

# Zahlen an der Kasse – Mehrwert Cash-Back?

Von Jens Kleine und Matthias Krautbauer



**Die Zahlungsmöglichkeiten am Point of Sale sind aus Kundensicht wichtiger als vielfach angenommen, so die Autoren. Ein breites Angebot an Zahloptionen könne die Kundenzufriedenheit maßgeblich beeinflussen. Ganz ähnlich sehen die Autoren die Wirkung von Cash-Back-Angeboten an der Ladenkasse. Die Verbreitung werde deshalb zunehmen. Neben einer Differenzierung vom Wettbewerb bietet Cash-Back dem Handel die Möglichkeit, die Bargeldkosten zu reduzieren. Davon ist aber wohl nicht auszugehen. Von einer völligen Abkehr der Konsumenten von der Bargeld-Infrastruktur der Kreditwirtschaft gehen die Autoren nicht aus. Red.**

Im Handel existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Differenzierungsansätzen. Vor allem das Angebotsspektrum, die Preisgestaltung und das Image werden häufig als zentrale Unterscheidungsmöglichkeiten zum Wettbewerb erachtet. Die Aussichten, in anderen Bereichen Wettbewerbsvorteile zu generieren, werden dagegen oftmals als eher gering angesehen. Am Beispiel des Zahlungsverkehrs wird jedoch deutlich, dass diese Einschätzung infrage gestellt werden muss. Während seitens des Handels teilweise unterstellt wird, dass die Kunden in erster Linie „irgendwie bezahlen“ wollen, haben die Konsumenten selbst hier

eine deutlich differenziertere Wahrnehmung. Die in einem Geschäft angebotenen Zahlverfahren stellen für die Kunden ein wichtiges Kriterium dar. Fast 70 Prozent der Verbraucher weisen diesem eine hohe Bedeutung zu.

Die Erwartungen der Kunden an das Zahlungsverkehrsangebot haben sich, ebenso wie die Bedeutung der unterschiedlichen Zahlungsinstrumente, in den letzten Jahren verändert. Die zunehmende Nutzung sowie Relevanz von kartenbasierten Zahlverfahren wird an der Umsatzverteilung mittels unterschiedlicher Zahlungsinstrumente offensichtlich. Während 1995 noch rund 80 Prozent aller Erlöse mittels Bargeld generiert wurden, ist dieser Anteil in den letzten Jahren deutlich gesunken. Aktuell werden bereits mehr als 40 Prozent der Umsätze mittels Karten abgewickelt. Der Großteil entfällt dabei auf Debitkarten.

Einer der zentralen Gründe für diese Situation liegt in der durch den Handel betriebenen

Steuerung und Zusammensetzung des Zahlungsportfolios. So wird den Kunden in vielen Fällen nur die Möglichkeit zur Zahlung mit Bargeld oder einer Debitkarte bereitgestellt. Eine Kreditkartenakzeptanz wird vielfach nicht als notwendiges (Standard-)Angebot erachtet. Diese wird in der Regel nur dann in das Portfolio aufgenommen, wenn aufgrund der Kundenstruktur eine entsprechende Nachfrage besteht oder aber wenn, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden, auf die Konkurrenz reagiert werden muss.

## **Bargeldkosten werden unterbewertet**

Ein wesentliches Argument für dieses Vorgehen ist, dass unterstellt wird, die Kosten von Bargeldtransaktionen lägen generell unterhalb der von Kartenzahlungen. Maßgeblich hierfür ist, dass ein Großteil der Bargeldkosten nicht direkt ersichtlich wird, während die Kosten einer Kartentransaktion mittels der Gebühren klar nachvollzogen werden können. Bei einer Betrachtung der tatsächlichen Kosten von Bargeld und Kartentransaktionen wird jedoch deutlich, dass Bargeldtransaktionen keineswegs immer kostengünstiger sind als Kartenzahlungen.

