

HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



FOKUSTHEMA ISSUING OPTIMIERUNG KARTENPORTFOLIO

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Vorwort

Für KundInnen sind Bankkarten ein zentraler Bestandteil des Leistungsangebots des Girokontos – für Banken und Sparkassen sind diese ein wesentliches Differenzierungsmerkmal für die Ausgestaltung und Bepreisung des Girokontoangebots. Neben der girocard stellen Banken und Sparkassen ihre Kontopakete auch mit additiven Prepaid-, Debit- und Kreditkarten aus.

Mit Blick auf die Marktabdeckung im Sinne von ausgegebenen Karten und Akzeptanzstellen sowie die Markenbekanntheit ist der deutsche Debitkarten-Standard girocard flächendeckend etabliert. Zwar konnte die girocard am stationären Point of Sale (POS), insbesondere im Zuge der COVID-19-Pandemie, (noch) Marktanteile gewinnen. Das resultiert der Einschätzung von Horn & Company primär aus der geringeren Verwendung von Bargeld und dem Trend zu einer bargeldloseren Gesellschaft. So weist die girocard signifikante Funktionalitätslücken auf, die durch ein Co-Badge auf der Karte oder weitere Kartenprodukte, wie Prepaid-, Debit- und Kreditkarten, ausgeglichen werden (müssen). Bei vielen Instituten entspricht die Ausrichtung des Produktportfolios allerdings nicht mehr den Anforderungen der Stakeholder, wie denen der KundInnen, der Händler oder der Banken selbst. Aus diesem Grund sollten unserer Einschätzung nach das Girokontoangebot und Kartenportfolio produkt- und preisseitig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Aus unserer Sicht lassen sich die zukünftigen Produkthanforderungen in drei Thesen zusammenfassen:

- These 1** Die Bankkarte ist und bleibt ein zentrales Element des Girokontos und bildet den Anker des Angebots.
- These 2** Das Kartenportfolio vieler Banken und Sparkassen muss neu orchestriert werden, um Redundanzen zu minimieren.
- These 3** Die Zwei-Karten-Strategie hat auch zukünftig ihre Gültigkeit. Allerdings müssen Debit- und Kreditkarten zukünftig noch trennschärfer positioniert und ihre Value Proposition weiterentwickelt werden.

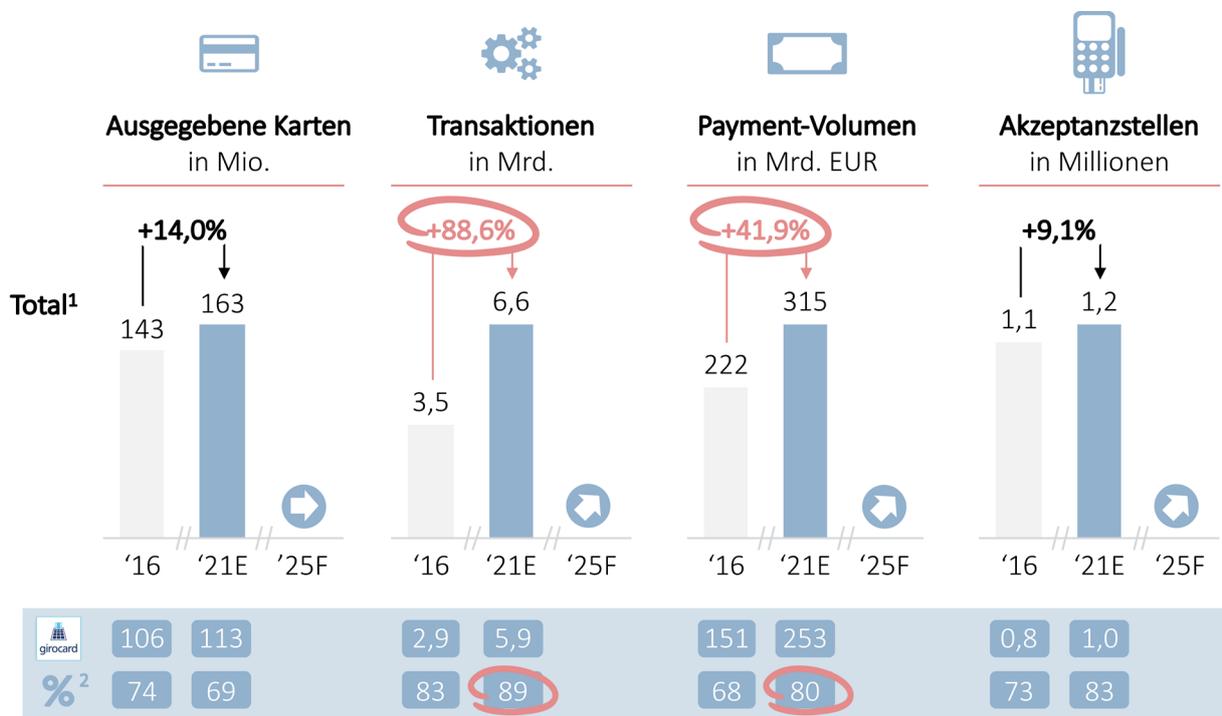
Aus Sicht von Horn & Company müssen Banken und Sparkassen das zukünftige Kartenangebot konsequent am Bedarf der KundInnen und Händler ausrichten, um sich im intensivierenden Wettbewerbsumfeld durchsetzen zu können. Diesen Aspekt möchten wir in der vorliegenden Publikation vertiefen. Für das Thema „Re-Positionierung des Girokontoangebots“ haben wir für Sie eine separate Publikation vorbereitet.

These 1 *Die Bankkarte ist und bleibt ein zentrales Element des Girokontos und bildet den Anker des Angebots.*

Das Girokonto bildet die Basis für die Finanzen der KundInnen sowie die Kundeninteraktion für Banken und Sparkassen. Im Girokontopakete enthalten sind standardmäßig Kartenprodukte, mit denen KundInnen Zugang zu umfassenden Leistungen ihrer Bank oder Sparkasse erhalten. Zusätzlich werden weitere Kartenprodukte angeboten, die additive Funktionalitäten oder Leistungen für spezifische Kundengruppen oder Anwendungsfälle offerieren.

Die girocard ist das zentrale Kartenprodukt in Deutschland sowie der derzeitige Debitkarten-Standard der Deutschen Kreditwirtschaft (DK) für bargeldlose Transaktionen und die Bargeldversorgung. In 2022 konnte dieser in allen zentralen Dimensionen – den Akzeptanzstellen, Transaktionen sowie Umsätzen – neue Rekorde vermelden. Erstmals konnten die über 100 Millionen girocards an über einer Million Akzeptanzstellen (1,045 Mio.) genutzt werden. Dabei wurden über 6,7 Milliarden Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von 284 Milliarden Euro abgewickelt. Diese Entwicklung ist das Ergebnis des gesellschaftlichen Trends zu bargeld- und kontaktlosen Payments am stationären POS und wurde durch die COVID-19-Pandemie weiter intensiviert. Auch wenn Statistiken der Bundesbank implizieren, dass die Geschwindigkeit dieser Dynamik wieder abgenommen hat, bleibt der grundsätzliche Trend erhalten. Eine neuere Umfrage der EZB (2022) zeigt, dass 14% der VerbraucherInnen „nach“ der COVID-19-Pandemie wieder „etwas häufiger“ oder „sehr viel häufiger“ Bargeld am POS nutzen. Dennoch schätzt Horn & Company, dass die Transaktionsmenge sowie das -volumen von kartenbasierten Payments weiterhin wachsen werden. Inwieweit die girocard von dieser Entwicklung profitieren wird, hängt von der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und kanalübergreifenden Einsetzbarkeit dieser ab.

