

Das Europäische Kartengeschäft

INTERVIEW MIT DIETRICH VOIGTLÄNDER VORSTANDSMITGLIED DER DZ BANK AG, FRANKFURT AM MAIN.

Wie ist die Entwicklung des europäischen Kartenmarktes zu bewerten?

Voigtländer: Der europäische Kartenmarkt wuchs mit Blick auf das Transaktionsvolumen in den acht Kernländern der EU – das sind Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Irland, Italien, Belgien, Niederlande und Spanien – von 1998 bis 2004 durchschnittlich um mehr als 10% pro Jahr. Dabei ist die Struktur des europäischen Kartenmarkts aber sehr heterogen (siehe Bild). Die Vereinheitlichung dieser Marktstrukturen wird zwar forciert, kann aber meines Erachtens nicht kurzfristig realisiert werden. Gründe sind z. B. die enormen Investitionen in unterschiedlichen Infrastrukturen sowie die differierenden Kundenpräferenzen basierend auf unterschiedlichen Lebensstilen (etwa Bereitschaft zum kreditfinanzierten Konsum).

Wie ist dabei der deutsche Markt, insbesondere bei Kreditkarten, einzuordnen?

Voigtländer: Im Referenzzeitraum ist die Anzahl der Karten um durchschnittlich 9% jährlich gestiegen. Die Transaktionsvolumen ebenso wie die Nutzungshäufigkeit sind in diesem Zeitraum zwar unterdurchschnittlich, aber immer noch mit ca. 5% p. a. gewachsen – dies sogar vor dem Hintergrund einer Stagnation bei der Händlerakzeptanz zwischen 2001 und 2004. Deutschland hat in jedem Fall noch erhebliches Wachstumspotenzial. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland nur auf Platz 4 bei Kartenanzahl und Platz 6 bei der Anzahl Transaktionen.

Welche Herausforderungen stellen sich?

Voigtländer: Für Markteinsteiger sind dies insbesondere die kostengünstige Neukunden-Akquisition und das Cross-Selling zur Kompensation des niedrigen Preisniveaus. Für etablierte Banken – wie z. B. im genossenschaftlichen FinanzVerbund – sind es dagegen genau diese

aggressiven neuen Anbieter, die es zu beobachten gilt. Der Markteintritt ist durch die europäische Niederlassungsfreiheit einfach, wenn der Kundenzugang beispielsweise über die Zusammenarbeit mit Retailern oder anderen Cobranding-Partnern erreicht werden kann. Die Royal Bank of Scotland mit der Comfort Card in Kooperation mit Tchibo ist ein Beispiel. So wird der Markt für Revolving Credit Cards in Deutschland heute von Direktbanken und Retailern dominiert, die zusammen 45% Marktanteil haben und so eine klare Bedrohung für die klassischen Filialbanken darstellen. Doch dies ist nur die Spitze des Eisbergs. Heute ist die Karte einer der Schlüssel zur Kundenbeziehung. So kann der Dialog mit dem Kunden (z. B. Kontoauszüge) genutzt werden, um eine hohe Cross-Selling-Rate bei margenstarken Produkten zu erreichen. Damit steht potentiell der gesamte Ertragspool des Kunden (Termingeld, Anlageprodukten, Baufinanzierung etc.) auf dem Spiel. „Wer die Karte hat, hat den Kunden.“

Kann Produktdifferenzierung helfen?

Voigtländer: Ein Grund für die schwache Marktposition etablierter Banken ist das einförmige Angebot. Mit einem stärker differenzierten Image, Design und Branding und mit ein bisschen Phantasie kann man hier mancherlei erreichen. Im Bereich Revolving-Credit- und Charge-Karten ist die Gestaltungsvielfalt auch in Deutschland bereits deutlich breiter als bei Debitkarten. Ein erfolgreiches Differenzierungsbeispiel ist die niederländische Postbank: 2002 wurde eine Basisdebitkarte mit nationaler Zahlungsfunktion (zunächst kosten-

los, seit 2004 zum Preis von vier Euro) eingeführt. Gleichzeitig hat man eine Premiumversion mit internationaler Zahlungsfunktion zum Preis von sieben Euro (seit 2004 neun Euro) per Mailing angeboten. Die Akzeptanzrate lag bei 80%. Und die Kundenverluste waren – trotz negativer Presse – minimal. Jetzt haben die meisten nationalen Wettbewerber, z. B. Rabobank und ABN Amro, nachgezogen.

Kann man eine solche Leistung bei guter Qualität trotzdem preiswert erbringen?

Voigtländer: Für eine attraktive Produktgestaltung benötigt man eine gute Verzahnung mit Dienstleistern. Diese sind Utilities, die mit fabrikähnlichen Prozessen schnell und effizient zu arbeiten haben. Der genossenschaftliche Finanzverbund hat daher seine Aufstellung beim Thema Karten optimiert. Mit Gründung der Card Process ist es geglückt, sich auf ein Verfahren und einen Dienstleister für die technische Unterstützung zu einigen, was massive Synergievorteile erbringt. Im Rahmen dieser Restrukturierung wurde auch die Aufgabenverteilung neu geklärt. Die Zentralbanken managen die Karten-Lizenzen und ermöglichen die Ausgabe von Kreditkarten. Unser Wertschöpfungsanteil besteht also in der Übernahme der Legal Risks, dem Produkt- und Lizenzmanagement und ähnlichen Themenstellungen. Für die übergreifenden grundsätzlichen Fragestellungen sowie die Organisation des strategischen Willensbildungsprozesses im Finanzverbund ist der BVR zuständig.

