

SEMINARARBEIT

über das Thema

„Vergleich der Kosten des Einsatzes moderner Informationstechnologien (Überweisung, Zahlschein, Einziehungsauftrag, e-Rechnung etc.)“

im Rahmen der Lehrveranstaltung
„VK 6 – Seminar aus Wirtschaftsinformatik“

im Wintersemester 2005/06

Eingereicht bei:

LV-Leiter: **A. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rony G. Flatscher**
Institut für Wirtschaftsinformatik
Wirtschaftsuniversität Wien

Eingereicht von:

Harald Enne
Robin Rohr

Wien, am 07.01.2006

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
1 Einleitung.....	6
2 Zahlungsformen – Klassifizierung und Ablaufprozess.....	7
2.1 Klassische Zahlungsaufträge.....	8
2.1.1 Der Zahlschein und Überweisungsauftrag.....	9
2.1.2 Einziehungsauftrag und Dauerauftrag.....	11
2.2 Electronic Payments.....	12
2.2.1 Kreditkarte.....	13
2.2.2 Bankomatkarte.....	14
2.2.3 Quick.....	16
2.2.4 e-Rechnung.....	18
2.2.5 eps-Überweisung.....	20
2.2.6 PayPal.....	22
2.2.7 Paysafe Card.....	24
2.3 Mobile Payments.....	25
2.3.1 Paybox.....	26
2.4 Exkurs: Telebanking.....	27
2.5 Fallbeispiel: ERSTE BANK AG.....	29
2.6 Fallbeispiel: DIE NIEDERÖSTERREICHISCHE VERSICHERUNG.....	33
2.7 Fallbeispiel: TELEKOM AUSTRIA.....	38
3 Gebühren der verschiedenen Zahlungsmethoden.....	40
3.1 Gebühren seitens des Endkunden.....	40
3.1.1 Zahlschein und Überweisungsauftrag.....	40
3.1.2 Dauer- und Einziehungsauftrag.....	44
3.1.3 Kreditkarte.....	45
3.1.4 Bankomatkarte.....	46
3.1.5 Quick.....	46
3.1.6 e-Rechnung.....	47
3.1.7 eps-Überweisung.....	47
3.1.8 PayPal.....	47
3.1.9 Paysafe Card.....	47
3.1.10 Paybox.....	48
3.2 Gebühren seitens des Rechnungsstellers.....	48
3.2.1 Zahlschein und Überweisungsauftrag.....	48
3.2.2 Dauer- und Einziehungsauftrag.....	49
3.2.3 Kreditkarte.....	49
3.2.4 Bankomatkarte.....	50
3.2.5 Quick.....	51
3.2.6 e-Rechnung.....	51
3.2.7 eps-Überweisung.....	53
3.2.8 PayPal.....	53
3.2.9 Paysafe Card.....	54
3.2.10 Paybox.....	55
3.3 Gebührenvergleich von Filial- und Direktbanken.....	56
4 Kosten.....	61

4.1 Einflussgrößen.....	61
4.2 Kostendeckungsgrad eines privaten Girokontos	62
4.3 Vergleich ausgewählter Transaktionen (Daten per 2001).....	62
4.4 Kostenkomponenten.....	64
4.5 Zugrunde liegende Prozesse im Vertrieb bei ausgewählten Transaktionen.....	65
5 Betriebswirtschaftliche Aspekte.....	67
5.1 Prozesskostenrechnung vs. traditioneller Kostenrechnungssysteme.....	67
5.2 Überblick über Kostenrechnungssysteme in ausgewählten Banken, Versicherungen und Telekomunternehmen.....	71
5.3 Prozesskostenrechnung im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung am Beispiel eines Kreditinstitutes.....	72
5.3.1 Überblick über die verwendeten Systeme.....	72
5.3.2 Aufbau und Ziele der Kostenrechnung.....	72
5.3.3 Prozesskostenrechnung (Vertiefung).....	75
5.3.3.1 Prozessgliederung, Vertriebskanäle.....	75
5.3.3.2 Ermittlung der Prozesskosten.....	77
5.3.3.3 Verrechnung der Prozesskosten.....	81
5.3.3.4 Benötigte Inputs (Checkliste).....	82
5.3.4 Deckungsbeitragsrechnung.....	82
5.3.4.1 Grundprinzipien und Ziele.....	82
5.3.4.2 Produktkosten im DB-Schema.....	84
5.3.5 Graphischer Überblick über die Zusammenhänge.....	87
5.4 Kostenrechnung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens.....	88
5.4.1 Überblick über die verwendeten Systeme.....	88
5.4.2 Aufbau der Kostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung.....	88
6 Unternehmensstrategien.....	90
6.1 Multi Channel Management [vgl. MCM00].....	90
6.1.1 Problematik und Herausforderungen.....	90
6.1.2 Das Multi Channel-Konzept und seine Ziele.....	92
6.1.3 Die Komponenten des Multi Channel-Vertriebs.....	94
6.1.3.1 Filialen der Zukunft.....	94
6.1.3.2 Telefon-Banking [vgl. MCM01, 254 f.].....	96
6.1.3.3 Mobile Banking (via Handy, Organizer, Palm- und Laptop).....	98
6.1.3.4 Internet-Financial-Services.....	99
6.1.3.5 Präsentationsformen.....	99
6.1.4 Rentabilitätsaspekt des Online- & Telefonbanking [vgl. MCM01, 494 f.].....	100
6.1.5 Mehrwert für den Kunden.....	102
6.2 Multi Channel Management am Beispiel der s Gruppe.....	103
6.3 Kooperationen.....	107
6.4 Exkurs: Informationstechnologie aus Sicht der Mikroökonomik.....	108
6.4.1 Kosten eines Systemwechsels („Lock-In“) [vgl. GZMÖ04, 646 f.].....	108
6.4.2 Netzwerkexternalitäten [vgl. GZMÖ04, 648 f.].....	109
7 Rechtliche Grundlagen.....	111
7.1 Aufsichtsgrundsätze für elektronische Zahlungssysteme.....	111
7.2 OGH-Urteil zur Zahlscheingebühr.....	113
7.3 EU-Bestimmungen.....	115
8 Zusammenfassung und Ausblick.....	116
9 Quellenverzeichnis.....	119

