

Was bleibt **national** im europäischen Zahlungsverkehr?

Im Februar 2014 werden die Sepa-Gutschrift und die Sepa-Lastschrift die nationalen Zahlungsverfahren für Überweisungen und Lastschriften im Sepa-Raum ablösen. Die bisherigen nationalen Zahlungsverfahren dürfen dann aufgrund gesetzlicher Vorgaben nicht mehr angeboten und betrieben werden. Mit der Zahlungsdiensterichtlinie (PSD) hat der europäische Gesetzgeber schon 2007 die rechtlichen Voraussetzungen für einen einheitlichen Zahlungsverkehrsraum geschaffen. Die Umsetzung von Sepa, also der Single European Payments Area, wird Europa ein weiteres, wichtiges Stück auf dem Weg der Harmonisierung zu einem einheitlichen Wirtschaftsraum voranbringen.

Übergangsfristen erlaubt

Allerdings wird es auch nach dem Ende der Migrationsfrist im Februar 2014 noch Bereiche im Zahlungsverkehrsmarkt geben, die national geprägt sein werden. Die sogenannte Sepa-Migrationsverordnung (Verordnung (EU) Nr. 260/2012 des europäischen Parlaments und des Rates), welche das Enddatum Februar 2014 für nationale Gutschrift- und Lastschriftverfahren festlegt, erlaubt für eine Übergangsfrist von zwei Jahren die Weiterführung von nationalen Nischenprodukten. Für Deutschland ist hier das nationale Elektronische Lastschriftverfahren (ELV) zu nennen, wie es für Point-of-Sale-Zahlungen (PoS) verwendet wird. Außerdem bezieht sich das gesetzlich bestimmte Fristende nicht auf Kartenzahlungen, die immerhin 35 Prozent aller Transaktionen in der Eurozone ausmachen.¹⁾ Kartenzahlungen sind zwar Bestandteil von Sepa, die Vereinheitlichung und Umsetzung von europäischen Standards sind hier aber noch nicht vergleichbar weit vorangeschritten wie bei Überweisungen und Lastschriften. Nicht-Sepa-Produkte sind gänzlich von der Vereinheitlichung ausgenommen, hie-

runter fallen Zahlungen per Scheck, Zahlungen mit elektronischem Geld oder durch andere unbare Zahlungsverfahren. Diese Marktsegmente entsprechen 8,5 Prozent der Zahlungen im Euroraum (Abbildung 1).²⁾

Die einfache Antwort auf die Frage, was im europäischen Zahlungsverkehrsmarkt auch nach Februar 2014 national bleiben wird, lautet daher: Die Nicht-Sepa-Produkte werden dauerhaft national bleiben, und für eine Übergangszeit von zwei Jahren werden nationale Nischenprodukte im Markt bleiben. Bei genauerer Betrachtung stellt sich die Lage jedoch komplexer und die zukünftige Ausgestaltung der Sepa durchaus ungewiss dar. So wirken eine Reihe von di-

vergierenden Anspruchsgruppen auf die zukünftige Entwicklung und Umsetzung der Sepa ein. Auch auf der Produktebene gibt es weiterhin Spielraum sowohl für eine Vertiefung der Integration als auch für die Abschottung von Teilmärkten. Als Beispiel seien hier die Additional Optional Services (AOS) genannt. Diese können einerseits die Produktinnovation und deren europaweite Verbreitung beflügeln, aber sie bieten andererseits auch die Möglichkeit, nationale Produktausprägungen in die Sepa-Welt zu migrieren und somit nationale Märkte in Teilbereichen abzugrenzen.³⁾

Es ist ein genauerer Blick notwendig, um herauszuarbeiten, welche Aspekte des Zahlungsverkehrsmarktes im Euroraum über 2014 hinaus stark national geprägt sein werden. Hierzu sollen im Folgenden die Situation und Motivation der Anbieterseite im Zahlungsverkehrsmarkt und die der Nutzer analysiert werden. Die Marktteilnehmer werden neben dem Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden entscheidend beeinflussen, ob und wie die bisher erreichte Integration im Rahmen von Sepa umgesetzt und weiterentwickelt werden wird. Der Erfolg von Sepa wird nicht zuletzt auf der Produktseite zu erkennen sein.

