

20 Jahre Barclaycard: Vom Pionier zum Big Player

Von Tim Martens



Als die britische Barclays Bank 1991 ihr Kartengeschäft auf Deutschland ausweiten wollte, wusste man, dass der Markt erst entwickelt werden musste. Ganz ohne Anpassung an die deutschen Besonderheiten ging es freilich nicht: Obwohl das Kartendoppel aus Visa und Mastercard Akzeptanzlücken der einen oder anderen Marke füllen konnte, wurde schließlich die Debitkarte als „Akzeptanzjoker“ eingeführt. Im Vertrieb bis heute bewährt haben sich Promotions am Flughafen.

Red.

Kreditkarten haben in Deutschland eine vergleichsweise kurze Geschichte hinter sich. Sie ist geprägt von Pioniergeist, Innovationen und Kundenorientierung, aber auch von anfänglicher Skepsis gegenüber dem „Plastik“. Barclaycard Deutschland hat diese Pionierzeit mit geprägt und feiert in diesem Jahr sein 20-jähriges Jubiläum im deutschen Markt – eine gute Gelegenheit, um ins Archiv zu steigen und Bilanz zu ziehen. Wie war das damals in den Anfängen? Wie hat sich die Welt des Bezahlers verändert, und wie sieht die Zukunft des Bezahlers aus?

Als 1991 in London der Beschluss gefasst wurde, das Kartengeschäft der britischen Barclays Bank PLC auf den Kontinent zu exportieren, war Deutschland

erste Wahl. Dabei haben sicherlich makroökonomische Kennzahlen eine Rolle gespielt. Aber auch die Tatsache, dass Kreditkarten in Deutschland damals eine Rarität waren, hat die Investitionsbereitschaft beflügelt. Nach dem Motto „Make the Market“ wurde Barclays Card Services mit etwa 30 Mitarbeitern in Hamburg gegründet. Heute beschäftigt Barclaycard in Hamburg rund 470 Mitarbeiter und ist mit 1,4 Millionen ausgegebenen Karten der drittgrößte Kreditkartenherausgeber im deutschen Markt.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat das Unternehmen die Marktentwicklung im Kartengeschäft in Deutschland mitbestimmt und sich immer wieder neuen Herausforderungen gestellt. Nichts ist so beständig wie der Wandel, und das trifft auf das Kartengeschäft allemal zu. Da war zunächst das Akzeptanzproblem zu lösen. Amex, Diners und Eurocard waren damals die ersten Kartenorganisationen, die sich langsam etablierten. Die deutschen Banken hatten das Kreditkartengeschäft (Issuing und Acquiring der Eurocard) zentralisiert beziehungsweise an die GZS (Gesellschaft für Zahlungssysteme)

delegiert. Später dann verschwand die Kreditkartenmarke Eurocard und wurde auf Mastercard migriert. Visa hingegen hatte von jeher eine dezentrale Struktur des Acquiring-Marktes mit mehreren Issuern und Finanzdienstleistern als Marktteilnehmer.

Kartendoppel immer noch beliebt

Anfang der neunziger Jahre gab es noch viele Händler, die entweder Visa oder Mastercard akzeptierten. Die innovative Antwort von Card Services darauf war das Doppel, ein Kreditkartenkonto mit Visa und Mastercard zum Preis eines Einzelproduktes. Dabei handelte es sich auch um eine echte Kreditkarte mit Revolving-Credit-Funktion und Guthabenverzinsung – ein absolutes Novum auf dem deutschen Markt. Das Doppel aus Visa und Mastercard ist nach wie vor außerordentlich erfolgreich, sodass man schon von einer etablierten Produktmarke sprechen kann.

Erst Ende der neunziger Jahre wurde das Kartengeschäft dezentralisiert und ein liberalisierter, wettbewerbsorientierter Markt ermöglicht. Im Zuge dessen setzte sich das duale Acquiring (Visa und Mastercard) immer mehr durch. Aber auch heute, nachdem Visa und Mastercard eine etwa gleich verteilte Marktdurchdringung haben, erfreuen sich Doppelprodukte wie zum Beispiel Barclaycard New Double und

Zum Autor

Tim Martens ist Head of Business Development bei Barclaycard Barclays Bank PLC, Hamburg.

Barclaycard Platinum Double weiterhin großer Beliebtheit.

ec-Karte als „Akzeptanzjoker“

Die ec-Karte trat ihren Siegeszug in den neunziger Jahren an. Schließlich hatte die Kreditwirtschaft die Mineralölwirtschaft als Schlüsselindustrie für das heimische Debitsystem identifiziert und mit attraktiven Sonderkonditionen motiviert. Wir erinnern uns: Die ersten vom ZKA (Zentraler Kreditausschuss) zugelassenen Netzbetreiber waren nicht etwa die heute etablierten großen Netzbetreiber, sondern BP, Aral und andere große Premiummarken! Ohne diese Kooperation hätte die ec-Karte vermutlich das Schicksal der Geldkarte geteilt. Somit waren die Weichen für Deutschland als Debitland gestellt, und die Akzeptanz von Kreditkarten hat bis heute nicht das Niveau der ec-Karten-Akzeptanz erreicht.

