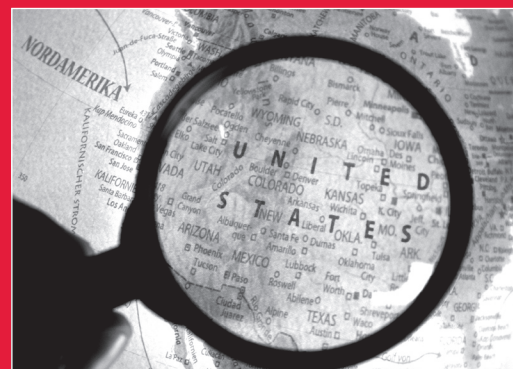


# Jahresgebühr und Interchange: Alternativen aus den USA

Von Claudia Thiele



**Was das Risikomanagement beim Kartenkredit angeht, sind die Erfahrungen von US-Emittenten nicht unbedingt nachahmenswert. Wenn es um Strategien geht, wie sich die Abhängigkeit von Jahresgebühr und Interchange verringern lässt, lohnt sich nach Einschätzung von Claudia Thiele der Blick in die USA aber durchaus. Lerneffekt: Neben der stärkeren Positionierung des Kartenkredits kommt es vor allem auf ein vielfältigeres Produktspektrum an, mit dem möglichst vielen Kunden ein Mehrwert geboten wird, für den sie dann auch zu zahlen bereit sind. Nicht zuletzt spielen Co-Brandings dabei eine wichtige Rolle.** Red.

geboten und Features nieder. Auch für den zukünftigen Erfolg wird es darauf ankommen, neue Bedürfnisse der Kunden frühzeitig zu erkennen und entsprechende Karten und Services anzubieten.

## Jahresgebühren nur noch für Mehrwertangebote

Auf dem deutschen Markt zeichnen sich gegenwärtig Parallelen zu existierenden Trends in weiter entwickelten Kreditkartenmärkten ab. Sie zeigen auch, wie sich Kartenanbieter für das zukünftige Kreditkartengeschäft rüsten können. Dabei hat das Geschäft mit Kreditkarten hierzulande noch großes Potenzial, wie ein Vergleich mit dem entwickelten Kreditkartenmarkt Großbritannien zeigt: Während es auf der Insel etwa 73 Millionen Kreditkarten gibt, sind es in Deutschland nur rund 21 Millionen.

Ein wichtiger Trend ist beispielsweise, dass Kunden vermehrt nur noch für Kreditkarten Jahresgebühren bezahlen wollen, die ihnen Mehrwertangebote bieten. Diese Entwicklung ist heute bereits im

### Zur Autorin

**Claudia Thiele** ist Direktorin Kreditkartengeschäft der Citibank Privatkunden AG, Düsseldorf.

„Mutterland“ der Kreditkarte, den USA, erkennbar.

Wenn sich dieser Trend auch in Deutschland entfaltet, dürften im Kreditkartengeschäft mit Standardkreditkarten anstelle der Jahresgebühren andere Einnahmequellen, vor allem aus dem Revolving Credit, stärker in den Fokus rücken. Dies gilt umso mehr, als auch die Interchange Fees in der Diskussion stehen.

In den USA verdienen die Banken im Kartengeschäft bereits heute vor allem mit der Kreditfunktion. Dort laufen 35 Prozent aller Konsumentenkredite über Karten. Auch hierzulande wird es wichtig sein, die Kreditfunktion der Karte zu stärken, um sich von den sinkenden Einnahmen aus Jahresgebühr und Interchange unabhängiger zu machen.

## Individualisierung der Produktpalette

Eine gesellschaftliche Entwicklung, die auch für das Kreditkartengeschäft relevant ist, ist die fortschreitende Individualisierung der Verbraucher – zukünftig wird sich auch das Kundenspektrum weiter differenzieren. Und damit auch das Kartenspektrum – die Nachfrage nach besonderen Kartenangeboten dürfte sich erhöhen.