Die Kundenperspektive

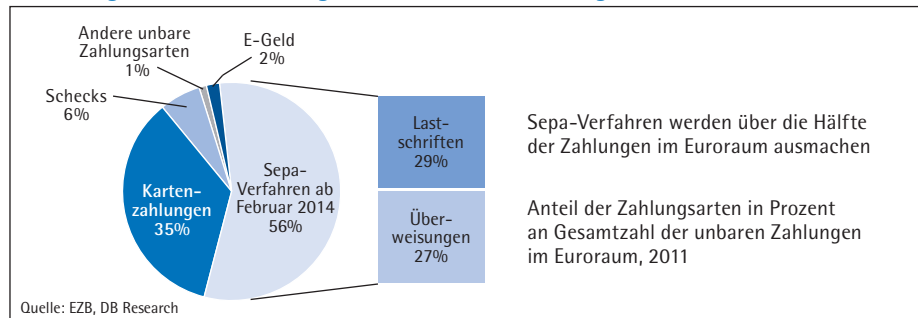
Für jedes Unternehmen hat Sepa aufgrund seiner spezifischen Geschäftsausrichtung eine individuell unterschiedliche Bedeutung. Trotz der unterschiedlichen Ansprüche der verschiedenen Unternehmen an Sepa lassen sich grob zwei Gruppen von Unternehmenskunden erkennen. Dies sind zum einen die multinationalen und sehr großen Unternehmen und zum anderen die kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

Die multinationalen und großen Unternehmen sind in ihrem Zahlungsverkehr

Werner Steinmüller, Mitglied des Group Executive Committee, Head of Global Transaction Banking, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Unabhängig von gewissen Übergangsfristen für die Sepa-Umsetzung wird es auch nach dem Februar 2014 mit den Nicht-Sepa-Produkten nationale Lösungen im europäischen Zahlungsverkehr geben. Bei seinem Blick auf die absehbaren Entwicklungen aus verschiedenen Perspektiven registriert der Autor auf der Kunden-seite unterschiedliche Interessenlagen und Dringlichkeiten von multinationalen Unternehmen sowie kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Auf der Anbieterseite sieht er Tendenzen zu einem verstärkten Wettbewerb und erwartet den Markteintritt neuer Akteure. Und auf der Produktseite macht er die Kartenzahlung als wichtiges Thema zur Weiterentwicklung von Sepa aus. Für besonders wichtig hält er tatsächliche Unterstützung durch die Anbieterseite. Über das Instrument der Additional Optional Services, so seine Mahnung, dürfen keine neuen Markteintrittsbarrieren geschaffen werden. (Red.)

Abbildung 1: Anteile Zahlungsinstrumente am Zahlungsverkehr im Euroraum



primär vom Effizienzgedanken getrieben. Sie wünschen sich Standardisierung im Zahlungsverkehr. Sie können Größeneffekte im Zahlungsverkehr nutzen, um nachhaltig Prozess- und Kosteneffizienzen zu realisieren. Diese Nutzergruppe steuert ihren Zahlungsverkehr häufig aus einer zentralen Cash-Management- und Treasury-Einheit heraus für viele Unternehmensteile und über verschiedene Länder hinweg. Ein Ziel ist hierbei die Konsolidierung der Euro-Konten, um den Eurozahlungsverkehr für den Konzern idealerweise über ein Konto abzuwickeln. Diese Kunden wünschen sich deshalb einheitliche gesetzliche Regeln und standardisierte Prozesse und Produkte im europäischen Zahlungsverkehr.

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass unbarer Zahlungsverkehr untrennbar mit Konten verbunden ist. Regulierungen und geschäftliche Usancen rund um das Thema Kontoführung sind jedoch nicht Teil der Sepa-Standardisierung. Das Konto ist für Firmenkunden weiterhin national, auch wenn multinationale Unternehmen an einer europäischen Angleichung der diesbezüglichen Regularien interessiert sind. Perspektivisch ergibt sich hieraus die Frage, in welchem Land ein Konzern sein zentrales Euro-Konto führen sollte, und wie sich einzelne Wirtschaftsstandorte im Wettbewerb um Konten und Liquidität positionieren werden.

