

Sparkasse Köln-Bonn: Zahlungskarten als Erfolgsbringer

Von Joachim Schmalzl



Mit einer guten Kartenstrategie lässt sich dem Rückgang der Erlöse aus Kontoführungspreisen wirksam begegnen, so die These von Joachim Schmalzl. Bei der Sparkasse Köln-Bonn hat sich beispielsweise die Beratung von Händlerkunden bewährt, um die Girocard-Transaktionen ansteigen zu lassen. Im Kreditkartengeschäft haben sich Welcome-Calls, Sleeper-Aktionen mit kleinen Prämien oder Karten im Sonderlayout als erfolgreich erwiesen. Die Produktstrategie der Konzentration auf nur eine Kartenmarke steht dagegen auf dem Prüfstand. Red.

Das Girokonto ist der Schlüssel zur Kundenverbindung. Diese nicht ganz neue Erkenntnis rückt in der letzten Zeit wieder deutlich stärker in das Bewusstsein der Verantwortlichen – bei Sparkassen ebenso wie bei Privatbanken und insbesondere bei Direktbanken. Ein intensiver und aus Kundensicht von starker Transparenz geprägter Wettbewerb sorgt dafür, dass die Erlöse aus Kontoführungspreisen immer weiter zurückgehen. Mit einer am Kundenbedarf orientierten Kartenstrategie lässt sich dem aber wirksam begegnen.

Auch wenn die Erträge aus dem Girokontogeschäft in den letzten Jahren insgesamt eher rückläufig sind – Girokontopreise

sowie die Zinsbeiträge aus Kontoguthaben und Kreditinanspruchnahmen summieren sich dennoch nach wie vor zu einem hohen Deckungsbeitrag. Bei der Sparkasse Köln-Bonn machten beispielsweise im Jahr 2010 diese Erlöse aus Girokonten einen großen Teil aller im Kundengeschäft erzielten Deckungsbeiträge aus.

Hierzu leistet das Kartengeschäft mit Sparkassen-Card und Kreditkarten einen wesentlichen Beitrag, der zumindest bei der Sparkasse Köln-Bonn höher ist als zum Beispiel das addierte Ergebnis aus dem Verkauf von Bausparverträgen und geschlossenen Fonds. Und ein Ergebnis, für das die Mitarbeiter im Vertrieb weder Jahr für Jahr neue Kunden gewinnen müssen noch wiederholten Beratungsaufwand haben. Umso wichtiger ist es, diese Erlöse dauerhaft zu sichern und möglichst weiter auszubauen.

Zahlungskarten sind für Kunden der Schlüssel zu ihrem Konto und, wie dargestellt, für die Sparkasse ein zuverlässiger Ertragsbringer. Darüber hinaus gehören sie zu den wenigen Finanzprodukten, die ein Kunde wirklich „in die Hand nehmen

kann“ und die ihn immer wieder mit seiner Sparkasse in Verbindung bringen. Deshalb setzt die Sparkasse Köln-Bonn Karten auch bewusst als Kundenbindungsinstrument ein. Sie sind mit einem besonderen Design ausgestattet und durch regionale Motive emotionalisiert (siehe Abbildung 1) – der Kunde soll die Karte gerne in die Hand nehmen.

Die Sparkassen-Card bleibt die wesentliche Bezahlkarte

Bei der Sparkassen-Card wird der Ertrag in aller Regel ausschließlich durch den Karteneinsatz generiert. Insbesondere bei der Verwendung im Handel werden Erträge erzielt, die zur Kostendeckung der Girokonten beitragen, ohne dass zusätzliche Aktivitäten erforderlich sind. Eine Untersuchung des EHI Retail Institute zeigt, dass der Anteil der Zahlungen im electronic-cash-Verfahren seit 2003 signifikant angestiegen sind, inzwischen aber eine Sättigung einzutreten scheint.

Auch wenn das Elektronische Lastschriftverfahren (ELV) immer noch einen gleichbleibend hohen Anteil hat, hat der Handel die Vorteile der sicheren Zahlung erkannt. Da in der letzten Zeit einige große Filialisten wie zum Beispiel Aldi und Lidl für ecash gewonnen werden konnten, sind die Bargeldtransaktionen deutlich gesunken; sie überwiegen aber immer noch. Um das

Zum Autor

Dr. Joachim Schmalzl ist Mitglied des Vorstands der Sparkasse KölnBonn, Köln.