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Graphische Darstellung der verschiedenen Zahlungsformen.....	9
Abbildung 2: Aufbau eines Zahlscheines (Raiffeisen Bank).....	10
Abbildung 3: Ablaufprozess bei einer Transaktion mittels Zahlschein [Buda05].....	12
Abbildung 4: Ablaufprozess beim Einziehungsauftrag.....	13
Abbildung 5: Ablaufprozess der Kreditkartenzahlung mit SSL-Verschlüsselung [vgl. Fisch04, 23].	16
Abbildung 6: Ablauf der Zahlung mit Maestro-Karte im Internet.....	18
Abbildung 7: Ablaufschema bei der Zahlung mittels elektronischer Geldbörse.....	23
Abbildung 8: Ablauf der e-Rechnung für z.B. die Mobilkom Rechnung.....	25
Abbildung 9: Ablaufprozess bei einer eps-Überweisung.....	26
Abbildung 10: Ablaufprozess bei einer Transaktion mittels PayPal [vgl. Fisch04, 20].....	29
Abbildung 11: Ablauf der Transaktion beim Online-Kauf mittels Paysafe Card [vgl. Fisch04, 14]...	32
Abbildung 12: Ablaufprozess von Paybox beim Online-Kauf [Payb05].....	34
Abbildung 13: Transaktionen in unterschiedlichen Vertriebskanälen.....	37
Abbildung 14: Datenfluss NÖ Versicherung - Bank.....	45
Abbildung 15: Inkassoprozess [TABL05].....	49
Abbildung 16: Entgelt für Standard-Karten.....	56
Abbildung 17: Konditionenvergleich unterschiedlicher Anbieter (Teil 1), Dez. 2005 [BK05].....	74
Abbildung 18: Konditionenvergleich unterschiedlicher Anbieter (Teil 2), Dez. 2005 [BK05].....	75
Abbildung 19: Transaktionsmix Österreich 2001 (exkl. Call Center-Transaktionen) [vgl. BDMC01]	78
Abbildung 20: Transaktionskosten Österreich 2001 (exkl. Reklamationskosten) [vgl. BDMC01]....	79
Abbildung 21: Bericht Stückkosten Detail [SSPK00].....	80
Abbildung 22: Vertriebsprozesse [SSPK00].....	81
Abbildung 23: Grenzplankostenrechnung versus Prozesskostenrechnung.....	83
Abbildung 24: Fiktives Beispiel zur Veranschaulichung des Degressionseffektes.....	89
Abbildung 25: Prozessgliederung.....	95
Abbildung 26: Beispiel für ein Standardzeiten-Erhebungsformular [SSPK00].....	98
Abbildung 27: Ablauf Stückkostenermittlung.....	100
Abbildung 28: mehrdimensionale Würfelsicht.....	103
Abbildung 29: Produktkostenverrechnung [EBCO04].....	106
Abbildung 30: Zusammenhänge der Teilsysteme.....	108
Abbildung 31: Was wollen die Kunden? [MCM00, 11].....	112
Abbildung 32: Befragung von Jugendbankkunden [STS100].....	112
Abbildung 33: Transaktionskostenvergleich (Bankenanalyse, McKinsey 1998) [siehe MCM01, 69]	115
Abbildung 34: Kosten je Kundenkontakt in unterschiedlichen Vertriebskanälen.....	121
Abbildung 35: Szenario bei Forcierung der elektronischen Vertriebswege [STS100].....	122
Abbildung 36: Transaktionskosten im Vergleich zur Abwicklung in traditioneller Filiale.....	123
Abbildung 37: MCM - Big Picture.....	124
Abbildung 38: Prozess-Vertriebswege-Matrix (Auszug).....	125
Abbildung 39: Channel-Statistik (Auszug).....	127
Abbildung 40: Mögliche Anpassung zum Gleichgewicht.....	132