Kleine und mittelgroße Unternehmen sind häufig national orientiert. Sie schenken dem Thema Zahlungsverkehr nur eine geringe Aufmerksamkeit, da es keinen relevanten Kostentreiber darstellt. Zahlungsverkehrsprozesse und -Verfahren sind verstanden, etabliert und laufen stabil. Der Wunsch nach Veränderung des Status quo ist gering. Diese Nutzergruppe wünscht sich, dass die Sepa-Produkte so funktionieren wie ihre aktuellen Produkte, und dass sie keine Anpassungen vornehmen müssen. Ein Effekt, der sich in einer zögerlichen Migration und auf Anbieterseite in einer raschen Entwicklung von nationalen Additional Optional Services widerspiegelt.

Für die laufende Migration auf Sepa-Formate und -Prozesse gilt, dass die meisten Unternehmen vorerst damit beschäftigt sind, ab 1. Februar 2014 tatsächlich Sepa-fähig zu sein, und dies mit denselben Effizienzraten wie in der „alten Welt“. Die Realisierung möglicher Vorteile aus Sepa, sofern die Unternehmen solche für sich sehen, steht für viele Unternehmen erst für die Jahre 2014 und 2015 auf der Agenda.

Die Anbieterperspektive

Auf der Anbieterseite sind als wesentliche Marktteilnehmer die Zahlungsverkehrsanbieter – zumeist Banken – und die Infrastrukturanbieter zu nennen. Bei den zu-

letzt genannten wird das Augenmerk auf den Clearinghäusern liegen.

Große regionale Banken, die in mehreren europäischen Ländern Zahlungsverkehr anbieten und insgesamt große Mengen an Zahlungen verarbeiten, zeigen ein nachhaltiges Interesse an einer Standardisierung des Zahlungsverkehrs in Europa. Auch Banken, die einen starken nationalen Fokus haben, aber gleichzeitig eine gewisse regionale Präsenz aufweisen, profitieren von Sepa. Dies ist leicht nachvollziehbar, da durch eine Standardisierung die Prozesse auf der Verarbeitungsseite verschlankt werden können.

Auch auf der Vertriebsseite können sich Vorteile ergeben, da regionale Banken heute schon Kundenkontakte in verschiedenen Ländern pflegen und diesen Kunden durch die Reduzierung der nationalen Besonderheiten Angebote machen können, welche im Vergleich mit nationalen Anbietern jetzt leichter standhalten können. Bei dieser Gruppe der Anbieter sehen wir ein hohes Interesse an einer Standardisierung des Angebotes und der Entwicklung von Sepa-weit anwendbaren AOS.

Banken mit einer stark lokalen Geschäftsausrichtung hingegen haben grundsätzlich ein Interesse an einer Differenzierung des Produktangebotes, um Größennachteile zu kompensieren. Diese Anbieter tendieren in ihrer Grundausrichtung dazu, den Status quo durch lokale AOS wieder herzustellen. Ihnen fehlen häufig das Netzwerk und die Marktzugänge, um eine Sepa-weite Perspektive zu entwickeln. Ihre Investitionsentscheidungen sind entsprechend häufig an den Anforderungen des lokalen Marktes ausgerichtet.

Im Bereich des Interbankenclearings stellt EBA Clearing mit der Plattform Step-2 für Massenzahlungen in Bezug auf Reichweite das zentrale Automated Clearing House (ACH) im Sepa-Raum dar. Zahlenmäßig hat EBA Clearing Step-2 bisher nur eine untergeordnete Rolle im Clearingbereich gespielt. Im Jahr 2011 wurden lediglich 2,8 Prozent aller Zahlungen, die im Euroraum über ACHs gecleart wurden, über EBA Step-2 geleitet.⁴⁾ EBA Clearing hat seitdem jedoch weitere, bisher nationale Transaktionsmengen hinzugewonnen. Hierbei wurden oft die Anforderungen der jeweiligen nationalen Bankengemeinschaft auf die

Abbildung 2: Wettbewerb im Clearing führt zu Plattform-Konsolidierung

	Bankengemeinschaft	Zahlungsverfahren	Migrationsdatum
STEP2 (EBA)	6 italienische Banken	Überweisung (Altverfahren)	2006
	Luxemburg	Überweisung (Altverfahren), SCT	2006
	Finnland	SCT	2011
	Irland	Altverfahren	2011
	7 deutsche Banken	SCT, SDD	geplant für 2013
CORE (STET)	Frankreich	Altverfahren, Sepa	nationales ACH
	Belgien	Altverfahren, Sepa	2013

Quellen: EBA, STET

EBA-Plattform übertragen und dort implementiert.