Verhältnis umzukehren, sind Maßnahmen aus zwei Richtungen notwendig:

Durch besondere Aktivierungsaktionen sollen zum einen Kunden angesprochen werden, die ihre Karte im Handel noch gar nicht einsetzen. Bei der Sparkasse Köln-Bonn trifft das immerhin auf fast die Hälfte aller ausgegebenen Karten zu.

Mehr Transaktionen durch qualifizierte Händlerberatung

Zum anderen sollen die aktiven Nutzer zum vermehrten Kartengebrauch motiviert werden. Neben einer laufenden Kundeninformation über die Einsatzmöglichkeiten der Karte setzt die Sparkasse dabei auch auf die Firmenkunden, die ihrerseits die Konsumenten aktiv auf die Zahlungsmöglichkeit ansprechen. Hierdurch soll die Zahlung mit Karte zum Normalfall werden.

So bieten die Electronic-Banking-Fachberater der Sparkasse Köln-Bonn großen Handels- und Dienstleistungsunternehmen ebenso wie kleinen Einzelhändlern und Mittelständlern einen umfassenden Händlerservice. Es zeigt sich, dass der Anteil der ec-cash-Zahlungen signifikant gesteigert werden kann, wenn bei der Erstinstallation oder im Rahmen der laufenden Betreuung eine qualifizierte Beratung durch das Electronic-Banking-Team erfolgt: Während im Marktdurchschnitt der Anteil der ec-cash-Zahlungen an allen kartengestützten Bezahlvorgängen bei 19 Prozent liegt, erzielen die von der Sparkasse Köln-Bonn installierten Terminals einen Anteil von 33 Prozent.

Geplant ist, gemäß der DSGVO-Strategie zukünftig weitere Bezahlvorgänge mit der Sparkassen-Card zu unterstützen. So wird es zum Beispiel die Möglichkeit geben, kostengünstig eine reine Zahlungsabwicklung ohne Garantie für den Händlern anzubieten. Damit wird ein weiterer Kontrapunkt zu ELV gesetzt werden können. Gemeinsam mit den Acquirern wird

die Sparkasse Köln-Bonn dies nutzen, um weitere Kartenumsätze zu generieren.

Die nächste Generation: Mobile Payment

Einen weiteren Schub für Kartenzahlungen verspricht die Kontaktlos-Technologie für Kleinbetragszahlungen. Knapp 60 Prozent aller Bezahlvorgänge im Handel werden immer noch mit Bargeld beglichen, bei Beträgen bis 20 Euro sind es sogar weit über 90 Prozent. Wenn es gelingt, mit einer für den Kunden bequemen Technik und für den Händler attraktiven Preisgestaltung die Karte als Zahlungsmittel zu etablieren, können zusätzliche Kundenkreise für Kartenzahlungen gewonnen weitere Erträge generiert werden.

Die Sparkasse Köln-Bonn stattet derzeit die ersten Debitkarten mit dem neuen Chip aus. Im Laufe des Jahres wird sie sich in die Vermarktungsaktivitäten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes einbringen. Wichtig ist jetzt, dass möglichst schnell aus Verbrauchersicht attraktive Akzeptanzstellen geworben werden; der Handel zeigt bereits großes Interesse. So konnten die Sparkassen 2011 zum Beispiel bereits die Douglas Holding (Douglas Parfümerien, Thalia, Christ, Appelrath-Cüpper, Hüssel) und Esso

Deutschland als Partner für das berührungslose Bezahlen gewinnen.

Wichtig ist aber, dass die kontaktlose Karte nur eine Brückentechnologie hin zum „Mobile Payment“ ist. Ein großer Teil der Bezahlvorgänge im Handel wird in absehbarer Zeit über Smartphones oder andere mobile Technologien abgewickelt werden. Für Kreditinstitute ist dies besonders kritisch, da sie sich mit neuen, wettbewerbsstarken Konkurrenten messen müssen – seien es Telekommunikationsanbieter wie T-Online oder Vodafone oder große Internetanbieter wie Google und Apple. Den einen geht es um die Erträge aus dem Zahlungsverkehr, den anderen um die Nutzungsdaten der Kunden – aber alle gefährden das Geschäftsmodell der Geldinstitute. Zudem besteht die Gefahr, sukzessive nicht nur den Zahlungsverkehr zu verlieren, sondern auch das Konto und vielleicht sogar die gesamte Geschäftsverbindung. Die Herausforderung lautet also: den technologischen Vorsprung halten und frühzeitig mit Aktivitäten im Markt sein.