Auch hier ist ein Blick in die USA hilfreich, deren Kreditkartenmarkt dem deutschen um viele Jahre voraus ist. Warum ist die

Gerade einmal 200 Karteninhaber gab es 1949. Und auch nur eine Handvoll Akzeptanzstellen – lediglich einige Restaurants in New York. Die erste Kreditkarte der Welt – die Diners Club Karte – startete in sehr überschaubaren Verhältnissen. Und dennoch: Die Idee der Kreditkarte war so stark und innovativ, dass sie sich weltweit durchsetzte. Inzwischen sind weltweit über zwei Milliarden Kreditkarten im Einsatz. Das Geschäft ist nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil die Karten mit der Zeit gegangen sind: Änderungen im Konsumentenverhalten und in den Bedürfnissen der Verbraucher schlugen sich in den An-

Kreditkarte in den USA so erfolgreich? Selbstverständlich spielt die Historie hier auch eine Rolle: Es gab in der Vergangenheit unterschiedliche Voraussetzungen in den Bereichen Zahlungsverkehr und Konsumentenkredit in Deutschland und den USA, die letztendlich zu einer deutlich stärkeren Rolle der Kreditkarte in den USA geführt haben.

Sich aber nur darauf zu berufen, um die gravierenden Unterschiede im Markterfolg der Kreditkarte in den beiden Ländern zu erklären, wäre zu kurz gedacht. Denn: Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg ist die Vielfalt des Kartenangebots in den USA, das auf die Bedürfnisse unterschiedlichster Zielgruppen zugeschnitten ist. Ob Smart-Shopper, Vielflieger, Co-Brand-Karteninhaber – auf die Bedürfnisse und Anforderungen der einzelnen Kundengruppen an ihre Kreditkarte wird konkret eingegangen. Diesen Ansatz verfolgt die Citibank in Deutschland nun auch verstärkt. Dabei ist „Spicken“ durchaus erlaubt – denn letztlich profitieren ja die Kunden von den Erfahrungen aus dem US-Markt. Gerade die Citibank als weltweit führende Privatkundenbank nutzt dabei die Erfahrungen der US-Kollegen und bringt erfolgreiche Angebote aus den USA auch nach Deutschland: Jüngstes Beispiel dafür ist der Start der Citi-Cash-Back-Card.

Kreditkarten sind – auch in Deutschland – schon lange kein reines Zahlungsmittel

mehr. Sie bieten immer öfter Zusatzfunktionen: Neben der echten Kreditfunktion – dem Revolving Credit beziehungsweise der Teilzahlungsfunktion – geht es hierbei etwa um Versicherungspakete, Bonussysteme, Rabatte bei Partnerunternehmen oder Kooperationen mit einem Produktpartner. Wichtig für die Kartenanbieter ist dabei, über den Tellerrand zu schauen: Neue Services und Mehrwerte müssen nicht zwangsläufig etwas mit der Kreditkarte selbst zu tun haben.

### Neukundengewinnung mit gebührenfreier Bargeldversorgung

Gut ist, was dem Kunden nutzt. Etwa beim Bargeldabheben: Viele Kunden sind genervt von Gebühren für das Bargeldabheben – dabei ist es ihnen egal, ob sie für Abhebungen mit der ec-Karte oder der Kreditkarte bezahlen müssen. Warum löst man das gesamte Problem nicht einfach „produktübergreifend“ mit der Kreditkarte?

Die Citibank hat genau das gemacht. Mit ihrem „Free Cash“-Service können die Kunden weltweit per Kreditkarte kostenlos Bargeld abheben. Seit dem Start im vergangenen Herbst hat die Citibank damit schon weit über 100 000 Neukunden gewonnen. Damit war sie Pionier unter den deutschen Filialbanken. Andere eifern jetzt nach, es profitiert der Kunde.

Ein weiteres Beispiel für einen innovativen Service fernab ausgetretener Pfade ist ein kostenloser SMS-Service für Kreditkarte, Konto und Depot – der Citibank Kontoticker. Der Ticker informiert auf Wunsch beispielsweise über jeden Karteneinsatz, bietet Informationen zur Kreditlinie oder verschickt Warnmeldungen, die über verdächtige Kreditkartentransaktionen informieren. So bietet er den Kunden, die gerade in Deutschland auf Ausgabenkontrolle und Übersicht besonderen Wert legen, ein echtes Sicherheitsplus.

