

Frankfurt, 24. Januar 2008

## Öffnung des europäischen Zahlungsverkehrs (SEPA) ist bei Banken Startschuss für Kosten-Rallye

*A.T. Kearney-Studie „The SEPA Shake-out: Challenges in Cards and Payments“ zeigt im europäischen Ländervergleich große Kostenunterschiede auf. Deutsche Banken sind optimal aufgestellt, um SEPA für eine europaweite Expansion zu nutzen.*

**Europäische Banken weisen sehr unterschiedliche Kostenstrukturen auf, wenn es um die Abwicklung von Zahlungen geht. Innerhalb der Euro-Länder betragen die Kostenunterschiede für eine Transaktion das bis zu 8-fache. Nimmt man die zukünftigen Euro-Ländern in Mittel- und Osteuropa hinzu, liegt die Kostendifferenz sogar beim bis zu 30-fachen. Mit je durchschnittlich 1 Cent pro belegloser Inlandszahlung weisen Banken aus Deutschland und Benelux in dieser Hinsicht die höchste Effizienz auf. Für sie bedeutet die Vereinheitlichung des europäischen Zahlungsverkehrs innerhalb der Euro-Länder – Single Euro Payments Area (SEPA) – einen enormen Wettbewerbsvorteil, der ihnen eine europaweite Expansion erlaubt. Das geht aus einer aktuellen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor, die heute im Rahmen einer Pressekonferenz in Frankfurt vorgestellt wurde. Vor allem südeuropäische Banken stehen im Hinblick auf Kosteneffizienz und Service vor großen Herausforderungen, wenn sie auch in Zukunft im Bereich Zahlungsverkehrsabwicklung wettbewerbsfähig bleiben wollen. Für Privat- und Unternehmenskunden werden Finanztransaktionen innerhalb der EU-Länder in den meisten Ländern preiswerter – und durch die mit SEPA verbundene Modernisierung der Systeme auch besser.**

„Durch die Vereinheitlichung des europäischen Zahlungsverkehrs (SEPA) entsteht ein europaweiter Wettbewerb um jährlich mehr als 70 Milliarden Transaktionen und einen Gesamtumsatz von 60 bis 70 Milliarden Euro. Hiervon werden in erster Linie jene Banken profitieren, die bereits über entsprechende Kosten- und Service-Strukturen verfügen“, sagt Andreas Pratz, Vice President bei A.T. Kearney zur aktuellen Studie, für die mehr als 40 Banken aus 13 europäischen Ländern im Rahmen eines detaillierten Benchmarkings untersucht wurden.

In den letzten Jahren sind die bargeldlosen Zahlungstransaktionen innerhalb Europas jährlich um etwa sieben Prozent gestiegen, obwohl 80 bis 90 Prozent aller

Zahlungen immer noch bar geleistet werden. Zuletzt konnten alle Zahlungsmittel mit Ausnahme von Schecks stark zulegen, wobei die Kartenzahlungen mit Abstand am deutlichsten gewachsen sind und zur wichtigsten Alternative zur Barzahlung avancieren.

### **Die Effizienzlücke in Europa schließen**

„Von einem integrierten SEPA-Markt werden nur die kostengünstigsten und service-orientierten Banken profitieren können. Daher ist es für alle Zahlungsverkehrsanbieter von entscheidender Bedeutung, so nah wie möglich am Kostenoptimum zu arbeiten. Wir haben allerdings noch erhebliche Kosten- und Effizienz-Unterschiede beobachtet“, meint Jürgen von der Lehr, Co-Autor der Studie: „Das A.T. Kearney-Cards & Payments-Benchmarking hat eine drastische Lücke zwischen führenden Instituten sowie Nachzüglern identifiziert und zeigt dramatische Effizienzunterschiede nicht nur instituts- sondern auch länderübergreifend auf.“