Hierbei fallen insbesondere die bei Bargeldzahlungen hohen Personalkosten ins Gewicht. Denn anders als bei Kartenzahlungen muss das Geld nicht nur an der Kasse gezahlt werden, sondern bindet

## **Zu den Autoren**

**Prof. Dr. Jens Kleine**, Inhaber des Lehrstuhls für Finanzdienstleistungen, Steinbeis-Hochschule Berlin. **Matthias Krautbauer**, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Research Center for Financial Services, Steinbeis-Hochschule Berlin.

auch in späteren Schritten weitere Personalkapazitäten. Insbesondere Mehrfachzahlungen zum Entleeren und Befüllen der Kassenladen zum Beispiel bei Schichtwechseln stehen in diesem Zusammenhang im Vordergrund. Bedingt durch diese Situation liegen die volkswirtschaftlichen Kosten von Bargeldzahlungen einzig für Beträge von bis zu etwa sechs Euro unter denen von Kartenzahlungen.

Zukünftig ist sogar davon auszugehen, dass die Kosten von Kartenzahlungen weiter sinken, wodurch entsprechende Transaktionen kostenseitig im Vergleich zu Bargeld erneut an Attraktivität gewinnen. Technologische Innovationen, wie etwa Mobile Payment, können dabei einen wesentlichen Impulsgeber darstellen. Durch die kurze Abwicklungsdauer entsprechender Transaktionen kann die Zahlung beschleunigt und dadurch die Kassendurchlaufzeit sowie auch speziell der Aufwand für das Kassenpersonal reduziert werden. Dies hat einen Rückgang der Kostenbelastung zur Folge.

Zudem können auch regulatorische Veränderungen wie etwa ein gegenwärtig sehr wahrscheinliches Absinken der Interchange Fee einen zusätzlichen Impuls liefern. Entsprechend niedrigere Gebühren einer Kartenakzeptanz würden die Attraktivität

kartenbasierter Verfahren für den Handel steigern.

### Breites Zahlungsverkehrsangebot sichert die Kundenzufriedenheit

Die prognostizierten Entwicklungen und die tatsächliche Kostenbelastung von Kartenzahlungen bieten gute Rahmenbedingungen, um den Anforderungen der Kunden an das Zahlungsverkehrsangebot Rechnung zu tragen. Denn bei Weitem nicht alle Kunden sind nur mit der Akzeptanz von Bargeld zufrieden. Die Mehrheit stuft die Möglichkeit, in einem Geschäft mit Karte bezahlen zu können, als wichtig ein. Dabei sind jedoch nicht alle mit einer Debitkartenakzeptanz zufrieden. Auch die Option, mit Kreditkarte zahlen zu können, ist für eine gewisse Kundengruppe relevant. Insbesondere Personen mit einem höheren Einkommen sind daran interessiert.

Die Entscheidung für ein bestimmtes Zahlungsinstrument erfolgt keinesfalls zufällig. Vielmehr ist dies das Ergebnis eines bewussten Optimierungsprozesses. So stufen beispielsweise 43 Prozent der Konsumenten die Wahrscheinlichkeit, ein Zahlungsmittel zu nutzen, welches bestimmte Mehrwerte bietet, als hoch ein. 35 Prozent würden aufgrund dessen sogar ein Ge-

schäft auswählen. Zudem können sich rund 50 Prozent an eine Situation erinnern, in der es nicht möglich war, in einem Geschäft mit dem jeweils bevorzugten Zahlungsmittel zu bezahlen (Abbildung 1). Speziell bei Personen mit einem höheren Einkommen war dies überdurchschnittlich oft der Fall. Diese Situation blieb dabei in vielen Fällen keineswegs ohne Konsequenzen. Nur rund die Hälfte der Kunden ist problemlos auf ein anderes Zahlungsverfahren ausgewichen. Etwa 22 Prozent haben dagegen nur widerwillig ein anderes Zahlungsinstrument genutzt. Immerhin sieben Prozent haben den Kaufvorgang abgebrochen, weitere rund fünf Prozent haben nicht erneut in dem entsprechenden Geschäft eingekauft, sondern sich nach anderen Möglichkeiten umgesehen. Anhand dieser Situation wird deutlich, dass im Zahlungsverkehrsangebot ein wichtiger Stellhebel für die Kundenzufriedenheit liegt.