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zunahme von Maestro-Karten in den letzten 5 Jahren [vgl. Maes05].....	15
Tabelle 2: Zunahme der Zahlungstransaktionen mittels Maestro-Karte [vgl. Maes05].....	15
Tabelle 3: Zahlungsverkehrstransaktionen (Auszug).....	29
Tabelle 4: Scanning- und Bankanbindungssysteme der NÖ Versicherung.....	37
Tabelle 5: Zahlscheingebühr in der Versicherungsbranche [vgl. Buda05, 36].....	41
Tabelle 6: Zahlscheingebühr bei den Mobilfunkbetreibern.....	41
Tabelle 7: Zahlscheingebühr in der Bankenbranche [vgl. EiKo04].....	42
Tabelle 8: Bankgebühren für Daueraufträge bei Nichtdurchführung	44
Tabelle 9: Spesen und Verzugszinsen der Mobilfunkbetreiber.....	45
Tabelle 10: Staffelung der Disagio-Sätze von Europay für unterschiedliche Kreditkarten.....	50
Tabelle 11: Disagiostaffel für Bankomatkartenumsätze.....	51
Tabelle 12: Preisstaffel für Presentment Only.....	52
Tabelle 13: Preisstaffel für Presentment and Payment.....	52
Tabelle 14: Gebührenstaffel nach Währung und Umsatz für Premium- o. Businesskonto [PayP05]	54
Tabelle 15: Entgelte für Paybox Vertragshändler.....	55
Tabelle 16: Beispiel Entlastung [EBCO04]	86
Tabelle 17: Systemausstattung: Die NÖ Versicherung.....	88
Tabelle 18: Prozesse mit möglichem Einsparungseffekt durch Nutzung additiver Kanäle.....	105
Tabelle 19: Einflussgrößen auf die Gebühren.....	117

1 Einleitung

Diese Arbeit ist im Rahmen der Lehrveranstaltung „VK6 – Seminar aus Wirtschaftsinformatik“ unter der Betreuung von Herrn A. Univ.-Prof. Mag. Dr. Rony G. Flatscher entstanden. Das Kernthema der folgenden Seiten wird es sein, einen Kostenvergleich verschiedener Zahlungsformen durchzuführen. Dabei soll besonders darauf geachtet werden, welchen finanziellen Vorteil der Einsatz moderner Informationstechnologie mit sich bringt.

Im ersten Kapitel werden verschiedene Formen der Zahlung im Offline- als auch im Online-Bereich vorgestellt. Zum Überblick werden die Transaktionsabläufe graphisch dargestellt. Die Ergebnisse von drei Fallstudien auf der Basis von Vor-Ort-Interviews bei Unternehmen finden sich am Schluss dieses Kapitels.

Im folgenden Kapitel werden die Gebühren aus Kunden-, Kommerzpartner- und Bankensicht dargestellt. Auch die Zahlungsströme werden transparent gemacht. Aus Komplexitätsgründen konzentriert sich diese Arbeit auf die Branchen Banken, Versicherungen und Mobilfunbetreiber.

Nach den Gebühren werden die internen Kosten behandelt, die diesen als wesentlicher Einflussfaktor zugrunde liegen. Naturgemäß sind diesbezügliche Daten sehr schwer zu bekommen.

Die weiteren Kapitel behandeln andere Einflussgrößen auf die Gebühren: Konkret werden anhand von Fallstudien unterschiedliche Kostenrechnungssysteme (vor allem die Prozesskostenrechnung) vorgestellt. Auch die Thematik des Multi Channel-Management wird ausführlich behandelt.

Ausgewählte rechtliche Bestimmungen und mikroökonomische Einflussfaktoren aus der Volkswirtschaftslehre werden zu guter Letzt kurz angeschnitten.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse.

2 Zahlungsformen – Klassifizierung und Ablaufprozess

Das folgende Kapitel wird sich mit den unterschiedlichen Möglichkeiten der Durchführung einer Zahlung zwischen dem Käufer und dem Verkäufer beschäftigen. Es wird gezeigt werden, welche unterschiedlichen Angebote es im Online- als auch im Offline-Bereich gibt und welche unterschiedlichen Parteien im Gesamtprozess der Zahlung involviert sind. Die damit verbundenen Gebühren bzw. Kosten werden in den darauffolgenden Kapiteln genauer betrachtet werden.