Barclaycard hat darauf im Sinne der Kunden reagiert und Mitte der Neunziger die kostenlose ec-Karte als sogenannten „Akzeptanzjoker“ eingeführt. Der Vorteil dabei: Die Transaktionen der ec-Karte werden ebenfalls auf das Kreditkartenkonto konsolidiert. Somit können die Kunden auch dann ihr verlängertes Zahlungsziel oder den flexiblen Rahmenkredit nutzen, wenn Kreditkartenzahlungen am Point of Sale nicht möglich sind. Dieses Prinzip ist auch heute – nach der Migration von Girocard auf Maestro only – noch wirksam und wird von vielen Kunden als guter Service verstanden und geschätzt.

Promotion-Geschäft an Flughäfen immer noch profitabel

Während in den neunziger Jahren viele und gute Kunden über Direktmarketing Kampagnen gewonnen werden konnten, war über die Jahre eine Veränderung in den erfolgreichen Vertriebskanälen zu sehen. Dabei haben Tendenzen der Marktsättigung, aber auch sich verschlechternde Performance-Indikatoren (Schufa,

Arbeitslosenquote) die Akquisitionskosten verteuert. In dieser Zeit hieß es auch für Barclaycard, neue Vertriebswege zu finden – sei es das Internet, Empfehlungsmarketing oder anderes. So haben Kunden seit mehr als 15 Jahren die Möglichkeit, einfach und bequem eine Karte im Internet zu bestellen. Es ist beeindruckend, wie bedeutend das Internet inzwischen für die Akquisition, aber auch für das Zahlungsverhalten der Kunden geworden ist.

Auch mit Blick auf das Promotion-Geschäft an Flughäfen und anderen ausgesuchten Lokationen hat sich Barclaycard den Markttrends gestellt und das Vertriebsmodell permanent optimiert. Mit hohem persönlichem Einsatz, Experimentierfreudigkeit und nicht zuletzt mit Hilfe von Partneragenturen kann das Geschäft auch heute noch wie damals profitabel betrieben werden. Und so kommt es, dass man auf den Flughäfen neben American Express eigentlich nur noch die Barclaycard sieht.

Partnerschaften gehören zur Wachstumsstrategie

Ein weiterer wichtiger Vertriebskanal für Barclaycard sind Partnerschaften wie zum Beispiel die Co-Branding-Programme mit British Airways oder Netto Markendiscout. Partnerschaften gehören zum Kerngeschäft beziehungsweise zur Wachstumsstrategie. Weltweit betreibt Barclaycard über 120 Partnerschaften.

Wenn man sich die Statistik des Kreditkartenmarktes anschaut, wird deutlich, dass man eigentlich nur noch mit Partnerschaften überproportional zum Markt wachsen kann. Bei der Auswahl der Partner ist es jedoch wie im echten Leben: Trotz aller Attraktivität sollte der Partner mit Bedacht gewählt werden. Neben den wichtigen Erfolgsfaktoren wie Distribution (Marketingkanäle des Partners), Marke

und Kundenpotenzial sind gut ausbalancierte Risiken und last but not least eine passende Unternehmensphilosophie und Kapazitäten des Partners für den Erfolg des Programms entscheidend.

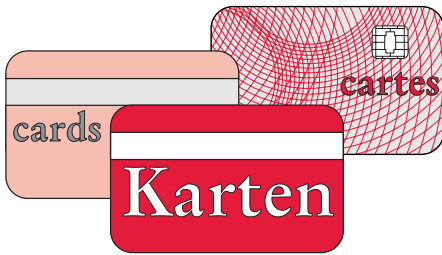
Processing in Eigenleistung hilft bei der Betrugsbekämpfung

Das Thema Kreditkartenbetrug (Fraud) trifft alle Wirtschaftssubjekte gleichermaßen und ist schon lange nicht mehr nur national Randbedingung. Während man es früher bei Kreditkartenbetrügern mit Einzeltätern und einzelnen Opfern zu tun hatte, hat sich hier das Angriffs-beziehungsweise Verlustpotenzial dramatisch gesteigert. Heute greifen gut ausgestattete kriminelle Organisationen das System Kreditkarte an und bedrohen die Wertschöpfungskette in vielen Bereichen.

Noch gut in Erinnerung ist der Zwischenfall bei einem spanischen Prozessor, von dem nahezu alle Banken betroffen waren. Hier konnte Barclaycard Deutschland als einer der ersten Marktteilnehmer reagieren, und zwar dank zweier wichtiger Faktoren: Zum einen wird im Issuing Processing noch viel in Eigenleistung erbracht und nicht mit Kompetenzverlust an Dienstleister delegiert. Zum anderen kümmert sich



ein internationales Fraud-Strategy-Team beim Mutterkonzern in Großbritannien auch um das deutsche Geschäft und kann fundierte Erfahrungen aus anderen Ländern dabei einbringen.