### Cash-Back-Angebote als attraktive Entwicklungsmöglichkeit

Neben der reinen Sicherung der Kundenzufriedenheit können Zahlungsverkehrsangebote auch gezielt dazu genutzt werden, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, die Kundenzufriedenheit zu steigern sowie die Kundenbindung zu erhöhen. Ein interes-

**Abbildung 1: Situationen beim Einkaufen, in denen eine Bezahlung mit dem bevorzugten Zahlungsinstrument nicht möglich war, und Reaktion auf das fehlende Angebot** (Angaben in Prozent)

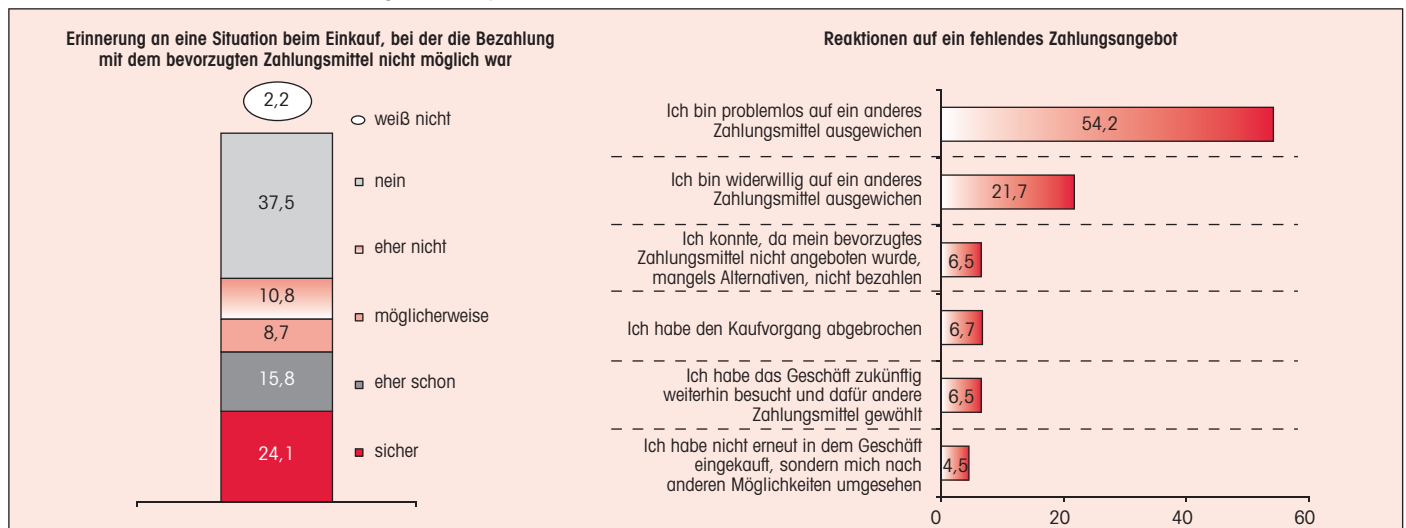
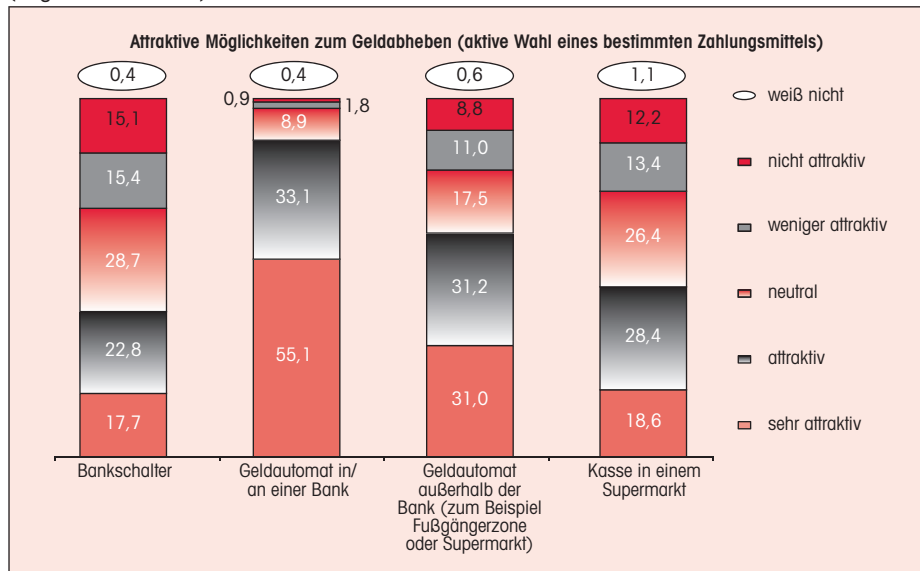


