

Bargeldbeschaffung im Umbruch: Abwehrstrategien statt Innovation

Von Kay Pfaffenberger



Am Markt für Bargeldauszahlungen werden statt innovativer Modelle stets nur neue Abwehrhaltungen erdacht, kritisiert Kay Pfaffenberger – seien es nun Spitzenpreise für Fremdverfügungen, Kundenentgelte oder die selektive Sperrung von Geldautomaten für bestimmte Karten. Eine Chance, dass sich eine so gestaltete Reaktion auf Marktentwicklungen langfristig bewährt, sieht er indessen nicht. Zum einen wird ein Eingreifen des Kartellamtes immer wahrscheinlicher. Aber auch Alternativmodelle wie Cash-Back oder die Kooperation der Postbank mit Shell bedrohen bisherige Provisionsseinnahmen. Anstelle einer Abwehrhaltung rät der Autor deshalb zu Kundengewinnungsstrategien. Red.

Am Markt für Bargeldauszahlungen (der heute von Geldautomaten dominiert wird), ist die gegenwärtige Situation durch mehrere Faktoren bestimmt und gekennzeichnet:

- Wegfall der Vereinbarungen hinsichtlich ec-/Girocard-Abhebungen am Geldautomaten¹⁾ und verstärkter Ausbau gruppeninterner Netze und Entgelte (seit Ende der neunziger Jahre);
- Verantwortlichkeit der Kreditinstitute, ihren Kunden im Rahmen des Preis-

modells die Gebühren aus Geldautomatenverfügungen feststehend zu benennen, unabhängig von den der Bank berechneten Gebühren (EU-Verordnung 2560/2001);

- Kontomodelle der Direktbanken, die ihren Kunden die Möglichkeit der regionalen/örtlichen Bargeldbeschaffung bieten möchten;
- sowie feststehende Gebühren und Regelungen im Kreditkartenbereich, die attraktive Kontenmodelle möglich und kalkulierbar machen.

Dazu tritt die Konkurrenz gegenüber Bargeldverfügungen durch Bewerbung von Kartenzahlungen insbesondere mit Hilfe von Bonusmodellen wie Miles & More oder Payback.

Preisspirale für Fremdverfügungen

Aus den ersten beiden Punkten ergab sich eine steigende Gebühr für Geldautomaten-Abhebungen an fremden Automaten.

Dieses resultiert aus der kaufmännischen Überlegung, keine negativen Provisionsergebnisse erzielen zu wollen, und somit gegenüber den eigenen Kunden eine Gebühr zu berechnen, die mindestens der der Wettbewerber entsprach (was bei den Instituten, die niedrigere Preise verlangten, zum „Nachziehen“ bei den Gebühren führte).

Hier setzt sich eine Preisspirale in Gang, die letztlich Bargeldverfügungen unattraktiv machen wird. Die Preise, welche die Kreditinstitute von ihren Kunden verlangen, werden immer anziehen, da negative Provisionsergebnisse in diesem Bereich nicht akzeptiert werden. Als Beispiel sei hier eine Bank genannt, welche aufgrund der negativen Ergebnisse im dem Bereich der Geldautomatengebühren die Kundenverfügungen untersuchte. Dabei stellte diese Bank in einem Extremfall bei einem studentischen Kunden bei einer Abhebung von 15 Euro fest, dass eine Gebühr von 25 Euro berechnet wurde, mithin 167 Prozent des Verfügungsbetrages.

Ein weiterer Aspekt ist die Abwehr von Fremdkunden und das Bemühen, die eigenen Kunden an die jeweilige Organisation zu binden. Nicht zuletzt nutzen insbesondere Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken in Großstädten und beliebten touristischen Zielen die Möglichkeit, durch eine höhere Gebühr gegenüber organisationsfremden Instituten zusätzliche

Zum Autor

Dr. Kay Pfaffenberger ist Dozent an der Berufsakademie Weserbergland und Leiter des Instituts für Communication, Finance and Good Governance, Oyten.

Provisionen zu erzielen oder aber sich nicht an organisationseigene Modelle anzuschließen (siehe Kasten).

Maximal fünf Prozent organisationsfremde Nutzer

Auswertungen belegen, dass die Quote der Fremdverfügungen am Geldautomaten durchschnittlich fünf bis zehn Prozent beträgt. Hierin sind jedoch die organisationseigenen Institute enthalten.²⁾ Somit kann als sicher angesehen werden, dass die Quote der organisationsfremden Nutzer mit hoher Wahrscheinlichkeit bei maximal fünf Prozent liegt.