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.
Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 22 vom 1.1.2011.

Erscheinungsweise: Jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November 2011.

Diese Ausgabe liegt der Zeitschrift „bank und markt – Zeitschrift für Retailbanking“, Heft 8/11, als Supplement bei.

Bezugsbedingungen: Abonnementpreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 117,40. Ausland: jährlich € 118,60. 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

Das Thema Kreditkartenbetrug wird uns zukünftig immer weiter beschäftigen. Es ist ein ewiger Wettkampf gegen die Zeit, bei der die Investitionsbereitschaft in Systeme und intellektuelles Kapital eine zentrale Rolle spielt. Eine große Herausforderung dabei ist, dass bei aller Missbrauchsbe-kämpfung das positive Kundenerlebnis im Umgang mit der Karte erhalten bleibt. Hier sind alle Parteien der Wertschöpfungskette gefordert, und eine zunehmende Kooperationsbereitschaft zwischen den Marktteilnehmern ist erkennbar.

Regulatorien im Fokus

Auch regulatorisch hatte die Branche gerade in der jüngeren Zeit allerhand zu leisten. Mit Einführung der Zahlungsdienstrichtlinie PSD (Payment Service Directive) und der Konsumentenkreditrichtlinie CCD (Consumer Credit Directive) konnte man erleben, dass sich edelste Motive der Gesetzgeber, nämlich höhere Transparenz für den Kunden, ins Gegenteil verkehren können. Die Umsetzung der Richtlinien hat nicht nur interdisziplinären Einsatz, sondern auch Kreativität abverlangt. So hat sich zum Beispiel bei der Gestaltung der CCD offensichtlich niemand Gedanken über die besondere Ausprägung eines Revolving Credits gemacht.

Barclays Bank hat sich wie andere Banken auch der Sepa (Single Euro Payments Area) verschrieben. Die Bank ist als Gründungsmitglied dem European Payment Council beigetreten und hat sich verpflichtet, die Anforderungen umzusetzen. Schließlich sind auch hier die Absichten edel, geht es doch im Kern darum, das Leben der Kunden leichter zu machen. Mit Bezug auf das Cards Framework ist dies Ende 2010 im Rahmen der Migration auf dem EMV-Chip fristgerecht erfüllt worden.

Die Anforderungen zur Umsetzung des Sepa Direct Debit (SDD) Mandate mögen aus nationaler Sicht suboptimal erscheinen. Denn mit dem Elektronischen Lastschriftverfahren gibt es in Deutschland ein

leistungsfähiges und massentaugliches Clearingverfahren. So wirkt der Kommentar auf dem offiziellen SDD Formularbeispiel des European Payment Council (EPC) „You will just love it“ fast schon ironisch. Für andere Sepa-Länder bedeutet es jedoch Fortschritt. Auf dem Weg zum Europäischen Zahlungsraum ist dies ein Preis der Internationalisierung.

Die Zukunft ist digital

In der Zukunft wird sich vieles um die digitale Kundenkommunikation drehen. Sie wird die Kundenprozesse vereinfachen und die Kommunikation noch schneller machen. Gute Beispiele hierfür sind die Umstellung der Kontoauszüge auf den Onlineversand oder die Nutzung des neuen Personalausweises zur digitalen Identifizierung. Aber auch Themen wie mobiler Kontoservice, Kontoinformationen per SMS und kontaktloses Bezahlen gehören in die digitale Geldbörse der Zukunft. Dabei gilt es, den Kunden im richtigen Moment über den richtigen Kanal anzusprechen. Auch hier profitiert Barclaycard Deutschland von den Erfahrungen und Investitionen im Heimatmarkt UK, wo die Zukunft wie kontaktloses oder mobiles Bezahlen schon lange Realität ist. Barclaycard ist in UK auf diesem Gebiet Marktführer und bietet beispielsweise mit der Visa Oystercard eine kontaktlose Bezahlmöglichkeit für den öffentlichen Nahverkehr und in vielen Shops in London.

Auch durch die Kooperation mit dem Mobilfunknetzbetreiber Orange hat das mehr als 300 Jahre alte Bankhaus in Großbritannien erneut seinen Pioniergeist unter Beweis gestellt und bietet seit Mai dieses Jahres mit „Quick Tap“ Großbritanniens ersten mobilen kontaktlosen Zahlungsservice an, mit dem Verbraucher kleinere Einkäufe mit dem Handy bezahlen können. Deutschland hat hier diesbezüglich sicherlich noch Entwicklungspotenzial, aber wer weiß, vielleicht überspringen wir ja das Thema „kontaktlos“ und etablieren gleich das mobile Bezahlen?