



Strategien für den kartengestützten Zahlungsverkehr der Zukunft

Ziele erreichen durch Differenzierung – die Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken

Michael Siegers

Vorstandsvorsitzender Volksbank Hildesheim eG

Vorsitzender Fachrat Zahlungsverkehr

Berlin, 15. Januar 2008



Agenda

- 1 Entscheidungsstrukturen im BVR**
- 2 Veränderte Rahmenbedingungen im Kartengeschäft**
- 3 Bedeutung des Debitkartengeschäfts**
- 4 Neue Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken**



BVR-Gremienstruktur

Mitgliederversammlung

Verbandsrat

Verwaltungsrat

BVR

Operative Einheit

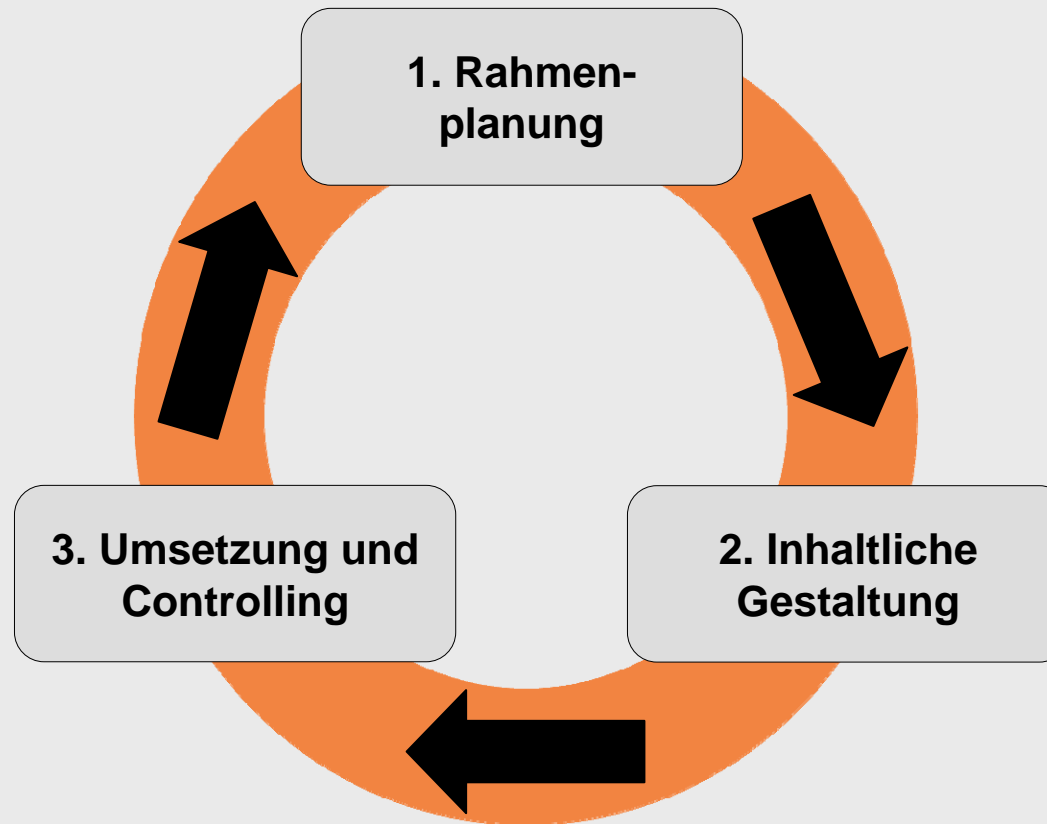
Fachrat Markt	Fachrat Produkte	Fachrat IT	Fachrat Zahlungs- verkehr	Fachrat Steuerung	Fachrat Personal
-------------------------	----------------------------	----------------------	--	-----------------------------	----------------------------