Festzuhalten ist: Auch zukünftig bleibt die Bargeldversorgung eine wichtige Serviceleistung der Banken und Sparkassen.



Legende: ➡ Stagnierend; ➡ Leicht steigend

Hinweis: Da nicht für alle KPIs aktuelle Daten für 2022 vorliegen, sind in dieser Abbildung Werte aus 2021 abgebildet. Aktuelle Aussagen zur girocard finden Sie im Text.

Fußnoten: 1. girocard sowie Prepaid-, Debit- und Kreditkarten von internationalen Schemes (Mastercard, Visa, Amex etc.); 2. Anteil girocard am Gesamtmarkt

Quelle: Analyse Horn & Company (auf Datenbasis ECB, Bundesbank, girocard.eu)

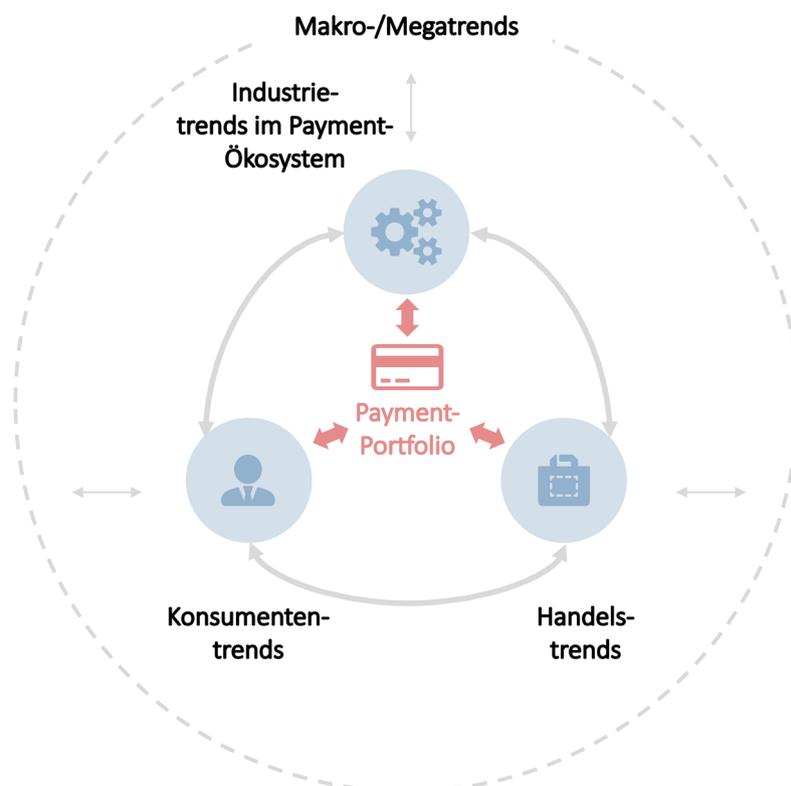
Abb. 1: Entwicklung zentraler KPIs kartensbasierter Payments, DE 2016-2025F

So machen bargeldlose Transaktionen am stationären POS bereits einen größeren Anteil am Umsatzvolumen aus als bargeldbasierte. Kartenbasierte Payments haben in Folge des Wachstums des Einzelhandels nicht nur absolut, sondern auch relativ zugenommen, und liegen heute in Deutschland zehnmal so hoch wie 1994. Neben der Payment-Funktion offeriert die girocard Zugang zu weiteren zentralen Services wie den Bezug von Bargeld am Geldausgabeautomaten (GAA) oder den Zugang zu Selbstbedienungsterminals (SB-Terminals). Zusätzlich dient sie der Identifizierung von Personen und Leistungsberechtigten oder einfach nur als Trägermedium der Kontoinformationen. Allein aus diesen Gründen kann die girocard als ein wesentlicher Anker des Girokontos und das „Gesicht der Bank“ für ihre KundInnen bezeichnet werden.

Die historische Entwicklung der girocard impliziert allerdings nicht, dass sich dieser Trend ohne Weiteres fortsetzen wird. Denn im zweiseitigen Payment-Markt resultieren Marktanteile mittel- und langfristig primär aus der Erfüllung der Anforderungen von KundInnen und Akzeptanzstellen (Händler). Zusätzlich müssen marktfähige Angebote Makro- beziehungsweise Megatrends sowie Industrietrends des Payment-Ökosystems genügen (vgl. Abb. 2). Zu letzterem können beispielsweise

- > Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld,
- > der technologische Wandel,
- > die Veränderung von Produkt- und Serviceangeboten auf Seiten von Dienstleistern, beispielsweise in Form von Produktmodifizierungen oder -eliminationen, sowie
- > die fortschreitende Regulation

subsumiert werden. Doch welche Entwicklungen haben das Potenzial, die Bedeutung der girocard zu marginalisieren? Aufgrund der Komplexität wollen wir an dieser Stelle nur eine, allerdings zentrale Entwicklung aufgreifen und diese skizzieren: den Trend hin zu Onlinehandel und alternativen Payment-Angeboten. Dabei ist der Bezug zur zentralen Fragestellung nicht aus den Augen zu verlieren: Wie muss ein marktfähiges Angebot gestaltet sein, um von den eigenen KundInnen angenommen zu werden?



Quelle: Horn & Company

Abb. 2: Einflussdimensionen auf die Zusammenstellung von Payment-Portfolios, schematisch

Der gesellschaftliche Trend zum Onlinehandel wurde durch die COVID-19-Pandemie weiter intensiviert. Das Einkaufsverhalten der Konsumenten verschiebt sich konsequent in Richtung E- und M-Commerce. Analysen des EHI Retail Institute (2022) zeigen, dass der Anteil der Transaktionen im E- und M-Commerce in Relation zum stationären POS zwischen 2017 und 2021 signifikant von 6% auf 24% gestiegen ist. Digitale Best-in-Class-Lösungen wie beispielweise Apple Pay verdeutlichen, wie kanalübergreifend mit einer einheitlichen User Experience am POS sowie im E- und M-Commerce bequem eingekauft und bezahlt werden kann. Doch an diesem Punkt ist das Angebot der DK noch nicht angekommen. Diese hat das Thema digitale Payments mit der girocard strategisch zu spät gemeinschaftlich adressiert, sodass die girocard an sich – ohne die Integration in Apple Pay oder als Funding Source in giropay hinterlegt – noch immer nicht als selbstständige Karte onlinefähig ist. Zwar ist die (Weiter-)Entwicklung von Funktionalitäten bis 2026 geplant. Parallel ist die DK ebenfalls in der European Payments Initiative (EPI) engagiert, die nach ihrer „Neuaustrichtung“ den Marktstart eines digitalen Wallets plant. In einem hoch kompetitiven Markt muss sich allerdings zeigen, ob KundInnen nicht verstärkt Alternativen nutzen.¹

Die Schwäche der girocard machen sich diverse Wettbewerber zunutze: Neben der stärkeren Verbreitung der neuen Debitkarten-Produkte von Mastercard und Visa steigt die Bedeutung von alternativen Payment-Lösungen, die die (neuen) Anforderungen der Konsumenten adressieren. Das illustriert unter anderem eine aktuelle Studie der Deutschen Bundesbank (2022), die den Bedeutungsgewinn von PayPal, Apple und Google Pay, Klarna und anderen aufzeigt. Diese haben allein in 2021 mehr als fünf Prozentpunkte an Marktanteilen gewonnen – und das nicht nur im E- und M-Commerce. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Marktanteile zukünftig verteilen werden.

