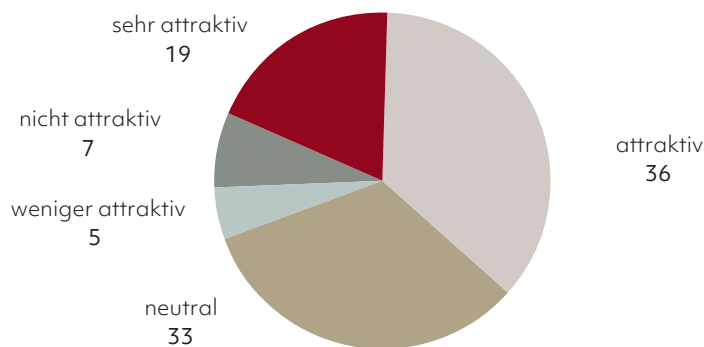


Abbildung 3: Hotel- und Mietwagen-Reservierungsmöglichkeit wäre für Karteninhaber attraktiv



Wie Verbraucher die Möglichkeit bewerten, mit der Girocard Reservierungen von Hotelzimmern oder Mietwagen durchzuführen, in Prozent; n = 1 803

Quelle: CFIN/Euro Kartensysteme

den auch die anderen Marktteilnehmer zu beteiligen und durch das Herinholen von Expertise von der anderen Seite des Marktes zu besseren Lösungen zu kommen. Zum anderen lassen sich so das Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Zahlungssystems und die damit verbundenen positiven Netzwerkeffekte verstärken.

### **KARTEN** Und wo zeigen sich Schwächen der Girocard?

Auf der Innovationsseite hat die Girocard sicher noch eine gewisse Lücke gegenüber anderen Wettbewerbern, insbesondere den internationalen Kartenorganisationen, weil das System sich auf der funktionalen Ebene nicht so aktiv weiterentwickelt hat wie die Wettbewerbssysteme. Das betrifft insbesondere flexible Lösungen für verschiedene Akzeptanzsituationen. Dieses Defi-

»Auf der Innovationsseite hat die Girocard noch eine Lücke zu anderen Wettbewerbern.«

zit muss jetzt aufgearbeitet werden, vorhandene Lücken geschlossen und wettbewerbsdifferenzierende Innovationen geschaffen werden. Zugleich soll eine neue Arbeitsorganisation, welche mit mehr Ressourcen ausgestattet wird und zentral organisiert ist, künftig eine dynamischere Entwicklung des Girocard-Systems in der Produktpolitik und Marktbearbeitung ermöglichen und helfen, die Lücken zum Wettbewerb zu schließen.

Die Studie zeigt aber auch, dass die Organisationsform des Girocard-Systems als kosteneffiziente „Selbsthilfeorganisation“ aus Kreditwirtschaft und Handel das System ein Stück weit fragiler als andere Systeme macht. Das Girocard-System leistet einen wesentlichen Beitrag für einen funktionierenden Wettbewerb – auch, weil es anders als andere Kartensysteme alternative Abwicklungsvarianten im Handel nicht ausschließt. Mit den verhandelten Entgeltmodellen im Girocard-System wurde diesem Wettbewerb auch erfolgreich begegnet. Der Handel hat ein kostengünstiges und zuverlässiges Kartenverfahren erhalten und die Kartenherausgeber konnten gleichzeitig auch aufgrund der Skaleneffekte Erträge aus der Bereitstellung des Systems und der Karten generieren. Dieses Gleichgewicht ist aber fragil. Eine vermehrte Entscheidung zugunsten von alternativen Akzeptanzverfahren im Handel

beeinflusst natürlich auch die betriebswirtschaftliche Betrachtung der einzelnen Kartenherausgeber und deren Entscheidung, welche Kartenprodukte zukünftig für diese am wirtschaftlichsten sind. Dies kann zu dem Dilemma führen, dass am Ende eine für beide Seiten nachteilige Situation entsteht, weil das für beide Seiten eigentlich vorteilhafte System der wechselseitigen, kurzfristigen Optimierung zum Opfer gefallen ist. Deshalb ist es so wichtig,

die Vorteilhaftigkeit der Girocard für alle Beteiligten noch einmal deutlich herauszustellen und in der Weiterentwicklung Hand in Hand mit allen Beteiligten zusammenzuarbeiten.

Ein Design-Prinzip des Girocard-Systems war immer ein möglichst großer Grad an Kosteneffizienz. Das führt aber natürlich dazu, dass das System selbst nur die Mittel erwirtschaftet, die es für den Betrieb und die Weiterentwicklung zwingend braucht, aber nicht um eigene Gewinne zu erwirtschaften oder einzelne Marktteilnehmer zu incentivieren. Das Girocard-System ist auf die intrinsische Motivation der Teilnehmer angewiesen.

### **KARTEN** Wie vertragen sich der Fokus auf Kosteneffizienz und Innovation?

Kosteneffizienz darf nicht damit gleichgesetzt werden, Investitionen zu vermeiden. Sondern wir müssen versuchen, die erreichte Kosteneffizienz der Girocard in den Prozessen auf sich verändernde Akzeptanzsituationen im Handel, Omnikanal-Zahlungen sowie andere Bereiche und Services rund um das Bezahlen zu übertragen. Beispiele hierfür sind die Integration von Loyalty-Programmen, digitale Kassenbons oder die Online-Altersverifikation. Wir brauchen Investitionen, um die Girocard an sich verändernde Akzeptanzsituationen anzupassen, in neue Akzeptanzbereiche hereinzuentwickeln und um die Vorteile der kosteneffizienten Abwicklung auch langfristig zu erhalten.

### **KARTEN** Was für Pläne gibt es für Auslandseinsatz und Online-Einsatzfähigkeit?

Alle Zahlungssysteme bieten im Grunde einen Bauchladen von Möglichkeiten, aus denen sich die Issuer entsprechend ihrer geschäftspolitischen Ausrichtung und die Akzeptanzseite entsprechend ihrer jeweiligen Akzeptanzsituation bedienen können. Dieser Bauchladen muss im Girocard-System noch größer werden.

Hier hat in der Diskussion sowie der Art und Weise, wie Produktentwicklung im Girocard-System betrieben wird, ein wichtiger Paradigmenwechsel stattgefunden. In der Vergangenheit hat man sich vielfach am kleinsten gemeinsamen Nenner orientiert. Nur dort, wo sich ein