Leider liegen zur Fragestellung, inwieweit dieses Kunden von Direktbanken sind (ING-Diba, DKB-Deutsche Kreditbank AG, 1822direkt), zurzeit keine aktuellen Untersuchungen vor. Mittlerweile erreicht zum Beispiel die ING-Diba mit rund 1 100 Geldautomaten deutschlandweit eine nennenswerte Eigenversorgung ihrer Kunden.

Durch die stark gestiegenen Gebühren für Abhebungen mittels ec/Giro-card wurden die bisher relativ teuren Verfügungen über Kreditkarten relativ günstig. Zudem sind die Gebühren und Regelungen für Bargeldauszahlungen mittels Kreditkarten weiterhin vorgegeben und mithin für die Institute im Gegensatz zu den ihnen belasteten Gebühren aus ec-Karten-Verfügungen auch kalkulierbar.

Diesen Umstand nutzte zum Beispiel die DKB aus, die von ihrem ursprünglichen Modell der kostenfreien Abhebung an allen deutschen Geldautomaten mittels ec-Karte sogar zur weltweiten für den Kunden kostenlosen Bargeldverfügung mittels Visa-Karte übergegangen ist.

Sicher spielt bei den Überlegungen dieser Direktbank auch die Tatsache mit, dass eine derart genutzte Kre-

ditkarte auch zunehmend als Bezahlkarte bei Einkäufen genutzt wird, und damit zusätzliche Erlöse generiert. Diese sind zudem signifikant höher als bei ec-Kartenverfügungen³⁾ und helfen, die internen Kosten des Modells zumindest zum Teil zu kompensieren. Verstärkend positiv wirkt sich dabei aus, dass Kreditkarten zunehmend auch im klassischen Handel, etwa bei Supermärkten, akzeptiert werden und die Einsatzmöglichkeit der Kreditkarte sich immer mehr der der ec-Karte annähert.

Der verstärkte Konkurrenzdruck durch Direktbanken, die zunehmende Verbreitung der Kreditkartenakzeptanz und die Entwicklung innovativer Modelle im Rahmen bestehender vertraglicher Möglichkeiten haben dazu geführt, dass sich insbesondere Sparkassen sowie Volks- und Raiff-

eisenbanken verstärkt darüber Gedanken machen, wie sie Karten organisationsfremder Kunden abwehren können. Die Sparkassen sperrten Visakartenverfügungen, was Gerichtsentscheide gegen die jeweiligen Sparkassen nach sich zog⁴⁾, teilweise kündigten Sparkassen ihre Visa-Verträge.

Filial- contra Direktbanken: Abwehrschlacht am Geldautomaten

Die Volksbanken nutzten einen Passus in den Bestimmungen des Vertrages, der ihnen erlaubt, nur an einem einzigen Geldautomaten Visa-Karten zu akzeptieren, ohne den bestehenden Vertrag zu verletzen und somit die Herausgabe eigener Visa-Karten zu gefährden. Dem Autor ist eine Bank bekannt, die gezielt nach dem Automaten einer entlegenen Filiale mit den geringsten Visa-Kartenumsätzen suchte, um nur diesen Automaten offen zu halten.

Kennzeichnend für diese Situation ist gerade bei den regional verankerten Instituten das Bestreben nach Abwehr von Fremdkunden, die als Bedrohung für das eigene (Provisions- und Kunden-)Geschäft gesehen werden. Diese Tendenz wurde bereits vor fünf Jahren erkannt und kritisiert. So wies Hammer in einem Beitrag darauf hin, dass der Preisaushang sich, ... liest [...] wie die Liste aller persönlichen Feinde des Bankvorstands".⁵⁾

Fremdabhebergeühren sind ein Zusatznutzen

Die Institute, insbesondere bei Filialbanken, führen hier stets hohe Investitions- und Betriebskosten für ihr Geldautomatennetz an. Daher sollte der Blick kurz auf die wesentlichen Gründe für die Entscheidung zur Aufstellung von Geldautomaten gelenkt werden.