Exemplarisch hat PayPal bislang mit seiner QR-Code-basierten Lösung vor allem kleine(re) Händler adressiert. Seit kurzem wird ebenfalls eine neue QR-Code-basierte Lösung angeboten, die in die Kassensysteme integrierbar ist und sich an große Händler beziehungsweise Handelsketten richtet. So können KundInnen PayPal beispielsweise in allen 41 Geschäften des Münchner Flughafens, bei Peek & Cloppenburg oder Ansons nutzen. Mit weiteren Handelsketten und Händlern werden zurzeit Gespräche und Verhandlungen geführt. Zusätzlich kann PayPal in Kombination mit anderen Produkten am POS genutzt werden:

- > Die Kombination von Android, Google Pay und der PayPal-App ermöglicht die Nutzung von PayPal an allen Akzeptanzstellen, an denen Mastercard kontaktlos akzeptiert wird.
- > Zusätzlich können bei Händlern mit einem Zettle-Terminal PayPal-Transaktionen per QR-Code angenommen werden.

¹ Die Weiterentwicklung der girocard soll in verschiedenen Stufen erfolgen: zu Beginn soll die Vorab-Autorisierung vor Abschluss des Kaufvorgangs ermöglicht werden, danach soll die Verknüpfung mit Loyalty-Systemen und digitalen Kassenbons erfolgen sowie die girocard für In-App Payments optimiert und in Wallets integriert werden.

Weitere Wettbewerber wie Klarna greifen die etablierten Bankkarten von zwei Seiten an: einerseits durch den Versuch, ein „Closed-Loop-System“ am POS zu etablieren (beispielsweise). „Klarna Instore“ wie bei H&M UK), andererseits durch das eigene Angebot von Debit- und Kreditkarten (beispielsweise „Klarna Card“) – allerdings mit einer modernen Value Proposition und neuen kundenzentrierten Funktionalitäten (vgl. These 3).

Was für manche Beteiligte als weniger problematisch erscheint, weil die klassischen (konto- und kartenbasierten) Zahlungsabwicklungsplattformen im Hintergrund für Apple Pay, Google Pay und Co. genutzt werden, hat weitreichende Implikationen für Banken und Sparkassen. Denn diese sind mit dem Risiko konfrontiert, dass ihre Payment-Produkte für KundInnen an Visibilität einbüßen und sie (im besten Fall) zu Infrastrukturdienstleistern degradiert werden. KundInnen nutzen in letzter Konsequenz nicht mehr die „Karte der Bank“, sondern Produkte von Dritten. Zusätzlich werden die Transaktionen, die durch ein digitales Wallet initiiert werden, für Issuer bepreist oder durch Kundendatennutzung monetarisiert.² Im schlimmsten Fall wird die Bank (respektive ihre Produkte) ganz durch ein Wettbewerbsprodukt ersetzt, ohne daran partizipieren zu können.

Gleichzeitig hat der Bedeutungsgewinn des Onlinehandels ebenfalls signifikante Auswirkungen auf das Angebot anderer Dienstleister im Markt. So hat Mastercard unter anderem aus Gründen der mangelnden Onlinefähigkeit entschieden, das Maestro-System zukünftig nicht weiter bereitzustellen:

„Und nun, wo das Wachstum im Onlinehandel das im Einzelhandel weit übertrifft, wird es Zeit, die Maestro-Karten zu erneuern. Nachdem sie ursprünglich für eine physische Welt geschaffen wurden, können Maestro-Karten nicht durchgängig für Zahlungen im Onlinehandel genutzt werden [...]. Daher werden ab dem 1. Juli 2023 Banken und andere Kartenanbieter damit beginnen, abgelaufene oder verlorene Maestro-Karten zu ersetzen. [...] Sobald Ihre Maestro-Karte abläuft (nach dem 1. Juli 2023), wird Ihnen Ihre Bank ganz einfach eine neue Debitkarte zusenden. Diese wird, genauso wie Ihre Maestro-Karte, mit Ihrem aktuellen Konto verknüpft sein und auch genauso funktionieren – nur mit deutlich mehr Funktionalitäten, um Ihr Einkaufs- und Reiseerlebnis problemlos zu gestalten.“ (*Mastercard Statement*)

Die Ausgabe von Karten mit Maestro-Co-Badge wird, mit entsprechenden Waivern, noch bis Ende 2023 möglich sein. Danach bleiben diese Karten bis Ende der Kartenlaufzeit (in der Regel vier Jahre) nutzbar. Experten vermuten, dass Visa ebenfalls

² Dieser Trend wird durch Initiativen europäischer Regulatoren gefördert, die die Anbieter im Payment-Markt mit (neuen) regulatorischen Vorgaben konfrontieren – mit dem Zweck, die europäischen Märkte zu öffnen, zu vereinheitlichen und innovationsfreundlicher zu gestalten. Exemplarisch werden derzeit mit der im Mai 2022 eingeleiteten öffentlichen Konsultation die Auswirkungen der PSD2 diskutiert. Die Ergebnisse werden vermutlich ab 2023 in die Formulierung der PSD3 münden. Anhand vergangener Entscheidungen und erster Statements zeichnet sich bereits ab, dass die Europäische Kommission den Zugang seitens TPPs (Drittanbieter, welche über APIs auf Kundenkonten zugreifen können) für ein offenes Finanz-Ökosystem (weiter) fördern wird. Das heißt, dass es für Dritte zukünftig noch einfacher wird, auf die Infrastruktur der Banken aufzusetzen und eigene Angebote im Markt zu platzieren.

entscheiden wird, V PAY vollständig durch Visa Debit zu ersetzen und auslaufen zu lassen. Unabhängig davon, ob die derzeitigen Kartenprodukte den Anforderungen der KundInnen genügen, sind Banken und Sparkassen derzeit gezwungen, ihre mit dem Maestro-Co-Badge ausgestatteten Karten auszutauschen. Doch auch dieser Austausch hat weitreichendere Implikationen, als es auf den ersten Blick erscheint. Denn durch die neuen Co-Badge-Produkte von Mastercard und Visa werden die Bankkarten automatisch in ihrem Funktionsumfang erweitert, sodass diese signifikante Redundanzen mit den existierenden Kreditkarten im Portfolio aufweisen. Das heißt aber auch: Das Risiko einer Produktkannibalisierung und folglich von Erträgen steigt. Der Handlungsdruck nimmt dadurch zu.

These 2 *Das Kartenportfolio vieler Banken und Sparkassen muss neu orchestriert werden, um Redundanzen zu minimieren.*

Die zukünftige Zusammenstellung von Debit-, Prepaid- und Kreditkarten im Kartenportfolio sollte nicht nur die Profitabilität der Banken und Sparkassen im Bereich Konto und Karte absichern sowie strategisch nachhaltig sein, sondern vor allem den (veränderten) Kundenbedarf ins Zentrum stellen.