Verstärkung des Wettbewerbs auf der Anbieterseite

Weitere große Wettbewerber im Clearingmarkt für Massenzahlungen wie Stet – im Besitz von fünf französischen Großbanken – oder Equens – im Besitz von niederländischen, italienischen und deutschen Banken – bemühen sich erfolgreich, durch Wachstum über die Landesgrenzen hinweg ihre Transaktionszahlen zu vergrößern. Die Konsolidierung von Transaktionsmengen mehrerer Länder auf eine Clearingplattform ist eindeutig ein Zeichen für eine Europäisierung des Zahlungsverkehrs. Allerdings erfolgten die bisherigen Zusammenlegungen – zum Beispiel Verlagerung des belgischen CEC auf Stet – in einer Form, die der jeweiligen nationalen Bankengemeinschaft weitestgehend die Hoheit über „ihren“ Zahlungsverkehr ermöglicht. Man spricht daher von „Multi-CSM“⁽⁵⁾ (Abbildung 2).

Die Deutsche Bundesbank – und gleiches gilt auch für andere Zentralbanken in Europa – ist sicherlich eine wichtige Akteurin und Katalysator für Sepa. Dies gilt nicht nur für die politische oder koordinierende Funktion. Einige Zentralbanken treten als Infrastrukturanbieter auf, die lokalen Anbietern den Zugang zu Sepa erleichtern. Zentralbanken haben aber auch den gesetzlichen Auftrag, für die Aufrechterhaltung des nationalen Zahlungsverkehrs zu sorgen. Einige Zentralbanken kommen dieser Verpflichtung in der Weise nach, dass sie eigene technische Plattformen für das Sepa Clearing betreiben.

Zusammenfassend soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass eine Verstärkung des Wettbewerbs auf der Anbieterseite zu spüren ist. Viele Unternehmen schreiben im Zuge ihrer Migrationsprojekte für Sepa ihren Zahlungsverkehr und ihr Cash Management neu aus. Bisher sind bei der Zusammensetzung der Banken, die um diese Aufträge konkurrieren, nur geringe Veränderungen zu beobachten. Mittelfristig sind aber eine Veränderung der Anbieterstruktur und auch das verstärkte Auftreten neuer Mitbewerber zu erwarten.

Die Produktseite

Ab Februar 2014 werden die Kernprodukte im Zahlungsverkehr – Überweisung und

Lastschrift – im Sepa-Raum standardisiert sein, und somit sollten die nationalen Eintrittsbarrieren für diese wichtigen Segmente des Marktes deutlich sinken. Dies ist tatsächlich schon jetzt in Einzelfällen im Markt zu spüren. Firmenkunden nehmen ausländische Banken zu Recht als weniger ausländisch wahr, und berücksichtigen diese verstärkt als Anbieter.

Allerdings bleiben einige Nischenprodukte bis maximal 2016 national und bilden somit Teilmärkte, die vorläufig vor europaweitem Wettbewerb geschützt bleiben. Auch die eingangs genannten Nicht-Sepa-Produkte wie Schecks werden nicht standardisiert und stellen somit Teilmärkte mit hohen nationalen Eintrittsbarrieren dar. Eine weitere Markteintrittsbarriere sind die länderspezifischen technischen Kommuni-

Abbildung 3: Landkarte mit Länderbeispielen für Nischenprodukte und Nicht-Sepa-Produkte

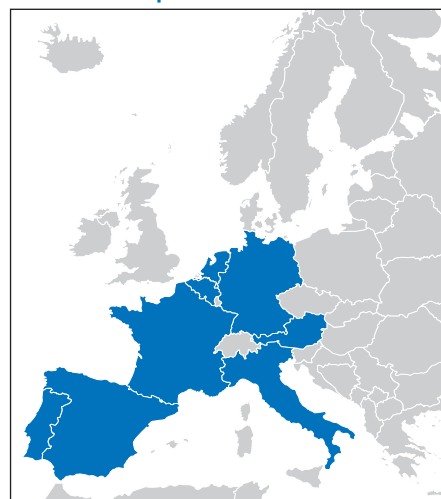


Abbildung 4: Beispiele für Nischen- und Nicht-Sepa-Produkte in ausgewählten Sepa-Ländern