Zu Beginn zeigen wir einen Überblick, welche aktuellen Angebote bezüglich der Zahlungsmöglichkeiten es gibt und wie man diese einteilen kann. Im Rahmen dieser Arbeit sollen nur die gängigsten und bekanntesten Systeme angeführt und auf sie eingegangen werden. In Abbildung 1 auf der nächsten Seite wird graphisch dargestellt, wie die unterschiedlichen Zahlungsformen anhand von 2 bzw. 3 Kriterien klassifiziert werden können, nämlich [vgl. Lenz04, 42]:

- bar
- halbbar bzw. unbar

Wie man klar erkennen kann, ist vor allem der Bereich der unbaren bzw. halbbaaren Zahlungsmethoden sehr umfangreich. Desweiteren kann man hier eine Unterscheidung treffen, ob die Zahlungen klassische Zahlungsaufträge darstellen oder auf elektronischem oder mobilem Weg durchgeführt werden. Besonders im e-Payment und m-Payment gibt es in Europa verschiedene Anbieter, jedoch sind sich die Systeme sehr ähnlich und unterscheiden sich nur geringfügig, z.B. Paysafecard in Österreich und Europ@ycard in der Schweiz als zwei Prepaid-Karten-Systeme, deren Ablauf sich exakt gleich gestaltet. Verschiedenste Statistiken zeigen, dass man heute einen klaren Trend erkennen kann, der weg vom klassischen Zahlungsverkehr (z.B. Barzahlung, nicht-elektronischer Überweisungsauftrag) hin zum elektronischen Zahlungsmedium zeigt. Vor allem der Bereich der Zahlungskarten, wie z.B. Bankomatkarte oder Kreditkarte erfreut sich eines steigenden Einsatzes bzw. Nutzen. Grund dafür sind die steigenden Einsatzmöglichkeiten und der steigende Sicherheitsgrad gegenüber dem Kunden durch neue

Verschlüsselungsverfahren von sensiblen Daten.