Abbildung 2: Attraktivität unterschiedlicher Möglichkeit, Geld abzuheben

(Angaben in Prozent)



santes Beispiel für entsprechende Optionen stellen Cash-Back-Angebote dar. Obgleich diese Angebote bisher, im Vergleich zu anderen Themen, wenig Beachtung gefunden haben, liegt in diesen ein großes Potenzial. Allerdings haben zahlreiche Handelsunternehmen bisher, unter anderem aufgrund von teilweise bestehenden Unklarheiten bezüglich des Zulassungsprozesses durch die BaFin, der Investitionskosten, aber auch aufgrund der unsicheren Akzeptanz bei den Kunden von entsprechenden Angeboten abgesehen. So wird

dieses Thema zwar vielfach als interessant erachtet, fand jedoch bisher erst in wenigen Geschäften tatsächlich Anwendung.

Gegenwärtig haben, abgesehen von Rewe als Pionier, erst wenige Händler entsprechende Angebote im Portfolio. Mit der Einführung bei Penny und einigen Edeka-Märkten nimmt die Verbreitung jedoch zu. Neben dem „echten“ Cash-Back an der Kasse haben dabei einige Unternehmen, wie beispielsweise Obi, die Chancen eines „Bargeldangebotes“ in den Geschäften auf

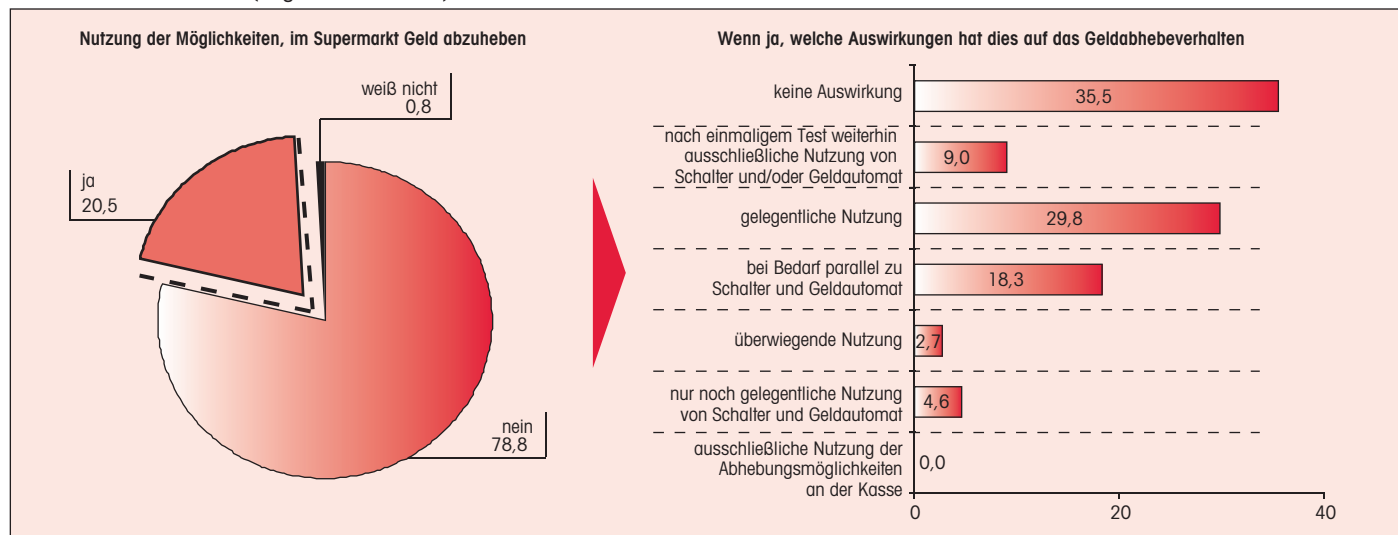
andere Weise gelöst. Hier wird auf Geldautomaten in den Verkaufsräumen gesetzt. Zukünftig ist davon auszugehen, dass die Verbreitung von Cash-Back weiter zunimmt. Denn die Kunden sind entsprechenden Angeboten gegenüber sehr aufgeschlossen (Abbildung 2). So stufen mehr als 45 Prozent die Möglichkeit, an der Kasse im Supermarkt Geld abzuheben, als attraktiv ein. Nur etwa 25 Prozent erachten solche Angebote nicht als interessant.

