzelnen Volksbank Raiffeisenbank dann auch bessere Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung eröffnet.

■ Künftiges Standardprodukt wird die VR-Bankcard mit dem Co-Branding mit

einer internationalen Geldautomatenmarke (Cirrus oder Plus) sein. Auf ein Co-Branding mit Maestro oder V-Pay wird also verzichtet. Damit stehen den Karteninhabern auch weiterhin alle bestehenden inländischen Funktionen in vollen Umfang zur Verfügung. Ergänzend hierzu können sie mit dieser Karte am Geldautomaten weltweit verfügen und in wichtigen europäischen Urlaubsregionen über die von der EAPS geschaffenen Allianzen auch im Handel bezahlen. Wir gehen davon aus, dass diese Funktionalitäten für einen ganz überwiegenden Teil der Kunden mehr als ausreichen werden.

■ Daneben werden wir selbstverständlich weiterhin die VR-Bankcard mit Maestro-Co-Branding und künftig auch mit V-Pay-Co-Branding im Angebot haben. Mit diesen Karten kann der Kunde dann an weiteren ausländischen PoS-Terminals europa- beziehungsweise gar weltweit verfügen. Mit den unterschiedlichen VR-Bankcard-Arten werden also die Institute die Möglichkeit haben, die unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse abzudecken.

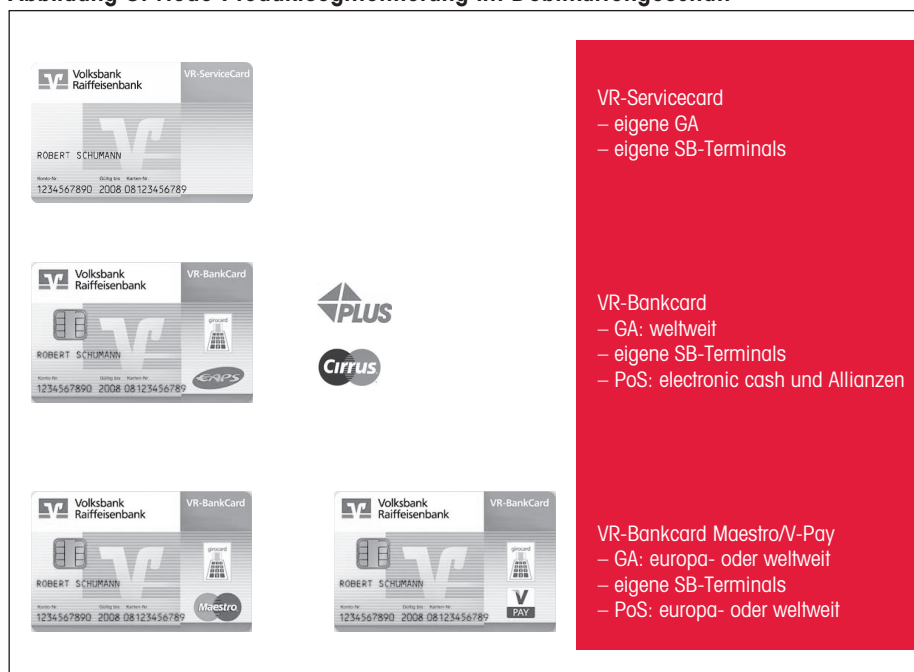
### Einheitslösungen im Kartengeschäft sind von gestern

Umsetzungsentscheidungen sind jeweils autark von jeder einzelnen Volksbank Raiffeisenbank unter Berücksichtigung der lokalen Wettbewerbssituation in eigener wirtschaftlicher Verantwortung zu treffen. Insofern gibt es in unserer Bankengruppe auch nicht die Erfolgsstrategie schlechthin. Jede einzelne Bank muss bei ihrer Entscheidung über ihr künftiges Produktangebot im Debitkartengeschäft für sich selbst verschiedene Punkte bewerten.

■ Das ist zum einen immer die regionale Ausgangsbasis des jeweiligen Instituts; ist es zum Beispiel eher eine städtische oder eine ländliche Bank.

■ Weiterhin muss ihre spezifische Kundenstruktur und die Nutzenanalyse der

Abbildung 3: Neue Produktsegmentierung im Debitkartengeschäft



Karten durch ihre Kunden berücksichtigt werden.

■ Und last but not least spielen auch personelle Ressourcen für die Vermarktung sowie exogene Faktoren bei der Entscheidung eine Rolle. Dabei ist auch zu berücksichtigen, wann der nächste Kartenausgabezyklus ansteht.

Auch wenn es sicherlich nicht die Regel sein wird, wird es Institute geben, die für sich entscheiden werden, zumindest vorerst alles so zu belassen, wie es derzeit ist. Die Masse der Banken dürfte jedoch nach einer Analyse der Bedeutung des Zahlungsverkehrs für ihr Institut die neue differenzierte Debitkartenstrategie umsetzen.

### Adäquate Bepreisung von Kartenprodukten ist möglich

Durch die Abkehr von der bisherigen Ein-karten-Strategie können Debitkarten künftig besser im Produktbündel integriert und Kontoführungsmodelle durch die Einbeziehung gut positionierter Karten gegen-

über anderen Wettbewerbern aufgewertet oder in ein vernünftiges Pricing gebracht werden.

Unsere eigenen Markterfahrungen als Volksbank Hildesheim zeigen, dass es durchaus möglich ist, Kartenangebote gegenüber den Kunden adäquat zu bepreisen. Für viele Kunden ist es wichtiger, wenn das Kontoführungsmodell besonders günstig ist. Vielfach sind die Kunden dann bereit, für bestimmte Leistungen, und dies sind auch Karten, zusätzlich ein leistungs- und nutzungsorientiertes Entgelt zu bezahlen.

Wir denken, dass die Produktsegmentierung zu einer aktiveren Vermarktung der genossenschaftlichen Karten insgesamt, sowohl der Debitkarten als auch der Kreditkarten, führen wird und wir uns auf diese Weise nachhaltig erfolgreich im Wettbewerb positionieren können. Das Kartengeschäft stellt weiterhin den Einstieg in den Zahlungsverkehr und damit in das Bankgeschäft insgesamt dar. Nach wie vor gilt: Wer die Karte hat, hat auch den Kunden.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors auf dem Bankkartenforum 2007.