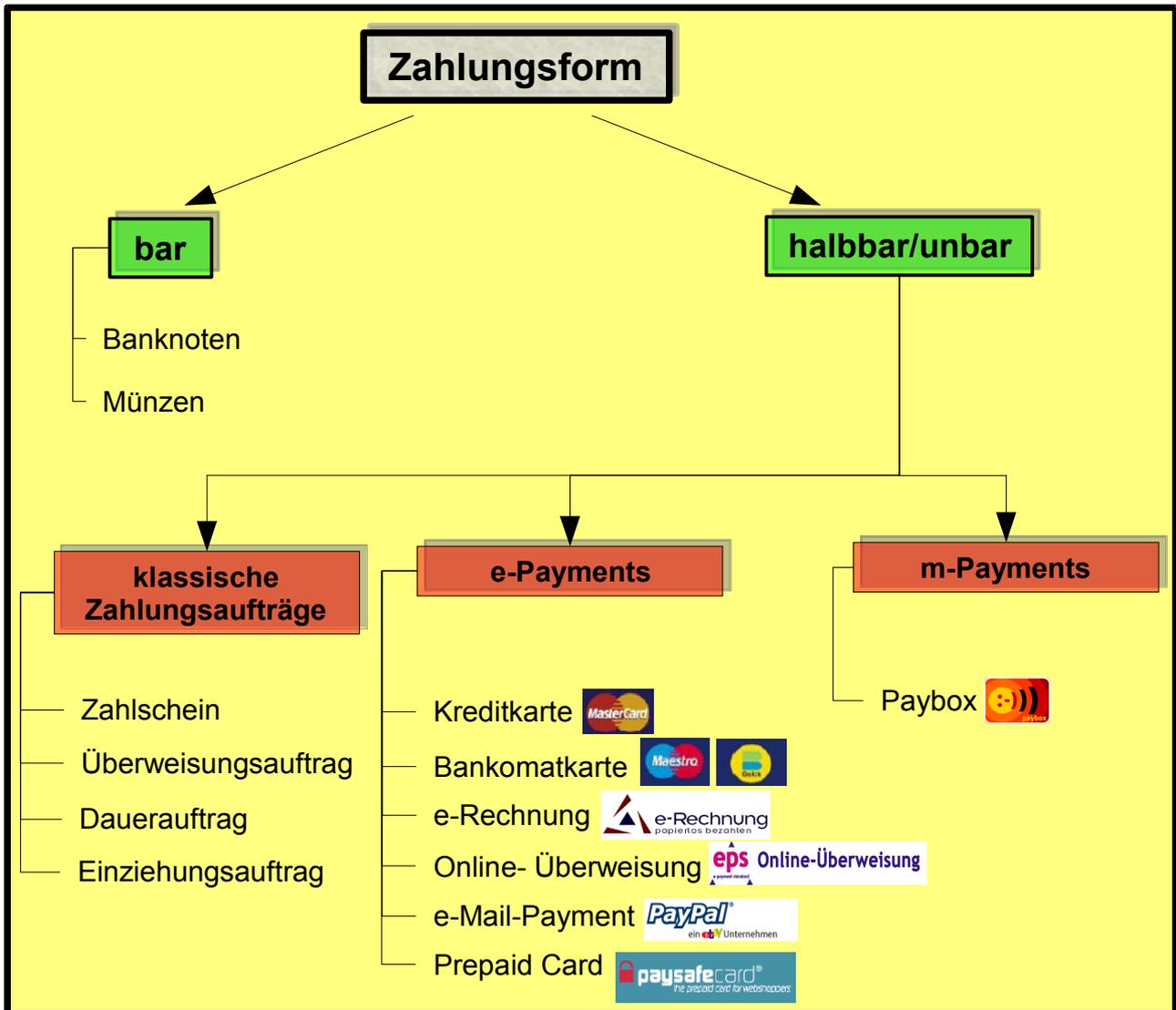


Abbildung 1: Graphische Darstellung der verschiedenen Zahlungsformen

Im Folgenden sollen die verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten für halbbar und unbar Transaktionen genauer dargestellt und die Prozesse die hinter ihnen stehen aufgezeigt werden.

2.1 Klassische Zahlungsaufträge

Im Rahmen der klassischen Transaktionsformen soll genauer auf das System des Zahlscheines eingegangen werden, der in den letzten Jahren vor allem durch seine Zusatz.B.ühren häufig in den Medien vertreten war. Ob diese Gebühren gerechtfertigt sind

und dem jeweiligen Mehraufwand beim Rechnungsaussteller entsprechen, ist mitunter eine Kernfrage dieser Seminararbeit.

2.1.1 Der Zahlschein und Überweisungsauftrag

Grundsätzlich wird das Zahlscheinformular der jeweiligen Rechnung beigelegt oder kann auch ohne einer solchen zugeschickt werden, z.B. bei Non-Profit-Organisationen die einen Spendenaufruf durchführen. Hauptsächlich wird diese Transaktionsmethode von Personen bevorzugt, die besonders Wert auf Sicherheit legen, da die Bezahlung erst nach Erhalt der Ware erfolgt. Doch in vielen Fällen sind Konsumenten an diese Zahlungsart gebunden, da sie etwa nicht über ein Girokonto verfügen. Laut einer Studie der Arbeiterkammer trifft das auf ungefähr 300.000 Österreicher zu, z.B. Pensionisten die ihre Pension per Post bekommen oder Personen die aufgrund ihres Verschuldungsgrades kein Konto eröffnen dürfen [EiKo04]. Das Formular hat folgendes Aussehen (Abb. 2):

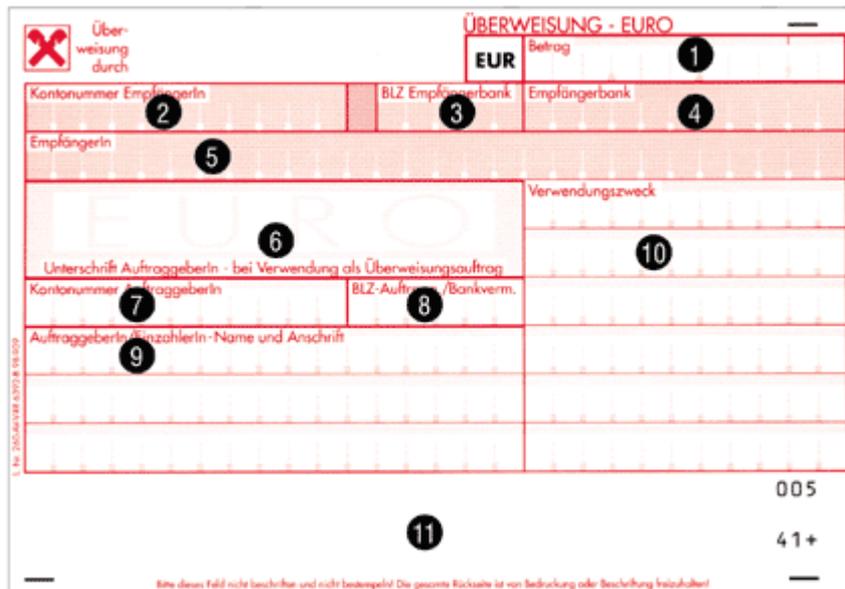


Abbildung 2: Aufbau eines Zahlscheines (Raiffeisen Bank)

1. Feld in dem Rechnungsbetrag eingetragen wird.
2. Hier wird die Girokontonummer des Empfängers eingetragen (falls sie bekannt ist).
3. BLZ der Empfängerbank hilft bei einer rascheren Abwicklung der Zahlung.
4. Name der Bank, die den Geldbetrag empfängt.
5. In diesem Feld muss die Anschrift des Empfängers eingetragen werden, damit der Auftrag ordnungsgemäß durchgeführt werden kann.