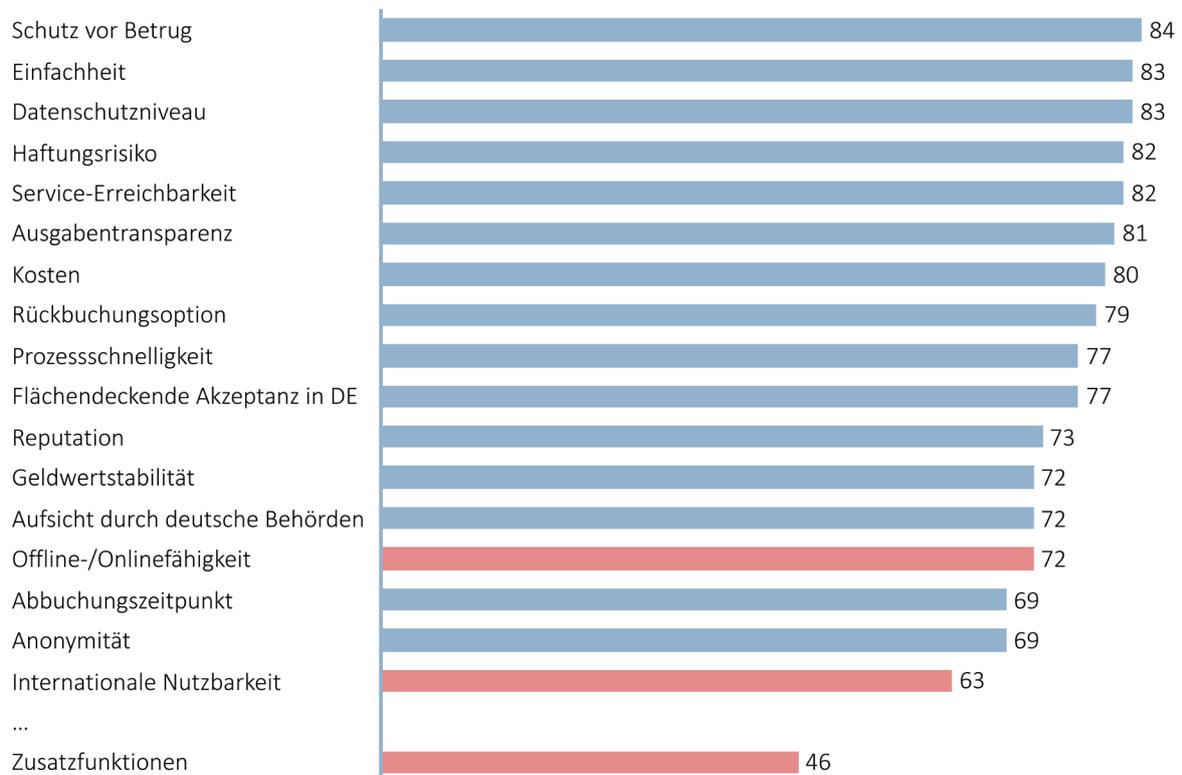
Kartenportfolio						
Prepaid-Karte	Debitkarte	Kreditkarte ¹				
						
Scheme Co-Badge		girocard	Visa	Mastercard	...	
		V PAY / PLUS	Maestro/Cirrus	Visa Debit	Debit Mastercard	...
BIN		Consumer	Business			
Produkt		Classic/Basic	Gold	Platinum		
Leistungsumfang		Kontaktlos	Features	Versicherungen	Services	...

Fußnoten: 1. Charge-Karten und Revolver

Quelle: Horn & Company

Abb. 3: Produkte im Kartenportfolio, vereinfacht und schematisch

KundInnen stellen dabei verschiedene Anforderungen an elektronische und digitale Payment- bzw. Kartenprodukte. Unter anderem zeigen Ergebnisse von ibi research, dass trotz aller zusätzlichen Anforderungen rund um die (digitale) User Experience, die Erfüllung von „Basisanforderungen“ zentral bleibt (vgl. Abb. 4). KundInnen wollen ihre Bankkarte überall sicher, einfach und schnell für bargeldlose Transaktionen nutzen sowie einen Zugang zum Konto erhalten (SB-Terminals/KAD, Bargeldversorgung etc.). Weiterhin sind die vollumfängliche Transparenz über Transaktionen und geringe Kosten, geringe Haftungsrisiken sowie eine aufsichtsrechtliche Kontrolle wesentlich.



Quelle: ibi research 2022

Abb. 4: Anforderungen von KundInnen an elektronische/digitale BV (Auszug) und Gaps der girocard in Rot, DE 2022 in %

Diese Basisanforderungen werden durch das Angebot einer girocard (inkl. Co-Badge) umfänglich erfüllt. Die girocard deckt die zentralen Kundenanforderungen an eine Debitkarte ab, unter anderem

- > einfache, schnelle und sichere Transaktionen ohne Haftungsrisiko,
- > eine hohe Transparenz durch eine direkte Abbuchung vom Girokonto sowie
- > die Möglichkeit der flächendeckenden Bargeldversorgung und eine flächendeckende Akzeptanz auch bei kleineren Händlern.

Neben der Einsatzfähigkeit im Ausland werden durch die Digitalisierung des Alltags verstärkt weitere Funktionalitäten relevant, allen voran die Nutzbarkeit der Payment-Karte für Einkäufe im E- und M-Commerce sowie für digitale Payment Use Cases. Als zukünftig relevante Anwendungsfälle sind neben Onlinekäufen beispielsweise online abgeschlossene Abos („Recurring Payments“) wie bei Netflix zu nennen.³ Um zukunftsfähig zu bleiben, sollten dennoch vollumfänglich digitale Transaktionen möglich sein. Die girocard lässt sich im Ausland, im E-/M-Commerce sowie für neue digitale Use Cases allerdings nicht – oder nur in Teilen – nutzen.⁴ Um zumindest die Einsatzfähigkeit im Ausland sicherzustellen muss ein entsprechendes Co-Badge genutzt oder im Produktportfolio ein alternatives Ersatzprodukt angeboten werden. Auch aus Bankensicht sind diese additiven Kartenprodukte relevant, weil sie ein größeres Monetarisierungspotenzial besitzen und folglich Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) haben.