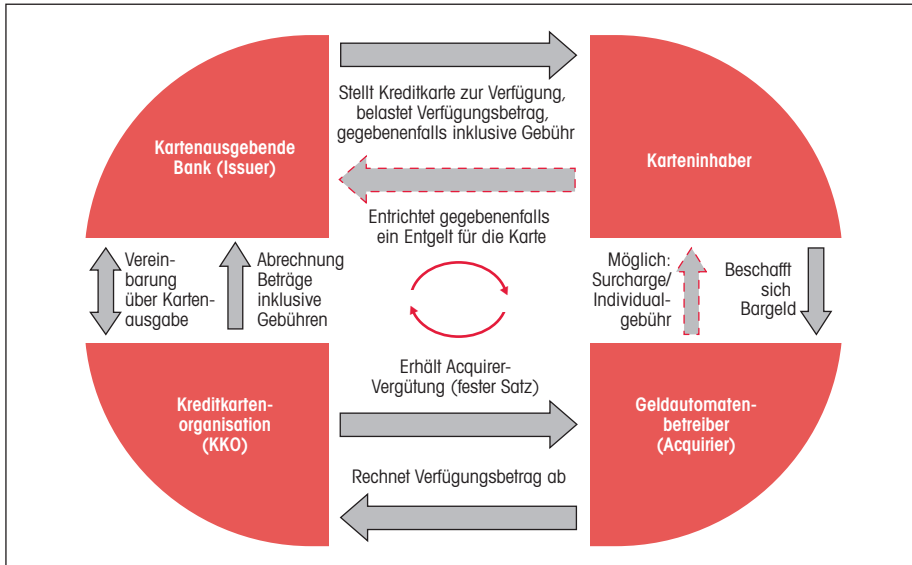
Am Bank-Card-Service-Netz der Genossenschaftsbanken nicht teilnehmende Banken

Aachener Bank eG
 Volksbank Überwald-Gorxheimertal eG
 RaiffeisenVolksbank eG Gewerbebank
 Raiffeisenbank eG Unterwesterwald
 Volksbank Stormarn eG
 Raiffeisenbank Oberferrieden-Burgthann eG
 Raiffeisenbank Ried eG
 Raiffeisenbank Altdorf-Feucht eG
 Volksbank Greven eG
 Raiffeisenbank Groß-Rohrheim eG
 VR Bank in Mittelbaden eG
 Sylter Bank eG
 Volksbank Koblenz Mittelrhein eG
 Volksbank eG, Konstanz
 Waldecker Bank eG
 Volksbank Ostholstein Nord eG
 Volksbank Bruhrain-Kraich-Hardt eG
 Raiffeisenbank Regensburg-Wenzenbach eG
 Rostocker Volks- und Raiffeisenbank eG
 Volksbank Hegau eG
 Volksbank Westerkappeln-Wersen eG
 Volksbank Wiesloch eG

Quelle: BVR

Stand: 7. September 2009

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellungen der Beziehungen bei der Bargeldverfügung per Kreditkarte



- Einsparpotenzial eines Geldausgabeautomaten durch: Wegfall der Kassen, Personaleinsparung beziehungsweise Freisetzen von Beratungspotenzial und Schutz vor Beraubung,
- Unabhängigkeit von Öffnungszeiten (24-h-Betrieb),
- Erhöhung der allgemeinen Servicequalität und Kundenzufriedenheit,
- Automatisierung und Wegfall von Dispositionsvorgängen (mittels kartengesteuerten Verfügungslimiten).

Das Erzielen von Provisionseinnahmen zählt nicht hierzu. Dieses kann insbesondere unter dem Gesichtspunkt festgestellt werden, dass zum Beispiel ohne Schwierigkeiten eigene Kunden mit besonderen Gebühren außerhalb der Banköffnungszeiten belastet werden könnten, diese Möglichkeit aber nicht genutzt wird.

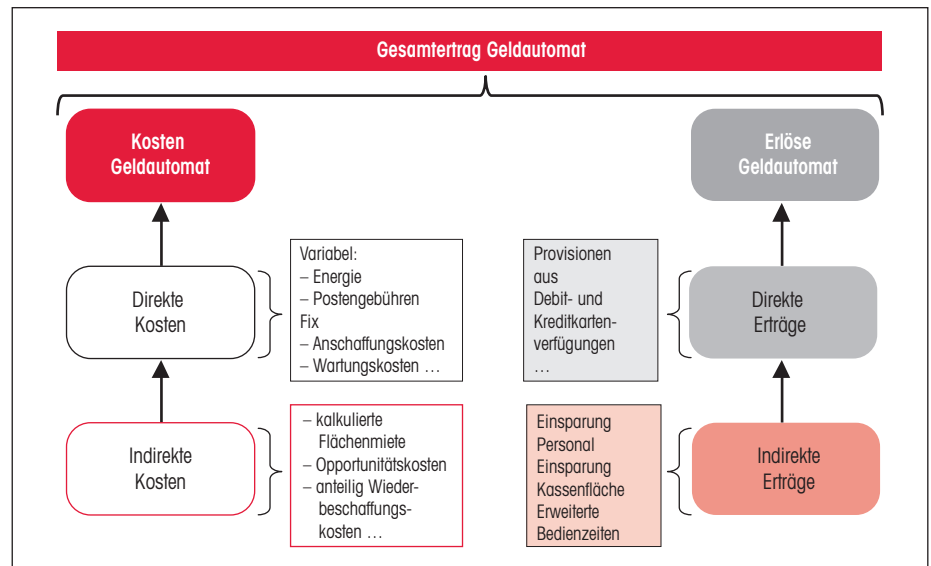
Somit ist die Gebühr von Fremdadhabern mithin ein Beitrag, der die durch diese Entscheidung entstandenen Kosten zu decken hilft (ein „Zusatznutzen“). Derzeitige Überlegungen sind demnach nicht auf Kundengewinnung, sondern auf Abwehr-