6. Hier muss die Unterschrift des Auftraggebers platziert werden, wenn er den Zahlschein bzw. Erlagschein als Überweisungsauftrag nutzt.
7. Kontonummer des Auftraggebers muss unbedingt angeführt werden
8. BLZ des Auftraggebers ist einzutragen.
9. Sollte der Name und die Adresse des Auftraggebers nicht schon vorgedruckt sein, müssen sie unbedingt eingetragen werden.
10. Oft wird ein Zahlschein für mehrere Verwendungszwecke genutzt, hier können diese eingetragen werden.
11. Hier wird die Verwendungszwecknummer (12-stellig) eingetragen bzw. vorgedruckt, die ein wichtiges Kriterium bei der maschinellen Verarbeitung darstellt.

Es ist aus den angeführten Punkten ersichtlich, dass ein Zahlschein unterschiedlich eingesetzt werden kann. Neben einer halbbareren Transaktion, wo der Rechnungsbetrag bar beim Bankschalter eingezahlt und mittels dem Zahlscheinbeleges auf das Konto des Zahlungsempfängers gutgeschrieben wird, kann man auch bargeldlose Transaktionen durchführen. Dies hängt davon ab, ob man über ein Girokonto verfügt und dieses auch am Überweisungsauftrag (Zahlschein plus Auftragsbestätigung) angibt. In diesem Fall wird der Rechnungsbetrag vom Konto des Schuldners auf das Konto des Gläubigers übertragen. Der Ablauf des Zahlungsprozesses sieht grundsätzlich wie folgt aus:

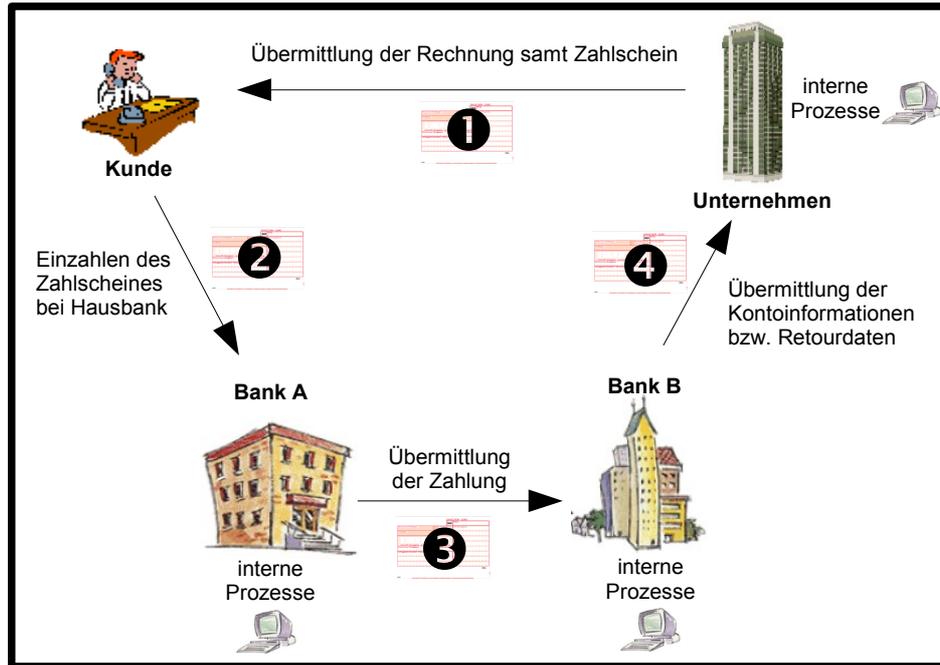


Abbildung 3: Ablaufprozess bei einer Transaktion mittels Zahlschein [Buda05]

Ein wichtiges Kriterium in diesem „Zahlungskreislauf“ ist die 12-ziffrige Prüfziffer für den Verwendungszweck. Sie wird vom Rechnungsaussteller erzeugt und ermöglicht ihm eine automatische Abgleichung der „Offenen Posten“. So kann man auf eine aufwendige manuelle Erfassung und Zuordnung in der Finanzbuchhaltung verzichten [vgl. Buda05, 28].

2.1.2 Einziehungsauftrag und Dauerauftrag

Der Einziehungsauftrag und der Dauerauftrag stellen klassische Zahlungsmethoden dar, die vor allem für periodische Zahlungen geeignet sind. Während der Dauerauftrag für ständig gleichbleibende Entgeltforderungen verwendet wird (z.B. Miete), setzt man den Einziehungsauftrag bei periodischen und unterschiedlich hohen Zahlungen ein (z.B. Telefonrechnung).