Zusätzlich zur girocard bieten Banken und Sparkassen Debit- und Kreditkarten von internationalen Karten-Schemes (ICS) an. Mit diesen werden Kanalkonvergenz und Einsatzfähigkeit im Ausland ermöglicht. Allerdings besitzen sie bei manchen Kundengruppen keine vollständige Akzeptanz und eine geringere Reputation als „Schuldenfalle“. Des Weiteren ist bei Kreditkarten ein zusätzlicher Produktabschluss mit einer Bonitätsprüfung notwendig. Spezifische Kundengruppen kritisieren die mangelnde Transparenz aufgrund der zyklischen Abbuchungen anstatt einer direkten Belastung des Girokontos. Die ICS haben diese Punkte durch das Angebot neuer Debit-Produkte (Debit Mastercard und Visa Debit) adressiert. Diese Karten sind omnikanalfähig, für Wallets nutzbar und offerieren KundInnen eine hohe Ausgabentransparenz. Auch für Banken sind die neuen Debit-Produkte eine sinnvolle Option, da die zusätzliche Bonitätsüberprüfung sowie das komplexere Risikomanagement entfallen. Gleichzeitig bleibt bei diesen Produkten die Akzeptanzlücke von Mastercard und Visa im deutschen Markt ein Problem.⁵ Aus diesem Umstand leiten sich für Banken und Sparkassen die ersten Kernfragen ab: Wie sollen die für KundInnen relevanten Use Cases durch das Produktangebot abgebildet werden? Durch ein – für Banken mit Komplexität verbundenes – Co-Badge auf der girocard? Oder durch ein zusätzliches „Stand-alone“-Produkt, das die „girocard only“ ergänzt? Oder durch beides: eine girocard mit Co-Badge und additive Kreditkarten mit Zusatzleistungen?

Auf Basis einer Produkt-Use-Case-Matrix lassen sich in einem ersten Schritt die Kanalfähigkeit der Produkte und die Gaps respektive Redundanzen im Kartenportfolio der Banken und Sparkassen aufzeigen:

³ Zusätzlich könnten sich für das „Connected Car“ oder „Smart Home“ etliche Anwendungsfälle benennen lassen. Diese sind für den durchschnittlichen Konsumenten allerdings noch weiter vom Alltag entfernt, sodass wir diese nicht weiter spezifizieren.

⁴ Durch bilaterale Vereinbarungen in den Grenzgebieten zu Italien, Österreich und Frankreich sind beispielsweise stationäre Payments bei wenigen Akzeptanzstellen im Ausland möglich. Online kann die girocard durch „Work-arounds“ genutzt werden, beispielsweise in Kombination mit giropay.

⁵ Insbesondere bei kleineren Händlern werden in Teilen nur die girocard und keine Debit- und Kreditkarten von Mastercard oder Visa akzeptiert.

Use Case (Auszug)		GAA	Karte am POS	Proximity Mobile Payment ³	E-Com	In-App	IoT / M2M ⁴	P2P		
Kredit¹	 Kreditkarte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	 girocard	✓	✓	(✓) ²						
Debit¹	 Maestro/V PAY	✓	✓						✓	✓
	 MC/Visa Debit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prepaid	 MC/Visa Prepaid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fußnoten: 1. Unabhängig vom Formfaktor (physisch oder virtuell); 2. Nicht bei allen Instituten und Betriebssystemen; 3. Payments zwischen Geräten erfolgen über eine Proximity-Technologie (bspw. Near Field Communication (NFC), Quick Response (QR)-Codes usw.) und nicht online; 4. „IoT“ bzw. „Machine-to-Machine Payments“ sind automatisierte Transaktionen zwischen Geräten

Legende: ✓ Use Case durch Leistungsangebot abgedeckt; (✓) Use Case nur zum Teil durch Leistungsangebot abgedeckt

Quelle: Horn & Company

Abb. 5: Produkt-Use Case-Matrix (vereinfacht)

Anhand der Produkt-Use Case-Matrix wird deutlich, dass Sparkassen und Banken unterschiedliche Kartenprodukte mit signifikanten Redundanzen bezüglich ihres Verwendungsbereichs vertreiben. Auf Bankgruppen- beziehungsweise Institutsebene ist derzeit folgendes Bild erkennbar:

- > Neben der girocard mit einem Co-Badge (Maestro oder V PAY) sowie verschiedenen Prepaid- und Kreditkarten haben die Sparkassen ein Stand-alone- beziehungsweise ein Co-Badge-Produkt mit den neuen Debitkarten-Produkten von Mastercard und Visa gelauncht.
- > Die Volksbanken und Raiffeisenbanken setzen bislang primär auf eine Zwei-Karten-Strategie basierend auf der girocard mit einem Co-Badge und verschiedenen Kreditkarten.
- > Die Privatbanken – beispielsweise Deutsche Bank und Commerzbank – haben zusätzlich, neben der girocard mit einem Co-Badge und Kreditkarten, in Teilen auch eine zusätzliche ICS Debit als bepreistes Stand-alone-Produkt im Portfolio.
- > Direktbanken hingegen setzen neuerdings in der Regel auf ein ICS Debitkartenprodukt und bepreisen in Teilen die girocard zusätzlich. Kreditkarten sind oftmals zusätzliche und bepreiste Kartenprodukte.

Wie können also die Redundanzen geschlossen und parallel der Kundenbedarf adressiert werden? Zukünftig gilt es, die Produkte bezüglich ihrer kanalspezifischen Einsetzbarkeit sowie Funktionalitäten strategisch optimal zu orchestrieren und die gegenseitige Kannibalisierung zu minimieren, um für KundInnen den größtmöglichen Nutzen zu offerieren – und Erträge aus dem Kartengeschäft zu stabilisieren. Die Kernfragen lauten: Welche Produkte sollten für welche Use Cases positioniert werden? Wie sollten einzelne Produkte weiterentwickelt werden, um ihre Kannibalisierung sowie die Abwanderung von KundInnen zu minimieren? Mit welchen Pricing-Hebeln können Produkte (preislich) differenziert positioniert und Erlöse im Issuing-Geschäft maximiert werden? Diese Fragen werden wir in der nachfolgenden These nochmals aufgreifen und potenzielle Antworten skizzieren.

Für die detaillierte Bewertung der potenziellen Positionierungsoptionen im Sinne einer Ein- oder Zwei-Karten-Strategie müssen Sparkassen und Banken alle relevanten Dimensionen berücksichtigen: unter anderem den Kundennutzen von End- und HändlerkundInnen, die Umsetzungskomplexität und (strategische) Nachhaltigkeit sowie die Implikationen für (die GuV der) Banken (Business Case). Eine detaillierte Auseinandersetzung mit diesen Dimensionen ist sehr nutzbringend, denn die Vorteile eines optimierten Payment-Portfolio-Mixes können vielfältig sein:

- > eine Steigerung der Kundenbindung und Reduktion der Kundenabwanderung
- > die Senkung von Kosten (beispielsweise geringere Scheme und Processing Fees, weniger und effizientere Kundenkommunikation, weniger Aufwand beim Produktmanagement, weniger Investitionen in Produktentwicklungen etc.)
- > eine Steigerung von Erlösen (beispielsweise höhere Erträge durch angepasste Kartenpreise, Steigerung der Interchange (IC) durch verstärkte Kartennutzung, optimierte Auslandseinsatz- und GAA-Entgelte etc.)
- > die Verbesserung der Effizienz (beispielsweise geringere Personalaufwendungen durch weniger Koordinationsaufwand etc.)

Unsere Projektextpertise zeigt, dass insbesondere das strategische Portfolio-Management im Kontext der Girokontostrategie einen pragmatischen Trade-off zwischen (Umsetzungs-) Komplexität und (GuV-)Nutzen für die Bank offeriert. Mit einem strategischen Ansatz im Portfolio-Management können Sparkassen und Banken ihre Produkte optimal positionieren, um KundInnen an ihr Ankerprodukt „Konto und Karte“ zu binden und auf diese Weise ihre Erlöse zu steigern.