Belgien	Italien
<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgent Domestic Payments (ABB/BVB Layout 128) • Urgent Cross Border Payments (ABB/BVB Layout 128) • Bills of Exchange • Cross Border Payments in Non-Euro Currency or outside Sepa (ABB/BVB Layout 128) 	<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financial RID-RID Finanziario/Fixed-amount RID-RID a Importo Fisso (CBI-RID) <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RIBA (CBI-RIB) • MAV/RAV (CBI-MAV) • Bollettino Bancario (CBI-BOB) • Bills of Exchange • High Value Domestic Payments-BIR (CBI-BON) • Cross Border Payments-BOE (CBI-BONE) in Non-Euro Currency or outside Sepa • Tax Payments-F24 (CBI-F24)
Deutschland	Österreich
<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • PoS Direct Debits-ELV (DTAUS) <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgent Domestic Payment (DTAUS/DTE) • Urgent Cross Border (DTAZV/EUE) 	<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATIB Receivables • PoS/ATM Direct Debits <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgent Domestic Payments (V3) • Cross Border Payments (V3)
Frankreich	Portugal
<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • TIP (non-pre-authorized direct debits) • Téléreglement <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgent Domestic Payments (CFONB 160) • Urgent Cross Border Payments (CFONB 320) • LCR • Bills of Exchange • Cross-Border Payments in Non-Euro Currency or outside Sepa (CFONB 320) • Electronic money (kind of pre-paid card) 	<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine
Holland	Spanien
<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keine <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urgent Domestic (BTL91) • Urgent Cross Border (BTL91) • Normal Cross Border (BTL91) 	<p>Nischenprodukte (Feb. 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credit Advances (CSB58) • Bill of Exchange & Promissory Notes (CSB32) <p>Nicht-Sepa-Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirming

kations- und Sicherheitsstandards, die bei der Übermittlung von Zahlungsverkehrsdateien genutzt werden. Diese Standards bleiben auch nach Februar 2014 national unterschiedlich (Abbildungen 3 und 4).

Mit Blick auf die Weiterentwicklung von Sepa ist der Bereich der Kartenzahlungen ein sehr wichtiges Thema. Hier ist schon einiges zum Thema Standardisierung geleistet worden. Anbieter als auch Nutzer sind aber gefordert, an der Verwirklichung eines einheitlichen europäischen Marktes unter den spezifischen Bedingungen von Kartenzahlungen weiterzuarbeiten. Hierbei ist auch die Positionierung der europäischen, aber nationalen Wettbewerbsbehörden und des Gesetzgebers zum Thema „Interchange-Gebühren“ zu berücksichtigen.

Additional Optional Services

Inwieweit die Sepa-Überweisung und die Sepa-Lastschrift tatsächlich und dauerhaft einen einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum ermöglichen werden, wird entscheidend davon abhängen, wie die Zahlungsanbieter das Instrument der Additional Optional Services nutzen werden.

Im positiven Sinn ermöglichen AOS den Anbietern, um die Sepa-Instrumente herum Services anzubieten, welche den Kunden Mehrwert bieten. Dies soll einerseits die Umsetzung von Produktinnovationen erleichtern. Andererseits wird auch die Verbreitung von zusätzlichen Funktionalitäten erleichtert. Bisher sind vor allem AOS von nationalen Bankenverbänden definiert

worden, welche die Sepa-Welt den bestehenden nationalen Instrumenten ein Stück weit angleichen und somit spezifische Kundenanforderungen bedienen sollen. Sofern diese Kundenanforderungen nicht rein nationaler Natur sind, bietet sich die Möglichkeit, solche anfangs national angebotenen AOS auch in anderen geografischen Teilen des Sepa-Raums anzubieten. Dieser „Best-in-breed“-Ansatz führt schon heute zu einer intensiven Sichtung und Bewertung von AOS im Hinblick auf ihre Nützlichkeit für weitere Marktteile. Beispielfähig seien hier die französischen CAI-Nachrichten (Change Account Identification), der italienische Seda Service oder die an den Zahlungsverkehr angegliederten Finanzierungsprodukte genannt. Die Letzteren stellen insbesondere im Süden Europas eine wichtige und stabile Finanzierungsquelle dar.