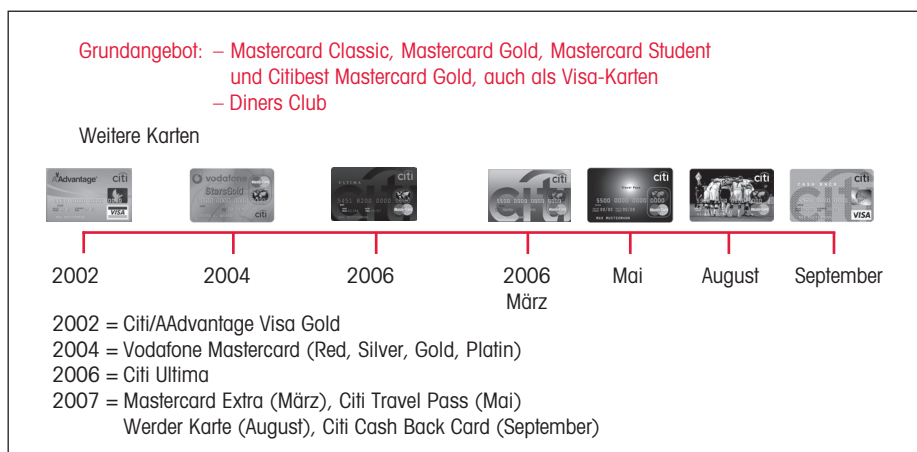
Darüber hinaus sind Citibank-Kunden auch bei Verlust, Diebstahl oder Missbrauch der Karte gut geschützt: Die Kunden haften bei leichter Fahrlässigkeit nicht für Schäden, die vor der Kartensperrung entstanden sind. Im Markt üblich ist eine Selbstbeteiligung von 50 Euro.

### Individuelle Karten für alle wichtigen Zielgruppen

Die fortschreitende Individualisierung ist einer der gesellschaftlichen Megatrends unserer Zeit. Wie für alle Anbieter von Waren und Dienstleistungen gilt auch für Kreditkartenherausgeber: Sie sollten diese Entwicklung weiter im Auge behalten und mit entsprechenden, individualisierten Angeboten reagieren. Schon heute haben Kreditkartenanbieter für viele wichtige Kundengruppen spezielle Produkte im Angebot – von der Einstiegskarte bis zur schwarzen Premiumkarte. Wichtig ist dabei die Gestaltung eines Kartenangebots, das möglichst die Wünsche des gesamten Kundenspektrums bedient.

Das beginnt bei Classic-Karten, die meist nur auf die Zahlungs- und Finanzierungsfunktion fokussiert sind. Allerdings gibt es in diesem Kundensegment für besonders rabattaffine Konsumenten, die viele Einkäufe über ihre Karte abwickeln, auch Cash-Back-Karten. Damit erhalten die Kunden für ihre Einkäufe mit der Karte einen Teil der Umsätze wieder gutgeschrieben.

### Das Kartenportfolio der Citibank





■ Gold-Karten wiederum bieten dem Karteninhaber einen höheren Verfügungsrahmen sowie Versicherungspakete und weitere Leistungen an.

■ Oberhalb des Goldsegments sind die sogenannten Travel & Entertainment (T&E)-Karten angesiedelt: Die Karten in diesem Segment sind sehr unterschiedlich ausgestaltet und haben verschiedene Wertigkeiten. Zugang zu Flughafen-Lounges, umfangreiche Reiseversicherungspakete, Bonussystem und zahlreiche Vergünstigungen und Sonderkonditionen lassen die Karten unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Die Diners-Club-Karte etwa bietet kostenlosen Lounge-Zugang an rund 90 Flughäfen weltweit und richtet sich so an reiseaffine Kunden, für die gerade dieser Loungezugang wichtig ist. Der zentrale Mehrwert der Citi-Travel-Pass-Card hingegen ist ein Airline-unabhängiges Bonussystem. Mit ihr können die Karteninhaber ihre Bonuspunkte gegen Flüge mit allen in Deutschland aktiven Fluggesellschaften eintauschen. Das unterscheidet die Karte maßgeblich von anderen Bonusprogrammen, bei denen die gesammelten Punkte jeweils nur bei einer Airline oder Flugallianz eingelöst werden können.

### Kundengewinnung durch Co-Brandings

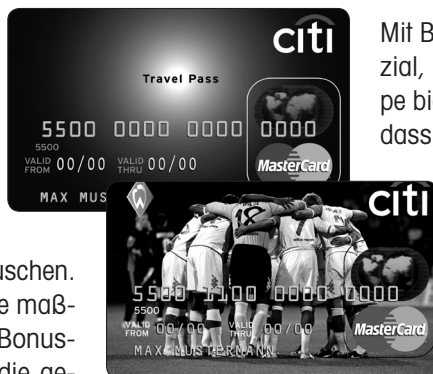
Eine Möglichkeit für Kreditkartenherausgeber, neue Kundengruppen zu gewinnen, sind Co-Branding-Karten. Der partner-

schaftliche Co-Branding-Ansatz bietet Kunden zusätzliche Mehrwerte durch Angebote der jeweiligen Partner. Dies können zum Beispiel Telefongesellschaften sein, die Nutzern der Kreditkarte Freiminuten beim Telefonieren bieten. Die Banken wiederum profitieren bei Co-Branding-Karten insbesondere von neuen Vertriebskanälen und einem hohen Cross-Selling-Potenzial.