Während Banken in den führenden Ländern beleglose Inlandszahlungen zu durchschnittlich etwa einem Cent pro Transaktion abwickeln können, betragen die Kosten in den Ländern am unteren Ende der Skala bis zu 31 Cent. Sogar innerhalb der SEPA-Länder unterscheiden sich die Abwicklungskosten pro Transaktion zwischen den besten und schlechtesten Ländern um bis zu Faktor 8. Da beleglose Inlandszahlungen den Großteil des Zahlungsvolumen ausmachen – im wesentlichen Überweisungen und Lastschriften – , wird das Ausmaß der Herausforderung für die Banken in einigen Ländern deutlich: Wer nicht zu den europäischen Kostenführern zählt, wird sehr schnell seine größten Zahlungsverkehrskunden verlieren. Führende Banken übertreffen die Nachzügler deutlich und die Effizienzunterschiede sind enorm: Die Kosten der Zahlungs- und Kartenabwicklung führender Banken liegen zwischen 50 und 90 Prozent unter denen der Nachzügler – in anderen Worten: Nachzügler sind zwischen zwei und zehn Mal so teuer.

### **Traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck**

Die mit SEPA verbundenen Entwicklungen und Initiativen verursachen eine ganze Welle an Herausforderungen für Banken. An vorderster Front steht die Notwendigkeit zur SEPA-Fähigkeit, das heißt zur Abwicklung der neuen Zahlungsprodukte, wie der europäischen Überweisung. Dies bedeutet für einige Institute erhebliche Investitionen in Zahlungsverkehrssysteme. Dabei können sich die Banken noch gar nicht sicher sein, welches Volumen sie mit den neuen Systemen einmal abwickeln werden: zum einen wurde noch kein Datum für das Auslaufen der alten nationalen Instrumente wie Überweisungen festgelegt. Zum anderen erfolgt die Migration von öffentlicher Hand, Privat- und Unternehmenskunden in Richtung neuer Zahlungsprodukte auf freiwilliger Basis.

### **Preisniveaus gleichen sich an**

„Innerhalb Europas zahlen Kunden heute für ähnliche Services sehr unterschiedliche Preise. Während zum Beispiel Debitkarten-Transaktionen in Dänemark für Händler kostenlos sind, wird in einigen anderen Ländern eine sogenannte Händlergebühr von bis 1,5 Prozent vom Zahlungsbetrag erhoben“,

sagt von der Lehr: „Privatkunden zahlen in den meisten Ländern für Debitkarten entweder gar nichts oder nur geringe Jahresgebühren zwischen 5 und 10 Euro, während in Frankreich jährliche Gebühren von 30 bis 40 Euro typisch sind. Während die Kosten für Lastschriften in Italien im Euro-Bereich liegen, werden Kunden in Deutschland oder den Beneluxländern nur Euro-Cent-Beträge berechnet.“

Sowohl die Kunden als auch die Regulierungsbehörden erwarten, dass sich diese Unterschiede als Folge des zunehmenden Wettbewerbs verringern werden. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass wir bei den Gebühren einen Preissturz sehen werden, vielmehr ist es für Banken und Zahlungsverkehrsdienstleister an der Zeit, eine europaweit angemessene Preisstruktur für ihre Produkte zu finden. An den Investitionen in SEPA führt kein Weg vorbei und angesichts dieser Investitionen werden die niedrigen Preise für nationale Zahlungsinstrumente sicherlich nicht in allen Ländern dauerhaft Bestand haben können. Der Löwenanteil der Zahlungen wird in den meisten europäischen Länder noch bar abgewickelt.

Bargeldtransaktionen sind mit erheblichen Sicherheitsmängeln Risiken des Betruges sowie oftmals unterschätzten Kosten verbunden. So hat zum Beispiel eine Serie von Raubüberfällen die italienische Regierung erst vor kurzem dazu veranlasst, Kartenzahlungen insbesondere in den Tabakgeschäften zu fördern. „Mit Sorge beobachten wir, dass Behörden das Kartengeschäft zu regulieren versuchen. Der kürzlich gefasste Beschluss gegen die Interbankenentgelte bei MasterCard wird unserer Ansicht nach, entgegen den Behauptungen der Kommission, die Innovation bei den Zahlungsinstrumenten erheblich verlangsamen“, so Pratz. Sichere Karten- und Zahlungstechnologien, die Bargeld ersetzen und die Sicherheitsprobleme lösen, existieren bereits. Aber es wird für den Kartenaussteller schwierig sein, in diese Technologien zu investieren, wenn die Einnahmen aus den Interbankenentgelten wegfallen, da diese im derzeitigen Wettbewerbsumfeld durch andere Einnahmen kaum ersetzt werden können.