Ein wichtiges Argument hierfür stellt die Bequemlichkeit dar. So entfällt für die Kunden beim Cash-Back der zusätzliche Gang zur Bank. Beim so oder so erforderlichen Einkauf, beispielsweise im Supermarkt, kann gleichzeitig der Bargeldbedarf gedeckt werden, was den Nutzen aus Kundensicht wesentlich steigert. Zukünftig ist sogar von einer weiteren Zunahme der Attraktivität entsprechender Angebote auszugehen. Denn je mehr deren Verbreitung und dadurch auch die Nutzung durch die Kunden zunimmt, desto häufiger werden diese auch als attraktiv erachtet.

**Die Zielgruppe umfasst 40 Millionen Konsumenten**

Die Zielgruppe für Cash-Back-Angebote ist dabei deutlich größer als vielfach erwartet.

Abbildung 3: Bisherige Nutzung der Möglichkeit, im Supermarkt an der Kasse Geld abzuheben, und Auswirkungen auf das Geldabhebeverhalten (Angaben in Prozent)



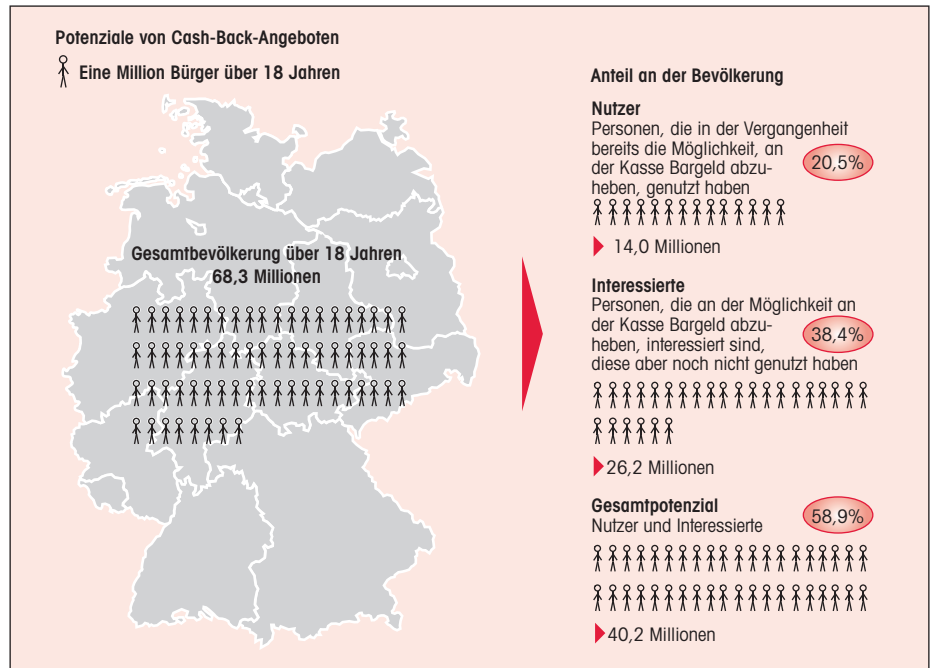
Bereits 20 Prozent der volljährigen Bürger haben von der Möglichkeit, Bargeld in einem Laden an der Kasse abzuheben, Gebrauch gemacht (Abbildung 3). Insbesondere Personen mit einem höheren Einkommen haben sie überdurchschnittlich häufig genutzt. Ein entsprechendes Angebot stellt jedoch bisher keine echte Konkurrenz für das Geldautomatennetz dar. Denn die Kunden machen in der Regel nur gelegentlich von der Möglichkeit Gebrauch, an der Kasse Bargeld abzuheben. Es kommt nicht zu einer vollständigen Abkehr der Nutzung der Bankeninfrastruktur in Form von Geldautomat und Filiale. Neben denjenigen, die bereits von der Möglichkeit, Bargeld an der Kasse abzuheben, Gebrauch gemacht haben, kann sich zudem immerhin die Hälfte der übrigen Konsumenten vorstellen, dies zukünftig zu tun. Dadurch kann festgehalten werden, dass die Zielgruppe für Bargeldabhebungen an der Kasse deutlich größer ist als vielfach unterstellt wird. Insgesamt umfasst sie rund 40 Millionen Endkunden in Deutschland (Abbildung 4).