These 3 *Die Zwei-Karten-Strategie hat auch zukünftig ihre Gültigkeit. Allerdings müssen Debit- und Kreditkarten noch trennschärfer positioniert und ihre Value Proposition weiterentwickelt werden.*

Anhand der eben formulierten Kernfragen können potenzielle Ansatzpunkte für die zukünftige Positionierung skizziert werden.

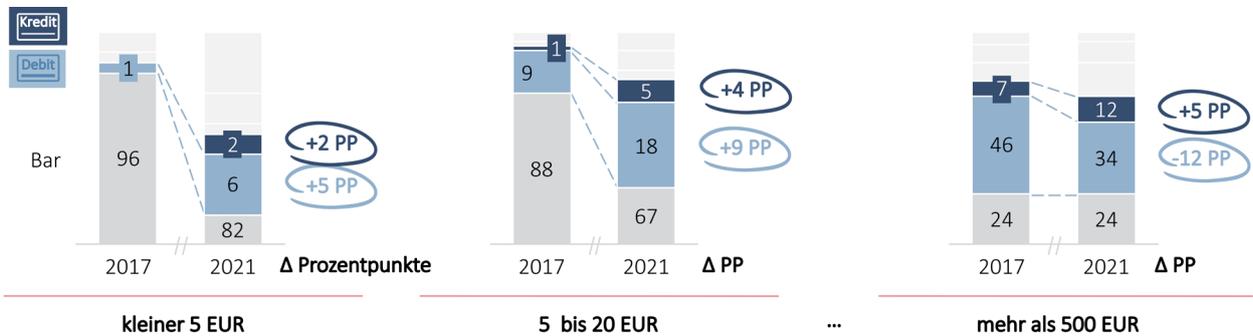
Welche Produkte sollten für welche Use Cases positioniert werden?

Ergebnisse aus der Marktforschung sowie Statistiken zum Ausgabeverhalten der KundInnen (vgl. Abb. 6 und Abb. 7) zeigen, dass sich auf Konsumentenseite ein eindeutiger Nutzungstrend einstellt. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich Debit- und Kreditkarten trennscharf positionieren, ohne sich gegenseitig zu kannibalisieren:

- > Debitkarten werden vor allem bei kleineren Einkaufsbeträgen und primär für Konsumgüter des täglichen Bedarfs eingesetzt. Für KundInnen ist sie folglich eine universell einsetzbare Karte für den Alltagsgebrauch, die entsprechend positioniert werden kann.
- > Kreditkarten hingegen werden verstärkt für höhere Beträge genutzt. Gleichzeitig werden Kreditkarten als „Spezialkarte“ für Transaktionen (beziehungsweise den Bargeldbezug) im Ausland, für reise- und freizeitbezogene Ausgaben sowie E-/M-Commerce-Einkäufe genutzt.⁶

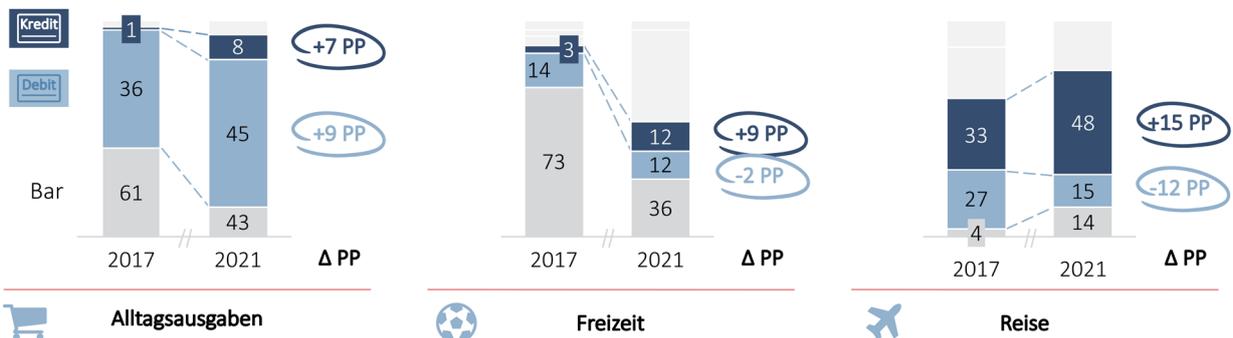
In diesem Sinne behalten die Kreditkarte sowie die Zwei-Karten-Strategie ihre Raison d'Être – eine entsprechende Positionierung und preisliche Differenzierung mit den neuen Debitkarten von Mastercard und Visa vorausgesetzt. Dabei offerieren Gold-Karten höhere Potenziale zur Differenzierung sowie Ertragsgenerierung als Standardkarten – die potenziell stärker einer Kannibalisierung ausgesetzt sind.

⁶ Das hängt auch mit den Versicherungsleistungen zusammen, die mit Kreditkarten angeboten werden.



Quelle: Deutsche Bundesbank 2022; Analyse Horn & Company

Abb. 6: Anteile Bargeld vs. Debit- und Kreditkarte nach Betrag (Auszug), DE 2017 und 2021 in %



Quelle: Deutsche Bundesbank 2022; Analyse Horn & Company

Abb. 7: Anteile Bargeld vs. Debit- und Kreditkarte nach Einsatzbereich (Auszug), DE 2017 und 2021 in %

Im Zuge der Revision der Konto- und Kartenstrategie sind allerdings noch weitere Fragen zu beantworten, um die Portfoliozusammenstellung weiter spezifizieren zu können: Soll die zum Girokonto zugehörige Bankkarte für digitale Payments einsetzbar sein, oder soll das über eine zusätzliche Karte sichergestellt werden? Soll ein separates Kartenprodukt (Prepaid-Karte) für VerbraucherInnen mit geringer Bonität beziehungsweise Jugendliche bereitgestellt werden? Für welche Kundengruppen sollen weitere (Kredit-)Kartenprodukte mit entsprechenden Zusatzleistungen angeboten werden?

Wie sollten einzelne Produkte weiterentwickelt werden, um ihre Kannibalisierung sowie die Abwanderung von KundInnen zu minimieren (insbesondere bei Kreditkarten)?

Durch die neuen Debitprodukte von Mastercard und Visa (als Co-Badge oder als Stand-alone) wird der Leistungsumfang dieser Produkte erweitert und prinzipiell (bis auf wenige Abweichungen) auf eine Stufe mit Kreditkartenprodukten gestellt (vgl. Abb. 8). Um eine potenzielle Kannibalisierung von erlösbringenden Kreditkarten durch die neuen Debitkarten zu vermeiden, haben Banken und Sparkassen – zumindest theoretisch – zwei Handlungsoptionen:

- > eine funktionelle Abwertung ihrer neuen Debitkarten oder
- > eine funktionelle Aufwertung ihrer Kreditkarten.