Bundesweite strategische Projekte

- Ortsbanken
- Verbände
- Verbund

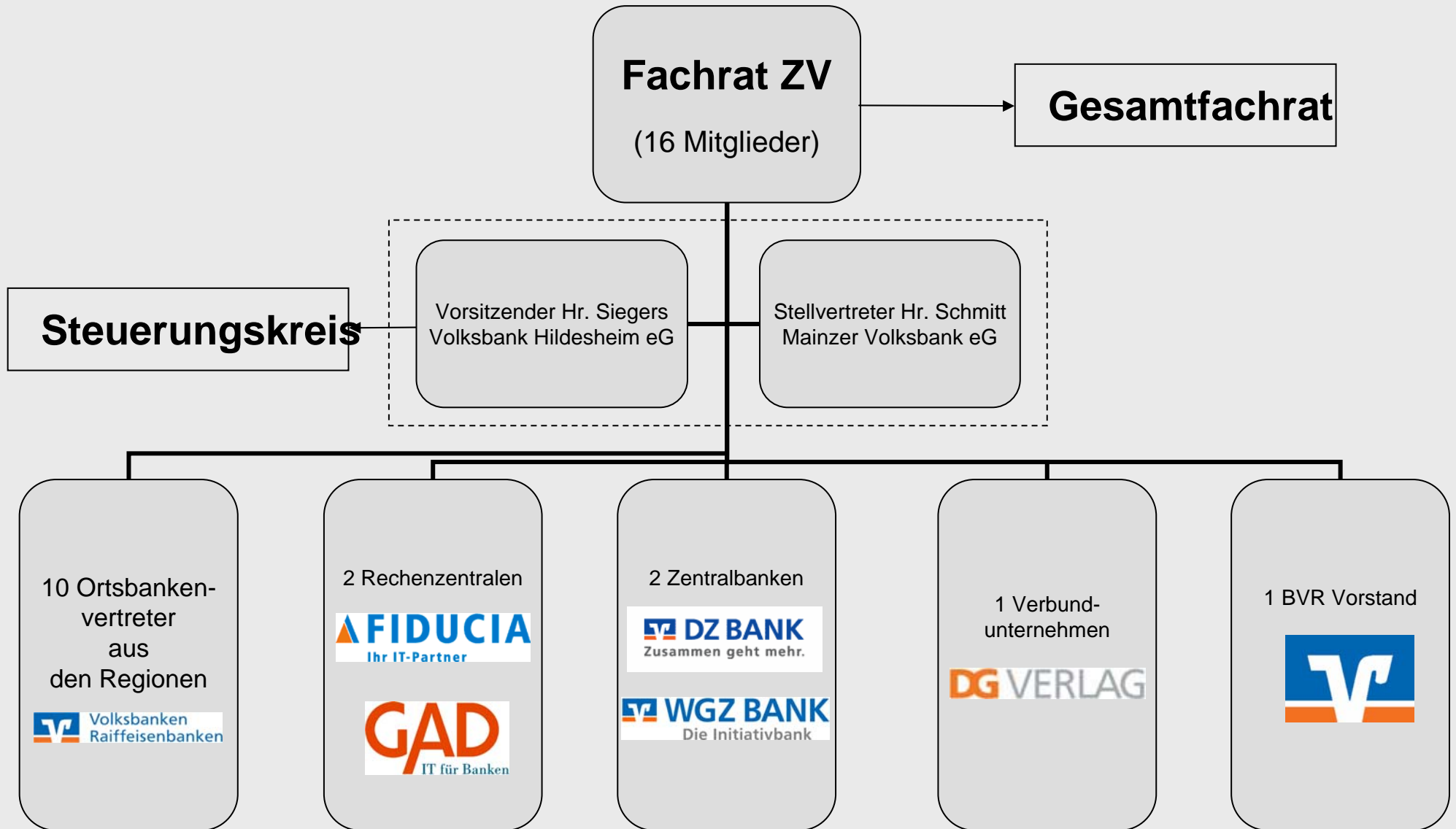


Strategieprozess innerhalb des BVR

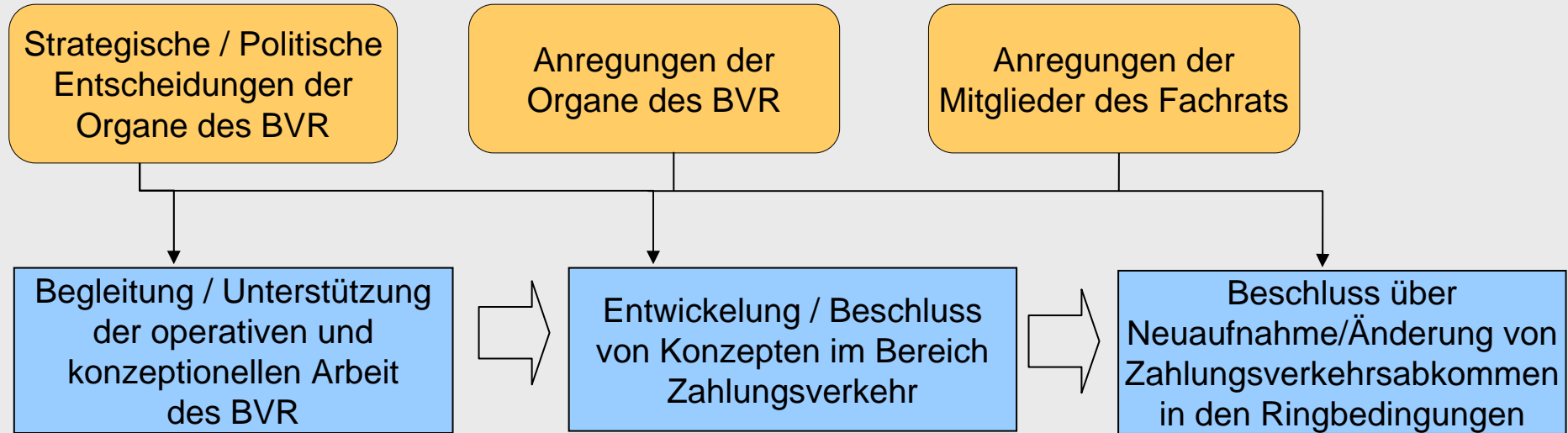


- Arbeitsteilung nach dem **Prinzip der funktionalen Differenzierung** zwischen:
 - Fachräten (fachlich / strategische Zuständigkeit) und
 - BVR-Verbandsrat (politische Entscheidungskompetenz)

Besetzung des Fachrates Zahlungsverkehr



Arbeitsbereiche des Fachrates Zahlungsverkehr



- Strategische Geschäftsfeldplanung
- Produktentwicklung
- Produktvertrieb
- technische Systeminfrastruktur
- technische Standardisierung

Ggf. Verabschiedung durch Verbandsrat des BVR

Umsetzungsbegleitung

Umsetzungscontrolling/ -reporting

Aufgabenbereiche des Fachrates Zahlungsverkehr

- Nationales und internationales Kartengeschäft
- Nationaler und grenzüberschreitender konventioneller Zahlungsverkehr
- Kundenselbstbedienungssysteme/
Geldautomatensysteme
- Bezahlverfahren
im X-Commerce
- Signaturkarte
- Sicherheitsstrategien
im Zahlungsverkehr





Agenda

- 1 **Entscheidungsstrukturen im BVR**
- 2 **Veränderte Rahmenbedingungen im Kartengeschäft**
- 3 **Bedeutung des Debitkartengeschäfts**
- 4 **Neue Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken**

Kartengeschäft quo vadis?