haltung bei gleichzeitiger Gebührenmaximierung gerichtet.

**Überlegungen und Modelle:
Das Rennen von Hase und Igel**

Die Situation am Markt für Geldautomaten kann verglichen werden mit dem Rennen von Hase und Igel: Jede neue Innovation ruft neue Abwehrversuche heraus. Kritisch ist dabei insbesondere, dass nicht nach

Abbildung 2: Modellhaftes Beispiel von Aufwendungen und Erlösen eines Geldautomaten



eigenen, innovativen Lösungen gesucht wird, die einen längerfristigen Weg aufzeigen. Die Abwehrversuche werden derzeit auf verschiedene Weise durchgeführt:

1. Versuche, gruppeninterne Gebührenlösungen insbesondere an hoch frequentierten Standorten zu umgehen (Drittbankmodelle, die betreibenden Gesellschaften sind nicht an die jeweiligen gruppeninternen Absprachen gebunden). Hierdurch wird der bestehende Preiskrieg noch verschärft und gruppenintern erweitert.

2. Die Sperrung bestimmter Karten an Automaten (Visa-, Mastercard- oder Maestro-gestützte Verfügungen).

3. Bestrebungen, Surchargegebühren⁷⁾ einzuführen, das heißt bei der Abhebung einen zusätzlichen Preis direkt vom Karteninhaber einzuziehen, wie es im Ausland zum Teil bereits von einigen Banken praktiziert wird.

Werden diese Versuche erfolgreich sein? Diese Frage kann mit Sicherheit verneint werden. Kunden werden auf diese Weise nicht gewonnen, eine Erhöhung der Gebühren steigert zudem den Anreiz für Wettbewerber mit entsprechenden Lizenzen,

eigene Automaten aufzustellen und gewinnorientiert zu betreiben.

Mittlerweile nimmt bereits das Bundeskartellamt die Gebührenpolitik ins Visier⁸⁾, ein Einschreiten erscheint wahrscheinlich. Dieses Verfahren bedroht nach Aussage einiger Akteure wesentliche Provisionseinnahmen – die bei der Annahme weniger Fremdverfügungen sich nur auf die Ausnutzung von bestimmten Standorten beziehen können (quasi ein „Reeperbahn-Modell“ wo es Kunden nicht bewusst oder gleich ist, was später auf sie zukommt).

Weiterhin kommen „Cash-Back“-Modelle⁹⁾ zunehmend auf, und Bankenverbände teilen die Ansicht, dass sich „Cash-Back“ auf Dauer im Markt durchsetzen wird. Ebenso setzen die Kreditkartenorganisationen auf eine solche Geschäftsausweitung und bieten hierfür Vergütungen für Teilnehmer an. Begründet wird diese Ansicht damit, dass angesichts häufig überzogener Entgelte für Geldautomatenfremdverfügungen vor allem für Kunden von Direktbanken eine attraktive Möglichkeit zur kostengünstigen Bargeldversorgung darstellt wird.

Alternative Bargeldversorgung

Kartenorganisationen planen, bereits kurzfristig Pilotversuche zu starten, die die Auszahlung von Bargeld gegen Kreditkartentransaktionen bei einer begrenzten Anzahl von Handelsketten ermöglichen soll. Ein Entgelt für den Cash-Back-Betrag für das Kartenherausgebende Institut erscheint hierbei möglich.