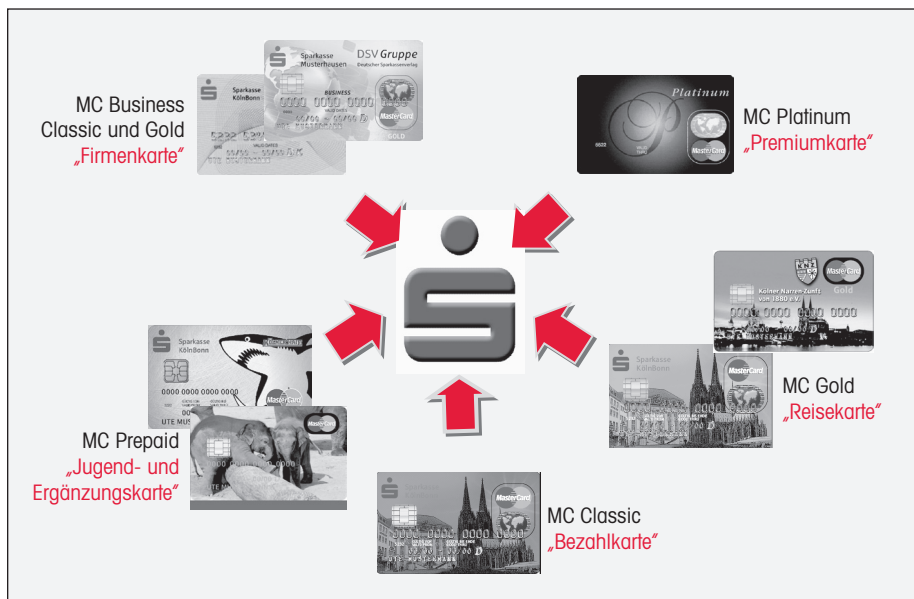
Die Kreditkarte als umfassende Problemlösung für Kunden

Während bei der Sparkassen-Card der Ertrag in aller Regel ausschließlich durch den Einsatz generiert wird, gibt es

Abbildung 1: Regionale Bildmotive emotionalisieren das Produkt Zahlungskarte



Abbildung 2: Das Kreditkartenportfolio der Sparkasse Köln-Bonn orientiert sich an den Kundenbedürfnissen



bei Kreditkarten zwei wesentliche Erlöstreiber:

- zum einen die Generierung einer hohen Anzahl von Karteninhabern,
- zum anderen die Förderung von Kartenumsätzen.

Bei der Sparkasse Köln-Bonn sind Kreditkarten fester Bestandteil der Privatgironkontopakete. So sind beispielsweise im Kontomodell Giro-Extra die Mastercard Classic und im Modell Giro-Premium die Mastercard Gold jeweils mit Partnerkarte integriert. Dies hat maßgeblich dazu beigetragen, dass inzwischen eine hohe Kundendurchdringung im Kartengeschäft erreicht werden konnte. Dieser Erfolg ist auch darauf zurückzuführen, dass das Institut das Giro-Extra-Konto als Standardmodell zum Preis von monatlich 6,95 Euro anbietet – und nicht das reduzierte Kontomodell Giro-Kompakt ohne Kreditkarte für 3,95 Euro.

Die Erfahrung der Sparkasse Köln-Bonn zeigt, dass neben der Integration der Kreditkarten in die Kontomodelle vor allem die Attraktivität der Kartenausstattung entscheidend für den Erfolg ist. Grundsätzlich ist das Kreditkartenportfolio zielgruppenorientiert konzipiert, sodass jeder Kunde die seinem Bedarf und seinen Präferenzen entsprechende Kreditkarte auswählen kann.

entiert konzipiert, sodass jeder Kunde die seinem Bedarf und seinen Präferenzen entsprechende Kreditkarte auswählen kann.

So ist die Mastercard Gold mit besonderen Vorteilen ausgestattet und als Reisekarte platziert: Das attraktive und nutzerorientierte Versicherungspaket, unter anderem mit Reiserücktritts- und Auslandskrankenversicherung sowie Auslands-Autoschutzbrief, ist zu deutlich günstigeren Konditionen als bei herkömmlichen Versicherungen Leistungsbestandteil der Karte – ein messbarer Mehrwert für den Kunden. Darüber hinaus hält die Sparkasse für den Kartenbesitzer einen Reiseservice vor, über den er alle Pauschal- und Individualreisen sowie Flüge, Hotels oder auch Kreuzfahrten mit einem Rabatt von vier Prozent bei der Classic-Karte und sieben Prozent bei Mastercard Gold buchen kann. Zusätzlich gibt es bei der Gold-Karte noch eine Umsatzrückvergütung in Höhe von 0,5 Prozent.