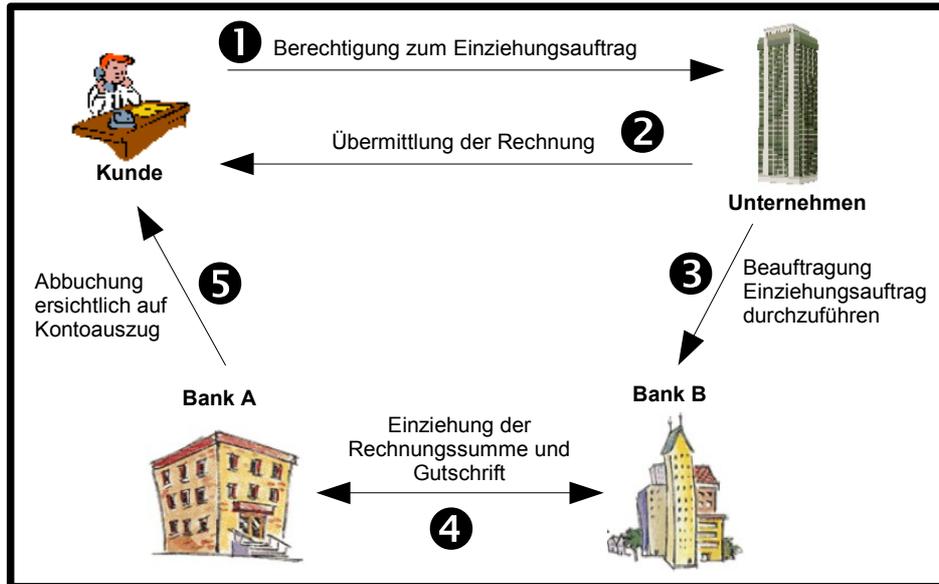


Abbildung 4: Ablaufprozess beim Einziehungsauftrag

Während der Dauerauftrag vom Schuldner bei seiner kontoführenden Bank in Auftrag gegeben wird, ist eine grundlegende Voraussetzung für den Einziehungsauftrag die Ermächtigung des Schuldners an den Gläubiger von seinem Konto den jeweiligen Rechnungsbetrag der Periode abbuchen zu dürfen. Die Vorteile der Zahlungsmethodik liegt auf der Hand. Der Kunde muss sich nicht mehr um die rechtzeitige Begleichung offener Rechnungen kümmern und kann dadurch auch nicht in Zahlungsverzug gelangen. Der Rechnungsbetrag wird automatisch am Fälligkeitszeitpunkt vom Konto abgebucht und beim Zahlungsempfänger gutgeschrieben. Gleiches gilt für den Rechnungsaussteller, denn er erspart sich das aufwändige Kontrollieren, ob die gezahlten Beträge auch den tatsächlichen Forderungen entsprechen.

Jedoch bietet besonders der Einziehungsauftrag für den Konsumenten erhebliche Nachteile, denn er kann nicht mehr darüber entscheiden, welche Rechnung er bezahlen möchte und welche nicht. Sollten z.B. mangelhafte Leistungen erfolgt sein, die vom Unternehmen aber voll verrechnet wurden, so kann er nur durch einen fristgerechten Einspruch gegen die Abbuchung am Konto (innerhalb von 42 Tagen) eben diese stornieren lassen [vgl. Buda05, 32]. Das wiederum führt aber dazu, dass der Konsument in Zahlungsverzug gerät und der Unternehmer berechtigt ist Verzugszinsen und Mahnspesen zu verrechnen.

2.2 Electronic Payments

Diese Kategorie von Zahlungsmodalitäten zählt eindeutig zu den bargeldlosen Zahlungsformen und sie finden ihren Einsatz besonders im E-Commerce. „Unter E-Payment verstehen wir die Summe aller Maßnahmen in Form von Geräten, Netzen, Datenbanken sowie Marketing & Vertrieb, um zuvor festgelegte Bezahlwerte zwischen Partnern auf elektronischer Grundlage effizient zu übertragen“ [siehe Lenz04, 42]. Elektronische Zahlungssysteme zeichnen sich also dadurch aus, dass alle zur Zahlung erforderlichen Daten elektronisch abgesendet werden. Jedes Verfahren hat einen einheitlichen Standardablauf, der sich in vier Hauptphasen einteilen lassen kann:

1. Authentifizierung
2. Autorisierung
3. Zahlungsanweisung
4. Zahlungsfluss

Die Authentifizierung dient der Feststellung bzw. Identifikation der am Zahlungsvorgang beteiligten Personen, also Käufer und Verkäufer. Bei der Autorisierung erklärt sich der Kunde bereit die Zahlung für das Produkt oder die Leistung durchzuführen. Zusätzlich wird in dieser Phase auch überprüft, ob der Käufer auch über die jeweiligen finanziellen Mittel verfügt. Nach der Autorisierung kommt es zur Zahlungsanweisung an die jeweiligen Finanz- oder Kreditinstitute bzw. Serviceanbieter. Danach wird der Zahlungsfluss vom Konto des Käufers auf das Konto des Verkäufers veranlasst.