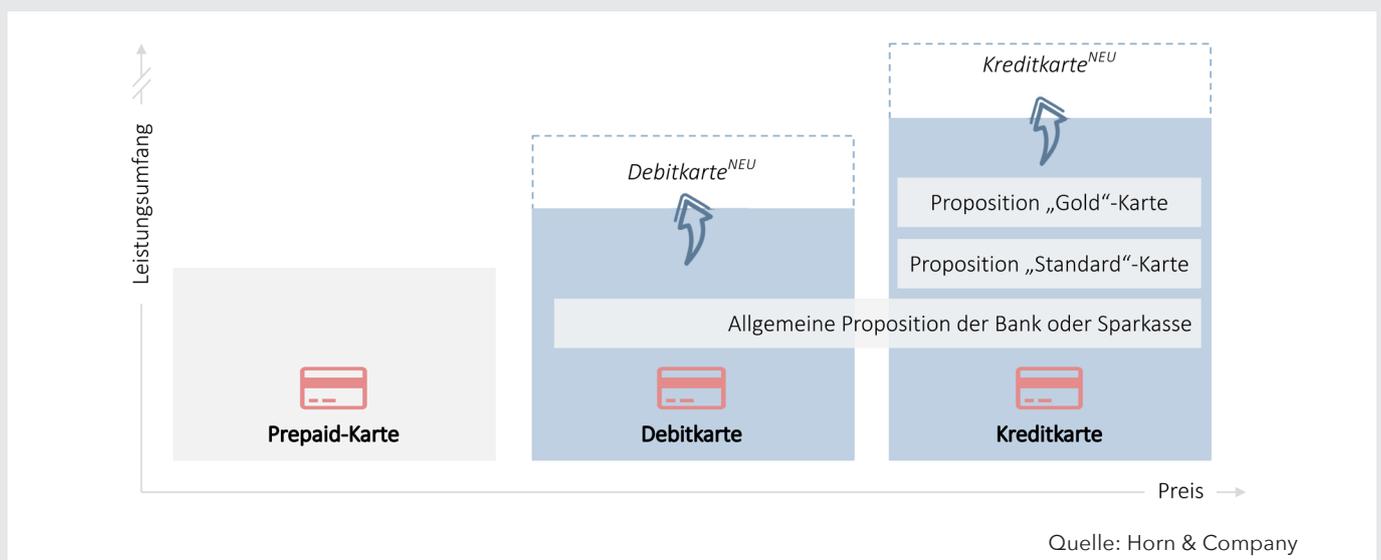


Abb. 8: Strategische Neupositionierung Debit- und Kreditkarten

Mit Blick auf die sich entwickelnden Kundenbedarfe und die Wettbewerbsintensität im Payment-Bereich vertritt Horn & Company die Position, eine Produktdifferenzierung müsse auf Basis einer Aufwertung der Kreditkarte erfolgen – und nicht auf einer Abwertung der neuen Debitkarten. Denn „Bankkarten“ ohne entsprechende Leistungen sind nicht anderes als eine ersetzbare Commodity, die eine Positionierung und Differenzierung im Wettbewerb erschwert. Aus diesem Grund sollten Banken und Sparkassen die Vorteile der neuen Debitkarten (für ein Co-Badge- oder Stand-alone-Produkt) nutzen und die Kreditkarte durch eine Aufwertung zukunftssicher gestalten. Auch dafür haben Issuer wiederum zwei strategische Handlungsoptionen:

- > Sie werten die Value Propositions durch einen reinen Fokus auf die Payment-Funktionen (beispielsweise Integration in digitale Wallets, Transaction Control Center, Benachrichtigungen, digitale Kassenbons, Click-to-Pay etc.) auf, oder
- > sie bereichern die Kreditkarte durch sogenannte „Beyond-Payment“-Zusatzleistungen an.

Aus Komplexitätsgründen wird an dieser Stelle nicht auf die verschiedenen Kundengruppen und ihren Bedarf bezüglich potenzieller Services eingegangen. Eine solche Analyse sollte allerdings zwingend der Ausgangspunkt für eine fundierte Karten(portfolio-)strategie jeder einzelnen Bank und Sparkasse sein. Zu diesem Zweck sollte unter anderem das Transaktionsverhalten segmentiert und zwischen KundInnen differenziert werden, die beispielsweise

- > POS- oder Geldautomaten-affin,
- > Online-affin,
- > Finanzierungs-affin oder
- > Reise-affin

sind. Nachfolgend wollen wir nur exemplarisch die Kundengruppe „Finanzierungs-affine KundInnen“ anreißen. Wie könnte entsprechend ein Produktangebot gestaltet werden, um die Kredit- von der Debitkarte zu differenzieren?

Als ein Best-Practice-Exempel im Markt könnte die Klarna Card herangezogen werden. Die Produktpositionierung (USP und Value Proposition), der Leistungsumfang sowie das Pricing sind konsequent auf den Use Case der Finanzierung ausgelegt, sodass beispielsweise keine Kartenentgelte oder kein Auslandseinsatzentgelt (in Nicht-Euro-Staaten) anfallen. Stattdessen können KundInnen pauschal festlegen oder individuell nach einzelnen Käufen entscheiden, ob der Betrag sofort vom Girokonto abgebucht wird, eine Abrech-



Quelle: Website Klarna

Abb. 9: Beispielhafte Weiterentwicklung eines Kartenprodukts zum Finanzierungsvehikel

nung vom Girokonto nach 14 Tagen erfolgen soll oder ob die Kaufsumme als Ratenkauf beglichen wird. Auf diese Weise wird die klassische Kreditkarte um einen kundenzentrierten Use Case erweitert und von einer Debitkarte differenziert, sodass beide Produkte einen Platz im Kartenportfolio einer Bank haben. Auch für andere Kundengruppen lassen sich Use-Case-spezifische Value Propositions definieren und Produkte designen.

Bei einer Entscheidung für das Angebot eines Kartenprodukts mit einer Finanzierungsoption stellt sich im Anschluss beispielsweise die Frage, ob die Ratenfinanzierungen bilanzwirksam abgebildet werden sollen. Abhängig von der Antwort könnte ein Angebot entweder über eine Revolving-Kreditkarte (Bilanzgeschäft) oder eine Installment-Funktionalität (Provisionsgeschäft) abgebildet werden. Die Antwort hat Auswirkungen auf Produktkomplexität und Risikoprozesse im Kartengeschäft des Instituts und ist sorgfältig zu prüfen.

Mit welchen Pricing-Hebeln können Produkte (preislich) differenziert positioniert und Erlöse im Issuing-Geschäft maximiert werden?

Banken und Sparkassen haben vielfältige Stellhebel auf der Erlösseite. Zu nennen sind unter anderem die Grundpreise für das Girokonto, spezifische Buchungsposten sowie Preispositionen für die girocard beziehungsweise weitere Debitkarten oder Kreditkarten. Insbesondere Debit- und Kreditkarten erlauben es, über eine differenzierte Pricing-Strategie Erlöse zu maximieren. Neben der IC können weitere und auf Kundenseite bepreisbare Erlösquellen unter anderem sein:

- > Grundpreis/Kartenentgelt (sowie die Bepreisung von Zusatzkarten)
- > Auslandseinsatzentgelte (AEE)
- > Entgelte für den Bargeldbezug
- > Zinserlöse (bei Revolving-Kreditkarten)

Zusätzlich kann über eine Leistungsdifferenzierung bei Versicherungen, modularen Leistungspaketen, Freiverfügungen für Bargeldabhebungen oder sonstigen Zusatzleistungen die Preisbereitschaft auf Kundenseite erhöht werden. Diese Faktoren gilt es in einer differenzierten Betrachtung zu berücksichtigen, um eine Kannibalisierung und Kündigung von (funktional äquivalenten) Produkten zu verhindern. In dieser Analyse sollten ebenfalls Bedarfe und Preissensitivität der KundInnen reflektiert werden. So sind Premiumkunden beispielsweise weniger preissensitiv und stattdessen prestigeorientierter beziehungsweise bequemer, sodass eine geringere Kündigungsquote bei Premiumprodukten wie der Gold- oder Platinum-Karte zu erwarten ist.