Die Mastercard Business ist ein Beleg dafür, dass Kreditkartenvertrieb nicht bei den Privatkunden endet. Die Business-Karte bietet Firmenkunden Lösungen, die weit über das reine Bezahlen hinausgehen, und gerade über die Ausstattungsmerkmale kann sich die Sparkasse deutlich

vom Wettbewerb abheben. So fördert nicht zuletzt die Möglichkeit, das eigene Firmenlogo abzubilden, eine hohe Identifikation des Firmenkunden mit seiner Sparkasse. Durch ihre hohe Komplexität ist die Firmenkarte im Vertrieb zwar anspruchsvoller, sie generiert aber auch Umsätze, die deutlich über denen der anderen Karten liegen.

Kreditkartenangebot auf dem Prüfstand

Untersuchungen zeigen, dass viele Kunden auch Karten anderer Emittenten nutzen. Zum einen spielt hier vermutlich die kostenlose Bargeldversorgung insbesondere im Ausland eine entscheidende Rolle. Zum anderen ist bekannt, dass viele Karten aufgrund von Zusatzleistungen wie Rabatte beim Einkauf oder Punkte sammeln für Sonderleistungen erworben werden.

Die Sparkasse Köln-Bonn sieht dem nicht tatenlos zu. Sie will den Ursachen auf den Grund gehen und hinterfragt deshalb ihr Angebot. So werden zurzeit die Kontomodelle überarbeitet und dabei auch die integrierten Kreditkarten beleuchtet. Zudem soll geprüft werden, ob die ausschließliche Ausrichtung auf den einen Kartenpartner Mastercard der richtige Weg ist, wenn die Kunden sich bei anderen Anbietern zum Beispiel mit Visa-Karten ausstatten.

Vertriebsmaßnahmen fördern den Kartenabsatz und -einsatz

Die Erlössituation im Kreditkartengeschäft wird neben den Aktivitäten des Wettbewerbs auch zunehmend durch regulative Eingriffe belastet. So sind die ausländischen Interchange-Erträge bereits seit 2008 massiv beschnitten worden, und es droht ein ähnliches Vorgehen bei den innerdeutschen Zahlungen. Umso wichtiger ist es, insgesamt den Karteneinsatz zu forcieren und damit die absoluten Umsatzzahlen zu erhöhen. Hierbei setzt die Sparkasse Köln-Bonn auf verschiedene Maßnahmen und Produktbestandteile:

- Nutzung zentraler Marketing-Kampagnen von Mastercard und DSGVO, zum Beispiel TV-Werbung und Promotionaktivitäten im Einzelhandel,
- Integration eigener Vertriebsaktivitäten in die Jahresvertriebsplanung, zum Beispiel Aktivierung umsatzloser Kreditkarten (Sleeper), Tauschangebot Mastercard Classic in Mastercard Gold, Mastercard-Wettbewerber,
- Anreize für den Einsatz der Kreditkarten, zum Beispiel Umsatzrückvergütung, Hinweis auf Akzeptanzstellen, Reisebuchungsservice und
- Unterstützung der Händler (eigene Firmenkunden) bei der Akzeptanz von Kreditkarten.

So attraktiv die Kartenausstattung generell und einzelne Aktionen sind – der Kunde muss sie wahrnehmen, er muss darauf aufmerksam gemacht werden. Die Sparkasse Köln-Bonn informiert die Kartenbesitzer beispielsweise zwei- bis viermal jährlich per Newsletter über besondere Angebote wie Tickets für Veranstaltungen oder Reisen und stellt dabei auch immer wieder die Bestandteile des Kreditkartenangebotes dar.

Weitere Aktivitäten, mit denen der Verkauf von Kreditkarten und ihren Einsatz gefördert wird, sollen hier beispielhaft skizziert werden.

Aktion „Die Mastercard Gold ist mehr als ihren Preis wert!“: Über eine Nutzenargumentation wird aufgezeigt, wie durch den Besitz und den Einsatz der Karte Beträge eingespart werden können, die in Summe den Preis des Girokontos deutlich überschreiten. Eine Vertriebsmaßnahme, die sich als besonders erfolgreich hinsichtlich Kartenabsatz und Umsatzsteigerung erwiesen hat.