### **Konsolidierungsdruck und Tiering-Effekt**

Die mit SEPA verbundenen Investitionen und die Integration der Märkte haben einen eindeutigen Effekt: Es wird für kleinere Marktteilnehmer zunehmend schwieriger, die notwendigen Investitionen zu stemmen, da diese in vielen Fällen nicht durch steigende Transaktionsvolumina kompensiert werden können. Nur eine sehr begrenzte Anzahl internationaler und pan-europäischer Banken kann ihr europäisches Netzwerk und die damit verbundenen Volumina wirksam nutzen, um insbesondere auch in Mehrwertdienste zu investieren. SEPA zwingt die Banken zu der strategischen Entscheidung, sich entweder als führender Anbieter im Markt für Zahlungsverkehrsdienstleistungen zu positionieren, oder nur Basisprodukte anzubieten und möglicherweise sogar die gesamte Zahlungsverkehrsabwicklung an entsprechende Dienstleister auszulagern.

„Wir erwarten etwa je fünf bis zehn führende Anbieter in den Bereichen Zahlungs- und Kartenabwicklung. Die treibende Kraft hinter der Konsolidierung ist enorm. Bereits heute bearbeiten die größten Zahlungsanbieter ein Volumen, das größer ist als das jeweilige Volumen von 24 Ländern innerhalb der EU-27-Staaten. Nur durch den Eintritt in neue Märkte können sie weiter expandieren“, sagt Pratz.

## **SEPA bedeutet Bedrohung und Chance zugleich**

“Die stetigen Veränderungen im Umfeld im Karten- und Zahlungsverkehrsumfeld haben diesen Bereich wieder stärker in das Bewusstsein des Top-Managements der Banken gerückt, und bringen daher auch eine echte Chance mit sich“, so von der Lehr: „Während langfristig ein Nutzen zu erwarten ist, verursacht SEPA jedoch eine Vielzahl kurzfristiger Probleme. In der Tat ist die kurzfristige Wirtschaftlichkeit eher besorgniserregend. Der bisherige Fokus von SEPA liegt viel mehr auf infrastrukturellen Themen und der Harmonisierung von Standards als auf der Ertragsseite. Banken investieren in die neuen SEPA-Pläne, müssen aber mit der parallelen Existenz von nationalen und SEPA-Produkten zumindest für einige Jahre leben. Das bedeutet, dass sich für SEPA ein schwieriger Business Case abzeichnet.“

Eindeutige Gewinner von SEPA sind bis jetzt die spezialisierten Zahlungsverkehrsabwickler, die von der mit SEPA verbundenen erhöhten Outsourcing-Bereitschaft der Banken profitieren. Die Notwendigkeit von Investitionen und das Bewusstsein der Banken, dass die eigene Kostenposition verbessert werden muss, hat insbesondere die großen Abwickler begünstigt – die Konsolidierung ist bereits in vollem Gange. „Insgesamt erwarten wir durch SEPA keinen unmittelbaren Preissturz, sondern vielmehr eine europaweite Angleichung der Preisstrukturen. Auf welchem Niveau sich die Preise einpendeln, wird der Wettbewerb zeigen“, so Pratz: „In Ländern mit vergleichsweise geringen Gebühren wie Deutschland oder Benelux erwarten wir leichte Preiserhöhungen, während in anderen Ländern wie beispielsweise Frankreich die Gebühren voraussichtlich sinken werden.“

So oder so werden die Kunden von SEPA profitieren, da mit der SEPA-Einführung eine Modernisierung der technischen Infrastrukturen und höhere Sicherheitsstandards einhergehen werden. Unternehmen und Institutionen werden innerhalb der Euro-Länder von einheitlichen Produkten profitieren, die grenzüberschreitende Zahlungen einfacher und preiswerter machen.

### **Über A.T. Kearney**

*A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit größten Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.300 Mitarbeiter in über 33 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie unter [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de).*

### **Kontakt für die Presse**

Frank Schröder  
Marketing & Communications  
A.T. Kearney GmbH – Kaistraße 16A  
D-40221 Düsseldorf  
Tel: +49-211-1377 2272  
e-mail [frank.schroeder@atkearney.com](mailto:frank.schroeder@atkearney.com)