- Das Kartengeschäft in Europa steht am Scheidepunkt:
 - Kreditinstitute müssen heute (teilweise langfristige) Entscheidungen unter großer Unsicherheit treffen, die Investitionen, Kostenstrukturen und Erlöse entscheidend beeinflusst.
 - Die Rahmenbedingungen ändern sich fundamental:
 - Interbankenentgeltstrukturen sind unter Druck.
 - Internationale Zahlungssysteme ändern ihre Governance
 - SEPA führt zu einer zunehmenden Konkurrenz zwischen bislang komplementären Systemen.
 - Karten werden mehr und mehr zu einem Wettbewerbsinstrument im Privatkundensegment.



Interbankenentgelte unter Druck

- Entscheidung der EU-Kommission im Fall MasterCard liegt nun vor:
 - Verbot der innereuropäischen Interbankenentgeltregelungen für MasterCard und Maestro.
 - Nationale Kartellbehörden werden ähnliche Entscheidungen treffen.
 - VISA wird auch unter Druck geraten, etwas zu ändern (mit zeitlichem Verzug)
 - Neue Geschäftsmodelle von MasterCard sind noch unklar (und könnten zu einer noch stärkeren Konzentration führen – wie bei American Express)

- Alternativen im Debitgeschäft?
 - electronic cash-Geschäftsmodell ist grundlegend anders und wettbewerbler aufgestellt.
 - Keine Bündelung von verschiedenen Leistungen auf der Händlerseite
 - Angebot auf Zahlungsgarantie zu verzichten.

Neue Strukturen der Internationalen Zahlungssysteme



- Internationale Zahlungssysteme stellen sich anders auf:
 - MasterCard ist seit Mai 2006 ein börsennotiertes Unternehmen.
 - Zuvor war MasterCard (und EUROPAY) ein Mitgliedsunternehmen und musste im Interesse seiner Mitgliedsbanken handeln.
 - MasterCard ist dadurch in Zukunft noch stärker gewinnorientiert .
 - Banken haben weniger Einfluss.
 - VISA wird auch an die Börse gehen (aber: VISA Europe ist erst einmal ausgeklammert)
- Dadurch gilt:
 - Einfluß der Banken auf die internationalen Zahlungssysteme wird in Zukunft immer geringer.
 - Die Zusammenarbeit der internationalen Zahlungssysteme mit Konkurrenten der klassischen Banken wird intensiviert.



Neue Wettbewerbsstrukturen durch SEPA (1)

- Bisher waren nationale und internationale Zahlungssysteme komplementär.
- Ein Debit-Co-Branding war möglich, da die beiden Systeme klar abgegrenzt waren (nationale vs. grenzüberschreitende Nutzung)
- In Zukunft sind alle SEPA-Transaktionen inländische.
- Insbesondere am Akzeptanzpunkt stehen die Systeme daher im Wettbewerb – auch wenn sie gemeinsam auf einer Karte sind.
- Der Kartenherausgeber wird immer weniger kontrollieren können, in welchem der unterstützten Zahlungssysteme seine Co-Branding-Karte eingesetzt wird.



Neue Wettbewerbsstrukturen durch SEPA (2)

- Dies hat unmittelbaren Einfluss auf Wirtschaftlichkeit des Kartengeschäfts für den Kartenherausgeber.
 - Wenn der Handel in Zukunft die Karten stärker unter einem internationalen Akzeptanzzeichen annimmt, bedeutet dies:
 - Höhere Kosten für den Kartenherausgeber
 - Geringere Einnahmen für den Kartenherausgeber.
- Eine hohe Co-Branding-Quote mit einem internationalen Zahlungssystem kann die Existenz des bisher nationalen Verfahrens bedrohen, da die Akzeptanzseite keine Reichweitenverluste bei einem Wechsel hat.