Auch die emotionale Ebene wird beim Co-Branding angesprochen: Seit kurzem etwa bietet die Citibank als Hauptsponsor von Werder Bremen die „Werder Karte“ an – eine Mastercard mit vier unterschiedlichen Werder-Bremen-Motiven zur Auswahl. Ein besonderes Bonbon der Karte ist ein monatliches Gewinnspiel mit interessanten Preisen rund um den grün-weißen Klub.

### Premium-Segment noch vernachlässigt

Nicht grün-weiß, sondern schwarz sind Kreditkarten für besonders vermögende Kunden. Mit diesen exklusiven Karten können Finanzdienstleister ihr Angebot nach oben abrunden.



Mit Blick auf das Potenzial, das diese Zielgruppe bietet, verwundert es, dass hierzulande bisher nur wenige Kreditkartenanbieter in diesem Segment aktiv sind. Dabei ist eine solche Kreditkarte für die Bank ein wichtiger Imageträger. Zudem macht sie anschaulich klar, dass eine Kreditkarte weit mehr leisten kann als nur Zahlungsmittel zu sein. Kunden mit einem kontinuierlichen Guthaben ab 75 000 Euro können bei der Citibank die exklusive Premium-Kreditkarte „Citi Ultima“ erhalten.

Von Standard bis Premium – die Angebotsvielfalt an Kreditkarten berücksichtigt die

Individualisierung der Gesellschaft, bedient die verschiedenen Anforderungen der einzelnen Kundensegmente und trägt somit zur Kundenbindung bei. Denn der Kunde kann seine Kreditkarte seinen individuellen Bedürfnissen und Lebensverhältnissen anpassen, ohne die Bank wechseln zu müssen. Ein Leben lang.

### Kreditfunktion der Karte stärken

Obwohl auch in Deutschland der Begriff Kreditkarte verwendet wird, steckt diese namensgebende Funktion der Karten, der Kredit, hierzulande noch in den Kinderschuhen. Zwar sind Zahl und Transaktionsvolumen der Karten mit Revolving Credit in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, sie bewegen sich aber im Vergleich zu den USA und zu Großbritannien noch auf einem sehr niedrigen Niveau.

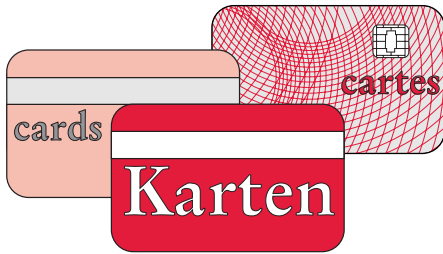
In Großbritannien beispielsweise sind 90 Prozent aller Kreditkarten revolving, in Deutschland nur 16 Prozent. Das dürfte im Wesentlichen an der starken Position der ec-Maestro-Karte und der intensiven Nutzung von Dispo- und Ratenkrediten in Deutschland liegen.

### Mentalitätsunterschiede nutzen

Es gilt daher, die Kreditfunktion der Karte, den Revolving Credit, als Finanzierungsinstrument zu stärken und damit dieses Einnahmefeld für das Kartengeschäft zu erschließen. Zentral dabei ist jedoch eine verantwortungsvolle Kreditvergabe: Der Kreditrahmen muss den wirtschaftlichen Verhältnissen des Kunden angemessen sein, und die Funktion des Kartenkredits als flexible und kurzfristige Finanzierungsmöglichkeit muss in der Beratung deutlich gemacht werden. Für längerfristige Finanzierungen gibt es für den Kunden (kosten-)günstigere Alternativen.

Um den Revolving Credit im Kreditmarkt besser zu positionieren, ist auch ein Un-





### 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@kreditwesen.de  
www.kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,  
Philipp Otto. **Redaktion:** Lars Haugwitz, Alexander Hofmann,  
Barbara Stauch, 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.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.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. 18 vom 1.1.2007.