Sleeper-Aktion mit Prämie: Kreditkarteninhaber werden darauf aufmerksam gemacht, dass sie ein attraktives Produkt

besitzen, es aber nicht nutzen. Bei künftigen Einsatz wird ein kleines Präsent in Aussicht gestellt, beispielsweise bei Erreichen einer bestimmten Umsatzhöhe innerhalb eines definierten Zeitraums. Nach der Pilotaktion haben 16 Prozent der angesprochenen Kunden ihre Karte (wieder) dauerhaft eingesetzt – ein herausragend guter Wert für eine Briefaktion. Diese Maßnahme wiederholt die Sparkasse Köln-Bonn regelmäßig.

Upgrade-Maßnahmen von Mastercard Classic zu Mastercard Gold: Per Mailing werden Classic-Karteninhaber über die Vorteile der Gold-Karte informiert. Durch telefonische Nachakquise kann eine Wechselquote von bis zu 15 Prozent der angesprochenen Kunden erzielt werden – ohne Nachakquise bleibt die Quote unter einem Prozent.

Mitarbeiterwettbewerb im Rahmen einer bundesweiten Aktion aller Sparkassen: Der Erfolg dieser Aktion wird vor allem auf die attraktiven Einzel- und Team-Prämien zurückgeführt sowie auf den hausinternen Wettbewerbscharakter. Eine ähnliche Maßnahme mit einer ausschließlichen Auslobung von fünf Euro je verkaufter Karte brachte dagegen keine nennenswerten Erfolge.

Karte mit Sonderlayout für bestimmte Zielgruppen: Kreditkarten werden mit dem Erscheinungsbild/Logo einer bestimmten Gemeinschaft, zum Beispiel eines Vereins, individualisiert; die Mitglieder können diese Karten in Verbindung mit dem Kontomodell Giro-Premium erhalten. Die Erfahrung der Sparkasse Köln-Bonn zeigt: Der Kartenabsatz hängt maßgeblich davon ab, ob es sich um eine wirkliche Community handelt und wenigstens ein Vertreter den Kartenerwerb vereinsintern forciert.

Wellcome-Calls zur Aktivierung der Karte: Neuen Kreditkartenkunden wird telefonisch zum Erwerb gratuliert und bei Einsatz eine kleine Prämie in Aussicht gestellt. Bis zu 70 Prozent der Neukunden nutzen daraufhin ihre Karte. Ohne separate Aktivierung

setzt nur jeder zweite Neukunde die Karte in den ersten Monaten ein.

Die Rahmenbedingungen im Kartengeschäft ändern sich weiter

Der Wettbewerb um Girokontoverbindungen wird immer härter. Die Sparkassen stehen hier im Spannungsfeld zwischen Kosten senken und zugleich Erträge ausbauen. Darüber hinaus gibt es im Kartengeschäft besondere Herausforderungen, auf die Antworten vorgehalten werden müssen, um den Ertragsbringer Kartengeschäft auch in der Zukunft zu sichern.

Neue Wettbewerber stellen mit neuen Modellen das etablierte Kartenangebot in Frage: Zum Beispiel wird Bargeld an der Tankstelle oder im Einzelhandel ausgezahlt, Zahlungen sollen über das Handy abgewickelt werden und Google will in den Zahlungsverkehr einsteigen – Szenarien, die noch vor wenigen Jahren nicht vorstellbar waren, heute aber bereits Realität sind. Auch wenn es Indikatoren für den Rückgang des Kartenmissbrauchs an Geldautomaten gibt, muss weiter in die Sicherheit der Karten und der Endgeräte investiert werden. Dies gilt auch für Zahlungen im Internet.

Die EU und der deutsche Gesetzgeber greifen vermehrt in das Geschäftsmodell der Geldinstitute ein, wie zuletzt beispielsweise bei den Interchange-Regelungen oder beim Preis für Fremdverfügungen an den Geldautomaten. Auswirkungen auf Kosten und Erträge bleiben dabei nicht aus. Das sind nur einige wenige der aktuellen und künftigen Herausforderungen im Kartengeschäft. Mit kundenorientierten Produktlösungen, die die individuellen Bedürfnisse einzelner Nutzergruppen berücksichtigen und zugleich kostengünstige Standards abbilden, will die Sparkasse Köln-Bonn ihre erfolgreiche Stellung im Markt festigen.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors auf dem Bankkarten-Forum 2011.