Dies ist insbesondere aus Sicht des Handels von Interesse. Denn in der Vergangenheit wurde oftmals aufgrund der unklaren Situation bezüglich des Kundeninteresses von der Einführung entsprechender Angebote abgesehen. Dabei stellt jedoch gerade die große Reichweite ein Argument für deren Einführung dar. Zudem bietet sich eine attraktive Differenzierungsmöglichkeit innerhalb der oftmals sehr homogenen Wettbewerbsstrukturen. Immerhin für 15 Prozent der Kunden stellt ein entsprechendes Angebot ein Kriterium dar, auf Basis dessen die Entscheidung für ein bestimmtes Geschäft fällt. Dabei ist hervorzuheben, dass erneut insbesondere Personen mit einem höheren Einkommen besonders an entsprechenden Angeboten interessiert sind.

### Reduzierung der Bargeldkosten

Neben dem sehr wertvollen Differenzierungsbaustein können Cash-Back-Angebote auch helfen, die Bargeldkosten im

Abbildung 4: Potenziale von Cash Back-Angeboten am deutschen Markt



Handel zu reduzieren. Diese stellen einen sehr wichtigen Kostenfaktor dar. Denn nach wie vor wird die Mehrheit der Umsätze mittels Bargeld generiert. Um eine ausreichende Versorgung der Kassen mit Wechselgeld sicherzustellen, ist eine Reihe von Prozessschritten erforderlich. Die im Handel durch Bargeld verursachten Kosten belaufen sich insgesamt auf rund 6,7 Milliarden Euro. Dabei stellen Personalkosten den wesentlichen Kostentreiber dar. Wenngleich die Strukturen in den Bargeldprozessen nach Betriebsgröße und Prozessen variieren, machen sich insbesondere Mehrfachzahlungen des Geldes, beispielsweise bei Schichtwechseln, und das Vier-Augen-Prinzip zur Kontrolle der Bestände, auf der Kostenseite bemerkbar. Die Kosten für die Zahlvorgänge an der Kasse und die Handlingprozesse im Backoffice belaufen sich dadurch auf etwa 5,7 Milliarden Euro. Dies ist der größte Anteil an den Gesamtkosten. Zudem fallen unterschiedliche Aufwendungen, beispielsweise für die notwendige Sicherheitsinfrastruktur und den Transport an.

Speziell die personalintensiven Zählprozesse, aber auch der An- und Abtransport von Bargeld, kann jedoch durch

Cash-Back-Angebote reduziert werden. Dadurch, dass die Bargeldbestände in der Kasse zurückgehen, müssen nur noch geringere Bestände gezahlt, gelagert und transportiert werden. Je weiter die Bargeldbestände sinken desto geringer werden dadurch auch die Kosten.

Sofern die von den Kunden an der Kasse abgehobenen Beträge jedoch die Bargeldeinnahmen übersteigen, kann es zu einer Umkehr des Effektes kommen. In diesem Fall wäre eine zusätzliche Anlieferung von Bargeld, einzig zum Zweck der Auszahlung an die Kunden, erforderlich.

Als Fazit lässt sich festhalten: Cash-Back-Angebote stellen aus Sicht der Kunden ein sehr attraktives Angebot dar. Für den Handel können entsprechende Angebote einen wertvollen Differenzierungsbeitrag in einem eher homogenen Wettbewerbsumfeld liefern. Zudem können Cash-Back-Angebote helfen, die Bargeldkosten im Handel zu reduzieren und die Kunden für Kartenzahlungen zu motivieren, was zusätzlich zu deren Attraktivität beiträgt. Bedingt durch diese Situation ist zukünftig von einem weiteren Wachstum entsprechender Angebote auszugehen.