Allerdings birgt die Möglichkeit, AOS einzuführen, auch die Gefahr, bestehende Eintrittsbarrieren zu nationalen Märkten zu „retten“ oder sogar neue Hürden zu errichten. Nationale Alleingänge mit dieser Zielsetzung stehen nicht im Einklang mit Sepa. Es ist vielmehr zu hoffen, dass im offenen nationalen und internationalen Dialog die Einsicht weiter wächst, dass ein offener Markt die große Chance birgt, „voneinander zu lernen“ und von den besten Ideen europaweit zu profitieren.

Dieser Austausch auf fachlicher Ebene sollte auch in das geplante neue Leitungsorgan der Sepa hineingetragen werden. Dieses Organ sollte unter Mitwirkung von EU-Kommission und Europäischer Zentralbank (EZB) eine Plattform darstellen, auf der sowohl von Nutzer- als auch von Anbieterseite Fachkompetenz und Marktkenntnis vertreten sind, sodass auf hohem fachlichen Niveau die strategischen Weichen für die Weiterentwicklung des europäischen Zahlungsverkehrs gestellt werden können.

Viele national geprägte Bereiche

Was wird also – bei differenzierter Betrachtung – national bleiben im europäischen Zahlungsverkehr? Auch wenn das Datum 1. Februar 2014 einen wichtigen Meilenstein für die Verwirklichung des einheitlichen Eurozahlungsraumes darstellt, werden doch einige Bereiche des Zahlungsverkehrs bis auf Weiteres stark national geprägt bleiben. Hier sind zu nennen:

- die Nicht-Sepa-Produkte,
- die zeitlich befristeten Nischenprodukte,
- die Kartenzahlungen,
- die lokalen technischen Kommunikations- und Sicherheitsstandards,
- das Konto und seine rechtlichen Rahmenbedingungen und
- die öffentlich getragenen, zumeist von der Zentralbank betriebenen nationalen Clearingsysteme.

Selbstverständlich ist auch auf diesen Gebieten eine stärkere Marktintegration möglich und in einigen Bereichen, zum Beispiel Kartenzahlungen, schon auf dem Weg. Der Erfolg und die Weiterentwicklung von Sepa wird nicht nur von den regulatorischen Vorgaben, sondern auch von den Marktteilnehmern abhängen. Wichtig ist, dass die Anbieterseite das Ziel des Binnenmarktes tatsächlich unterstützt und mögliche „Schlupflöcher“ wie zum Beispiel die AOS nicht nutzt um lokale Markteintrittsbarrieren zu schaffen. Einem zukünftigen Sepa-Leitungsorgan kommt die wichtige Aufgabe zu, im Konsens und mit der Expertise aller Anbieter- und Nutzergruppen den einheitlichen Eurozahlungsraum weiterzuentwickeln und das darin liegende Potenzial zur vollen Entfaltung zu bringen.

Fußnoten:

- ¹⁾ EZB, Payments Statistics. Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2011 (aktuell verfügbare Daten).
- ²⁾ EZB, Payments Statistics. Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2011 (aktuell verfügbare Daten).
- ³⁾ AOS erlauben es Banken, zum Beispiel auf nationaler Ebene Erweiterungen der standardisierten Sepa-Verfahren einzuführen, solange die Interoperabilität nicht beeinträchtigt wird.
- ⁴⁾ EZB, Payments Statistics.
- ⁵⁾ Im Zusammenhang mit Sepa werden Automated Clearing Houses (ACH) meistens Clearing- und Settlement Mechanisms (CSM) genannt. Zu den Auswirkungen von Sepa auf den Clearingmarkt siehe auch DB Research, Sepa: Impact on structure of payments markets, 29. Mai 2013 unter www.db-research.com.

Der Beitrag basiert auf einer Rede des Autors anlässlich des „Zahlungsverkehrssymposiums 2013“ der Deutschen Bundesbank.

Die Zwischenüberschriften sind teilweise von der Redaktion eingefügt.

Ihre Ansprechpartner im Verlag:

Telefon (0 69) 97 08 33

Zeitschriftenvertrieb

Karin Matkovic -25

Anzeigenabteilung

Anne Guckes -26

Redaktionssekretariat

Anja Oehrl -38

Kongressabteilung

Sandra Gajewski -20

Buchvertrieb

Brigitte Wöllner -21

Telefax (0 69) 7 07 84 00

E-Mail info@kreditwesen.de

Fritz Knapp Verlag