Agenda

- 1 **Entscheidungsstrukturen im BVR**
- 2 **Veränderte Rahmenbedingungen im Kartengeschäft**
- 3 **Bedeutung des Debitkartengeschäfts**
- 4 **Neue Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken**

Strategische Bedeutung des Kartengeschäfts

- Kartenzahlungen machen bereits heute einen wesentlichen Anteil des gesamten Zahlungsverkehrsaufkommens der Volksbanken und Raiffeisenbanken aus:
 - ca. 28 % der Lastschriften stammen aus electronic cash und ELV
- Kartengeschäft wesentlicher Faktor für die Kundenbindung im Privatkundengeschäft.
 - VR-BankCard als Schlüssel zum Kontokorrentkonto
- Debitkartengeschäft sorgt für bessere Kundenbindung auf der Händlerkundenseite.

Strategische Bedeutung von electronic cash

- Die Organisationsstruktur von electronic cash kommt einer dezentralen Bankengruppe entgegen.
 - Dezentralität
 - Entflechtung von Leistungen

- Jedem Kreditinstitut ist es möglich einem Händler über die Abwicklung der electronic cash-Lastschriften einen Mindestservice anzubieten:
 - Erhöht die Kundenbindung.
 - Sichert Provisionen und Liquiditätsvorteile.

Andere Zahlungssysteme führen zu anderen Strukturen

- Andere Kartenzahlungssysteme führen zu einer stärkeren Bündelung von Leistungen und Verantwortlichkeiten auf der Händlerseite.
- Dies hat Konsequenzen für Händler:
 - Größere Abhängigkeiten von einem Dienstleister
 - Keine Auswahl unter mehreren Dienstleistern für Spezialservices.
- Und für Kreditinstitute:
 - Kein separates Angebot von Clearing & Settlement mehr möglich.
 - Substitution vieler Lastschriften durch eine Überweisung des Acquirers an den Händler.
 - Vermittlung an Acquirer notwendig, wenn ein Institut nicht selbst die Komplexität des Acquiringgeschäfts abbilden kann.
 - Verringerung der Bindung an die Firmenkunden.



Agenda

- 1 **Entscheidungsstrukturen im BVR**
- 2 **Veränderte Rahmenbedingungen im Kartengeschäft**
- 3 **Bedeutung des Debitkartengeschäfts**
- 4 **Neue Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken**