Die Konkurrenz verschiedener Systeme im Sepa-Umfeld (insbesondere nationale Maestro-Verfügungen) macht sich bemerkbar. Rewe nutzt derzeit das Girocard-System, um Bargeldauszahlungen an Kunden vorzunehmen. Ebenso besteht eine analoge Kooperation hierzu von Postbank und Shell. Die Girocard-Händlerbedingungen sehen derzeit keine Einschränkungen dieser Praxis vor, da im ZKA

bisher davon ausgegangen wurde, dass Bargeldauszahlungen Händlern aufgrund der Vorschriften des KWG nicht gestattet werden können. Hier hat sich allerdings die aufsichtsrechtliche Auffassung der BaFin geändert. Die Bundesbank sieht ebenso keine Probleme, solange lediglich aus dem jeweiligen Kassenbestand heraus ausgezahlt wird.

Abwehrhaltung kann nicht standhalten

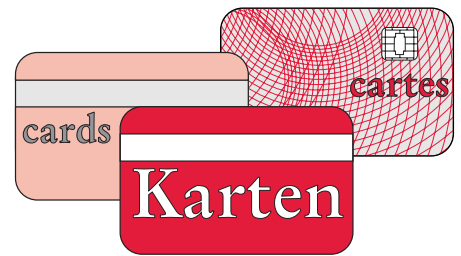
Die Vernachlässigung der Gründe für die jeweilige Entscheidung, Geldautomaten aufzustellen führt im Zusammenhang zu einer Abwehrhaltung, welche auf Dauer Konkurrenz und Marktinnovationen nicht standhalten kann.

Negative Ausrichtung hat keinen Erfolg, denn der Markt ist schneller in innovativen Lösungen als jede Verhinderungshaltung. Folglich muss ein positiver Ansatz der Kundengewinnung gesucht werden (Was kann getan werden, um zu Direktbanken abgewanderte Kunden zu gewinnen?).

Der Ausschluss von Karten großer Bankengruppen steigert die Attraktivität der Karten des Wettbewerbs und schadet dem Emittenten somit selbst. Der Aufwand für solche Lösungen ist hoch und immer nur von begrenzter Wirkung. Daher ist seine Effizienz gegenüber weitreichenden Lösungen gering. Nur eine Strategie, die die Innovationskräfte des Marktes richtig einschätzt und berücksichtigt, wird von Erfolg gekennzeichnet sein.

Fußnoten

- ¹⁾ Bereits Ende der neunziger Jahre durch Kündigung seitens der Sparkassenorganisation erfolgt.
- ²⁾ Zum Beispiel Auswertungen des DSGV für Tourismusverbände auf der Basis der GA-Fremdverfügungen.
- ³⁾ Bei Verfügungen mittels Lastschrift erzielt die kartenausgebende Bank sogar keinen Erlös.
- ⁴⁾ Vgl. <http://www.welt.de/finanzen/nutzwert/article2846296/Sparkassen-ziehen-vor-Gericht-den-Kuerzern.html>
- ⁵⁾ Vgl. Hammer, Thomas in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/305/343146/text/>
- ⁶⁾ Hier gelten allerdings meist Antidiskriminierungsklauseln gegenüber anderen Zahlungskarten!
- ⁷⁾ Vgl. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,628865,00.html>.
- ⁸⁾ Vgl. Bender, Hanno, in: <http://www.derhandel.de/news/finanzen/pages/show.php?id=453>.



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Telefon 0 69/97 08 33-0,
Telefax 0 69/7 07 84 00,
E-Mail: red.karten@kreditwesens.de
www.kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg, Philipp Otto. **Redaktion:** Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel, Frankfurt am Main.

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung: Uwe Cappel

Anzeigenleitung:

Ralf Werner, Tel. 0 69/97 08 33-43.

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. 0 69/97 08 33-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zur Zeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 20 vom 1.1.2009.

Erscheinungsweise: Jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November 2009.

Diese Ausgabe liegt der Zeitschrift „bank und markt – Zeitschrift für Retailbanking“, Heft 11/09, als Supplement bei.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 108,12. Ausland: jährlich € 108,60. Preis des Einzelheftes € 26,50 (zuzügl. Versandkosten).

Studentenabonnement 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Zusätzliche, kostenlose Serviceleistung für alle „Karten“-Abonnenten: 8-jährlich der „Karten“-Infobrief aus „bank und markt – Zeitschrift für Retailbanking“.

Probeheftanforderungen bitte unter 0 69/97 08 33-25 oder -32.

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60 482 609 (BLZ 500 100 60), Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale 105 550 01 (BLZ 500 500 00), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt am Main.

ISSN 0937-597X