**Erscheinungsweise:** Jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November 2007.

Diese Ausgabe liegt der Zeitschrift „bank und markt – Zeitschrift für Retailbanking“, Heft 11/07, als Supplement bei.

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

Studentenabonnements 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Zusätzliche, kostenlose Serviceleistung für alle „Karten“-Abonnenten: 8x 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

terschied in der Mentalität der Menschen hierzulande und im angelsächsischen Raum zu beachten: Im Gegensatz zu den USA oder zu Großbritannien sind in Deutschland viele Menschen verunsichert, ob sie bei dem flexiblen Finanzierungsinstrument Revolving Credit den Überblick behalten.

Dabei ist gerade das eine Stärke des Revolving Credits: Durch verschiedene Instrumente – SMS-Benachrichtigungen, Online-Kartenkonto mit tagesaktuellem Stand, monatliche Abrechnung mit allen Daten – behält der Kunde hier jederzeit den Überblick. Zudem ist es wichtig, die Kundenvorteile besser zu kommunizieren. Und Vorteile bietet der Revolving Credit viele: Der Kunde profitiert unter anderem von multipler, weltweiter Kreditnutzung bei nur einem Antrag und flexiblen Rückzahlungsvereinbarungen. Zudem gibt es keine Bearbeitungsgebühren für den Kredit.

Die Vorteile für die Bank sind gesteigerte Ertragspotenziale, das Erschließen neuer Kundenkreise sowie ein besserer Ertragsmix. Insbesondere für den letzten Punkt bietet der Revolving Credit ein großes Potenzial.

Zum Vergleich: In Großbritannien machten Kreditkarten im Jahr 2005 mit 119 Milliarden US-Dollar rund ein Drittel der Konsumentenkredite aus. In Deutschland hingegen lagen Kredite über die Karte nur bei zwei bis drei Milliarden Euro – weniger als zwei Prozent des Konsumentenkreditmarktes.

### Kreditgeschäft kann Einnahmerückgang aus Jahresgebühren überkompensieren

Für die Kartenherausgeber hat das gravierende Folgen: Während in Großbritannien ein Großteil aller Einnahmen im Kreditkartengeschäft auf Zinsen aus dem Revolving Credit entfällt, macht in Deutschland die Interchange den Löwenanteil der Einnahmen aus, gefolgt von der Jahresgebühr. Diese ist in Großbritannien durch den

starken Wettbewerb als Einnahmequelle bereits praktisch weggefallen. Eine Entwicklung, die auch in Deutschland langsam beginnt. Das Kreditgeschäft mit der Karte bietet jedoch ein so großes Potenzial, dass es den Einnahmerückgang aus den Jahresgebühren mehr als nur ausgleichen kann. Dabei ist die Bank jedoch als verantwortungsvoller Berater und Kreditgeber gefragt: Denn nur dann wird der Revolving Credit zu einer Win-Win-Situation für Kunden und Bank.

Um den Kundenanforderungen in Deutschland gerecht zu werden, reicht der Revolving Credit alleine aber nicht aus. Manche Kunden schätzen auch bei einer Finanzierung per Kreditkarte die Planbarkeit der Raten. Daher bietet die Citibank über die Kreditkarte zusätzlich einen Ratenkredit – den Citi-Raten-Plan – an und entspricht damit dem Bedürfnis vieler Kunden in Deutschland nach gleichmäßigen Raten. Das erhöht den Nutzen der Karte für die Kunden und steigert die Ertragschancen der Bank.

Der Blick auf die weiter entwickelten Kreditkartenmärkte in den USA und in Großbritannien gibt klare Hinweise auf die künftige Entwicklung des Kreditkartengeschäfts in Deutschland. Die Bedeutung der Interchange wird abnehmen. Die Jahresgebühren werden sinken, oder es wird ihnen eine höhere „Gegenleistung“ gegenüber stehen müssen. Aber: Diese Entwicklung bietet auch hierzulande große Chancen für Banken. Um sie zu nutzen, müssen sie die namensgebende Funktion der Karte, den Kredit, stärker in den Fokus rücken und die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft in ihren Produkten und Services berücksichtigen. Über diese beiden Wege können die Banken den Rückgang bei Jahresgebühr und Interchange nicht nur abfangen, sondern bei den Umsätzen weiter wachsen.

Das Potenzial ist vorhanden, erfolgreiche Beispiele auch. Ein intensiver Blick über den Ärmelkanal oder den großen Teich hilft.