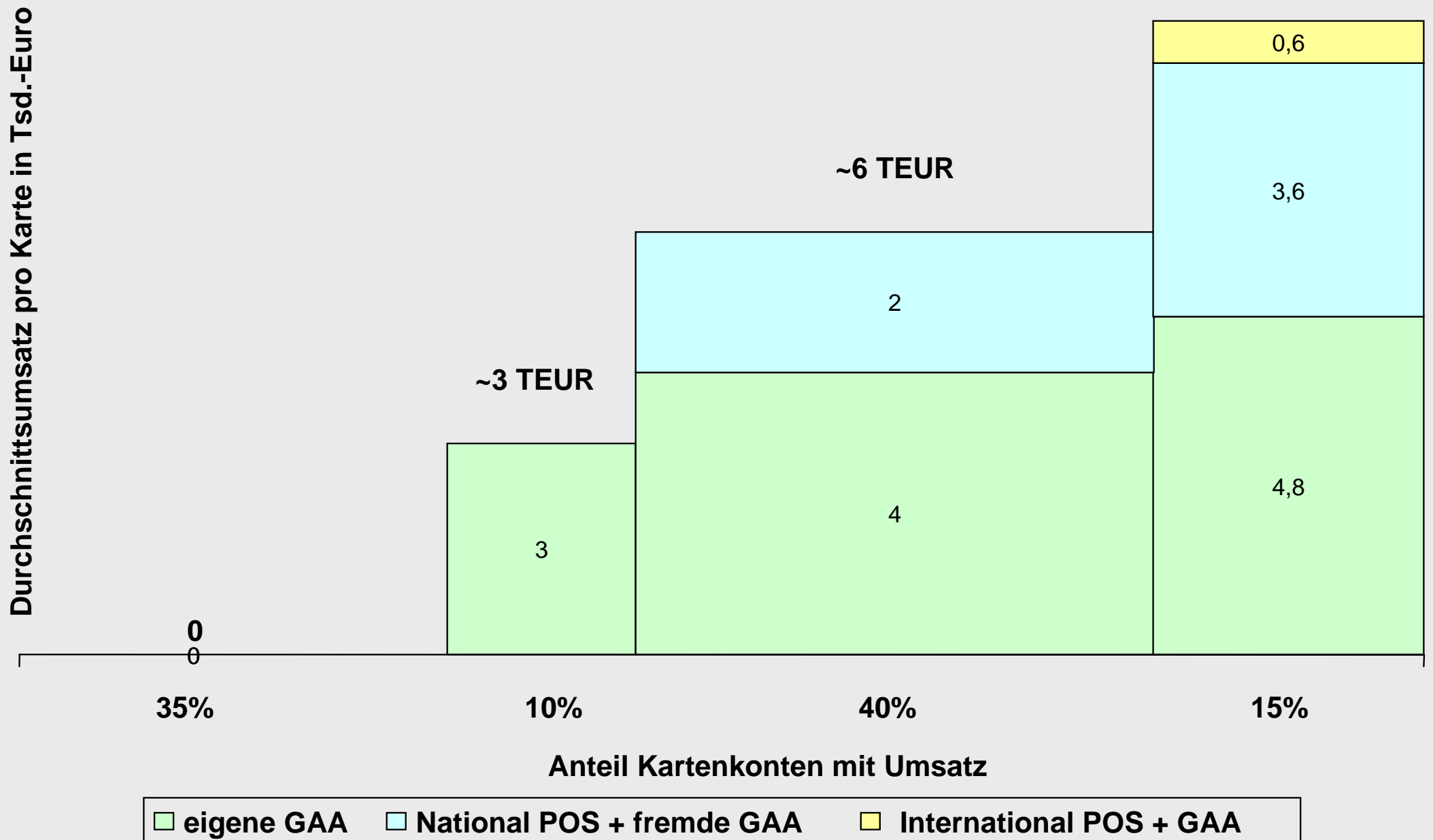


Schlussfolgerungen für die Debitkartenstrategie der Volksbanken und Raiffeisenbanken

- Durch SEPA (und die Änderungen in den anderen Rahmenbedingungen) entstehen neue strategische Risiken.
- Wir müssen in Zukunft flexibler reagieren können und bestehende strategische Abhängigkeiten auflösen.
- Erlöseinbußen auf der Interbankenentgeltseite müssen aufgefangen werden, wenn die Profitabilität erhalten oder erhöht werden soll:
 - Kostensenkungen
 - Höhere Karteninhaberentgelte
 - Vermeidung von unprofitablen Transaktionen.
- Hierfür wurde im Vorfeld der Beschlüsse im Fachrat Zahlungsverkehr das Verhalten unserer Karteninhaber analysiert:



Analyse Debitkartennutzung (Beispielbank)





Lehren aus dieser Analyse:

- Mit der heutigen Ein-Karten-Strategie geben wir vielen Kunden Funktionen, die diese gar nicht brauchen:
 - Kunden, die ihre Karte gar nicht oder nur am eigenen GA nutzen, brauchen keine „teure“ Multi-Funktions-Chipkarte.
 - Viele Kunden nutzen die Co-Branding-Funktionen nicht, die zu erheblichen strategischen Risiken führen. (nur 1,8 Mio. Karten wurden im Jahr 2006 für Maestro-POS-Transaktionen eingesetzt.)
- Die bisherige Strategie bedeutet daher:
 - Erhebliche strategische Abhängigkeiten durch die Beschränkung auf einen Co-Branding-Partner.
 - Bestehende Kostensenkungspotentiale werden nicht ausgenutzt.
 - Zusätzliche Funktionen können nicht verkauft werden und damit werden neue Erlösquellen nicht erschlossen.
- Produktsegmentierung kann diese Probleme lösen.