Vorgehensvorschlag

Mit Hilfe des Horn & Company „Payment-Portfolio Quick Check“ analysieren wir gemeinsam das Payment-Portfolio Ihres Instituts und leiten daraus erste strategische Schlussfolgerungen ab. Aus den Ergebnissen können konkrete Maßnahmen zur Verbesserung und erste Quick Wins abgeleitet werden. Der Quick Check lässt sich für Ihr Institut individuell gestalten und basiert im Wesentlichen auf folgenden Elementen:

Baustein	Beschreibung und Inhalte
1. Kundensegmentierung	> Zielgruppenspezifische Analyse des Kundenbedarfs
2. Markt- und Trendanalyse	> Analyse der Auswirkungen von relevanten Markttrends auf Ihr Institut und Ableitung der Implikationen dieser
3. Vision und Leitlinien	> Ableitung einer (Produkt-)Vision für das Payment-Portfolio Ihres Instituts > Definition von Leitlinien zur zukünftigen Payment-Strategie
4. Gap- und Redundanzanalyse	> Abgleich der Portfolio- und Produktebene im Ist-Zustand mit der definierten Vision sowie Ableitung von Handlungsfeldern unter Berücksichtigung der Leitlinien
5. Bewertung Optionenraum	> Definition eines Handlungsraums und Bewertung von Handlungsoptionen zur Adressierung der Gaps/Redundanzen
6. Maßnahmen	> Ableitung und Spezifizierung von konkreten Maßnahmen zur Umsetzung

Abhängig vom konkreten Unterstützungsbedarf können wir gemeinsam innerhalb von ca. sechs bis acht Wochen einen Quick Check für Ihr Institut durchführen und daraus ein konkretes Bild eines zukünftigen Leistungsangebots ableiten. Im Zentrum befindet sich dabei nicht die Formulierung einer abstrakten strategischen Vision, sondern die Definition von umsetzbaren (Produkt-)Maßnahmen und (Kommunikations- und Vertriebs-)Initiativen – abhängig von Ihrem Bedarf mit einem kurz-, mittel- oder langfristigen Zeithorizont und immer mit einem Fokus auf GuV-Effekte.

Glossar

Acquirer	Vereinfacht formuliert ist der Acquirer die Händlerbank, die (über einen Prozessor) eine Verbindung zum Issuer herstellt und die Autorisierungsanfrage stellt (in einem Vier-Parteien-System). Diese Aufgabe kann ebenfalls ein PSP (Payment Service Provider) übernehmen, der nicht nur ein Payment Gateway bereitstellt, sondern auch die Funktion eines Prozessors übernimmt und sich mit verschiedenen Acquiring- und Payment-Netzwerken verbinden kann.
Charge-Karten	Charge-Karten sind Kreditkarten mit einem zinsfreien Verfügungslimit, die in der Regel nach 30 Tagen zum Fälligkeitsdatum abgerechnet werden. Das heißt, der ausgegebene Betrag wird vorgemerkt und vollständig ohne weitere Zinskosten abgerechnet. In Deutschland sind mit Kreditkarten in der Regel Charge-Karten gemeint, in anglo-amerikanischen Ländern hingegen Revolving-Karten (vgl. unten).
Co-Badge	Ein Co-Badge, wie bspw. Maestro oder V Pay, ist ein additives (zweites) Bezahlfahren auf einer Bezahlkarte.
Debit-Karten	Bei einer Debitkarte wird das Konto unmittelbar mit dem Einkaufsbetrag belastet.
Debit Mastercard (DMC)	Die neue Debitkarten-Generation von Mastercard, die zwar auf dem Mastercard-Kreditkartensystem aufbaut, dem Kunden allerdings keine Kreditlinie bereitstellt.
EMV	EMV ist die Abkürzung für Europay International (heute MasterCard Europe), MasterCard und VISA und beschreibt eine Spezifikation für Zahlungskarten und die zugehörigen Chipkartengeräte (Terminals und Geldautomaten), die den (grenzüberschreitenden) bargeldlosen Zahlungsverkehr in der SEPA-Region ermöglicht. Einfach formuliert: Es ist der breitakzeptierte Standard für sichere Bezahlkartentransaktionen und -akzeptanz.
IC (Interchange)	Eine Gebühr für eine Bezahlkartentransaktion (im Vier-Parteien-System), die der Acquirer an den Issuer zahlt.
ICS	ICS ist die Abkürzung für International Card Schemes und meint Bezahlkartennetzwerke wie Mastercard oder Visa.
Issuer	Der Issuer ist die bezahlkartenherausgebende Bank.
Kreditkarte	Bei einer Kreditkarte wird das Konto in regelmäßigen Abständen mit dem Gesamtbetrag der in dem Zeitraum getätigten Transaktionen belastet. Dabei wird zwischen Charge- und Revolving-Karten unterschieden.
OEM Pays	Mit OEM Pays sind die digitalen Wallet-Lösungen von Apple und Google gemeint (Apple Pay bzw. Google Pay).
Prepaid-Karten	Bei Prepaid-Karten muss zunächst ein Guthaben auf das Kartenkonto geladen werden. Einkäufe sind dann nur mit diesem möglich.
Revolving-Karten	Revolving-Karten offerieren dem Konsumenten einen Kreditrahmen. KundInnen können den Betrag entweder vollständig und zinsfrei nach 30 Tagen oder mit Zinsen in Raten verteilt auf die nächsten drei Monate begleichen.
Stand-alone	Eine Bezahlkarte mit nur einem Bezahlfahren, also ohne ein Co-Badge.
VID (Visa Debit)	Die neue Debitkarten-Generation von Visa, die zwar auf dem Visa-Kreditkartensystem aufbaut, dem Kunden allerdings keine Kreditlinie bereitstellt.

DIE AUTOREN



Dr. Claus Christian Breuer
Partner



Karsten Weinlein
Partner



Dr. David Schoppa
Manager

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen sowie Industrie- und Handelsunternehmen spezialisierte Top-Management-Beratung. Der Fokus der über 160 BeraterInnen liegt auf Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und der digitalen Transformation. Mit Gründung der „Horn & Company Data Analytics GmbH“ und Kooperationen mit Software-Entwicklern und IT-Lösungsanbietern hat Horn & Company ein Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation etabliert. In den Jahren 2022/23 wurden die BeraterInnen von Horn & Company zum wiederholten Mal als „Hidden Champion des Beratermarktes“ ausgezeichnet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Wien und Zürich. www.horn-company.de

HORN & COMPANY ist Mitglied im exklusiven Beraterpool für Stabilisierungsmaßnahmen des Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF). Für unsere Auswahl waren insbesondere die großen Erfahrungen in Sanierung und Turnaround sowie die Kenntnisse von Schlüsselbranchen und mittelständischen Unternehmen ausschlaggebend. Horn & Company wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als „HIDDEN CHAMPION“, als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“ und „BESTE BERATER“.

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de

www.horn-company.de