Beschlüsse des Fachrates Zahlungsverkehr

- EAPS / Allianzen vorantreiben, um die Notwendigkeit eines Co-Branding zu verringern.
- V PAY als zweiter Co-Branding-Partner, um Abhängigkeit von MasterCard zu begrenzen.
- Begrenzung der Debitkarte bietet auch die Möglichkeit zur besseren Positionierung von Kreditkarten.
- Weiterführen der VR-ServiceCard als kostengünstiges Magnetstreifenprodukt für Kunden, die nur SB-Leistungen des eigenen Instituts nutzen.
- Einstieg in Produktsegmentierung und Preisdifferenzierung auch im Debitkartengeschäft.

Vervollständigung des Produktportfolios der Volksbanken Raiffeisenbanken

- Um Abhängigkeiten im POS-Umfeld ganz auszuschließen und bessere Preisdifferenzierungsstrategien zu ermöglichen, wird es ab 2008 eine weitere VR-BankCard geben:
 - Co-Branding mit einer internationalen GA-Marke
 - Verzicht auf Maestro oder V PAY
 - Ansonsten alle Funktionen einer bestehenden VR-BankCard
- Dieses Produkt ist für den Großteil der Kunden ausreichend:
 - Nur 1,8 Mio. (von 25 Mio.) VR-BankCards wurden 2006 an ausländischen POS-Terminals eingesetzt.
 - In wichtigen Urlaubsregionen (z. B. Österreich, Italien, Spanien, Portugal) wird der Zugang zum POS über Allianzen weiterhin möglich sein.
 - Alle inländischen Funktionen stehen in vollem Umfang zur Verfügung.

Neue Produktsegmentierung im Debitkartengeschäft



- VR-ServiceCard
- eigene GA
- eigene SB-Terminals



- VR-BankCard
- GA: weltweit
- eigene SB-Terminals
- POS: electronic cash und Allianzen



- VR-BankCard Maestro/V Pay
- GA: europa- oder weltweit
- eigene SB-Terminals
- POS: europa- oder weltweit

Einheitslösungen im Kartengeschäft sind von gestern...

- Es gibt nicht die Erfolgsstrategie!
- Wahrnehmung für die strategische Bedeutung des Zahlungsverkehrs muss sich bei den Volksbanken Raiffeisenbanken noch weiterentwickeln
- Jede Volksbank Raiffeisenbank entscheidet autark über ihr Produktangebot
- Viele Punkte müssen berücksichtigt werden:
 - regionale Marktsituation
 - Kundenstruktur
 - personelle Ressourcen für Vermarktung
 - exogene Effekte
 - ...
- 4-jährige Kartenlaufzeit schränkt die Flexibilität ein!



Neue Produktsegmentierung zur Bündelung von Produkten nutzen

- Die Abkehr von der Ein-Karten-Strategie hilft dabei auch Debitkarten besser in Produktbündel zu integrieren:
 - Umfassende Kontoführungsmodelle können durch Einbeziehung entsprechend gut positionierter Karten gegenüber Wettbewerbern aufgewertet werden.
 - Es sind bessere Bündel von Debitkarten und Kreditkarten möglich (z.B. VR-ServiceCard und Kreditkarte oder VR-BankCard mit Cirrus und Kreditkarte).
- Die Produktsegmentierung wird zu einer aktiveren und zielgerichteteren Vermarktung genossenschaftlicher Karten nach individuellen Kundenbedürfnissen im jeweiligen Geschäftsgebiet und den Wettbewerbsanforderungen führen.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Michael Siegers
Volksbank Hildesheim eG
Kennedydamm 10
31134 Hildesheim
michael.siegers@vbhildesheim.de
Tel.: (05121) 166 – 121