2.2.1 Kreditkarte

Die Kreditkarte ist eines der bekanntesten unbaren Zahlungsmittel in den letzten Jahrzehnten. Sie wird sowohl im Offline- als auch im Online-Bereich genutzt. Man findet 4 große Anbieter am Markt nämlich MasterCard, Visa, American Express und Diners Club. Während die ersten beiden ihre Karten über Mitglieds- und Partnerinstitute vertreiben, so verkaufen die letzten beiden Anbieter ihre Produkte überwiegend selbst [vgl. KrMa05]. Je nach Kreditkartengesellschaft und Typ von Kreditkarte kann man zwischen 4 verschiedenen Abrechnungsarten unterscheiden:

- ✓ **Charge Card** → Die Kartenumsätze werden gesammelt und einmal pro Monat abgebucht.
- ✓ **Credit Card** → Durch die Karte wird dem Karteninhaber tatsächlich ein Kredit eingeräumt und er kann in Raten zurückzahlen
- ✓ **Debit Card** → Karte bei der die Umsätze sofort vom Girokonto des Inhabers abgebucht werden.
- ✓ **Prepaid Card** → Karte die mit einem Guthaben geladen wird, über das in der Folge verfügt werden kann.

Abbildung 5 zeigt den Ablauf einer Kreditkartenzahlung mit SSL (Secure Socket Layer) Verschlüsselung im Internet. Diese unterscheidet sich von dem Standardablauf einer Transaktion mittels Kreditkarte im Offline-Bereich. So findet z.B. eine Server-Authentifizierung statt, damit der Käufer sicher gehen kann, dass er auch wirklich mit dem Händler-Server verbunden ist (Punkt 2). Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Kreditkartendaten erst nach Lieferung der Ware von der Clearingstelle bzw. der Kreditkartengesellschaft überprüft werden. Der Händler muss die Kartenfirma kontaktieren, um für den Zahlungsauftrag eine Genehmigungsnummer zu erhalten. Eben diese Nummer muss zusätzlich mit den Kreditkartendaten des Kunden an die Kreditkartengesellschaft übermittelt werden (Punkt 7). Stimmen die Kartendaten mit der Genehmigungsnummer überein, wird dem Händler der Rechnungsbetrag abzüglich des jeweiligen Disagios auf seinem Konto gutgeschrieben (Punkt 9). Dem Käufer wird der Betrag zusammen mit den restlichen Umsätzen am Ende des Monats vom Konto abgebucht (Punkt 10).

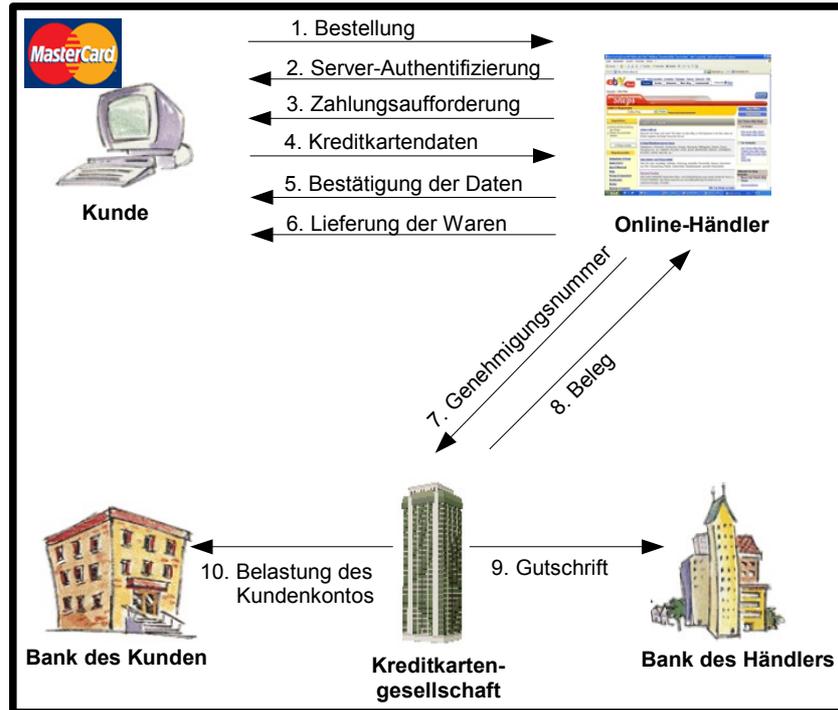


Abbildung 5: Ablaufprozess der Kreditkartenzahlung mit SSL-Verschlüsselung [vgl. Fisch04, 23]

Trotz ihres hohen Maßes an Bequemlichkeit ist der Erfolg der Kreditkarte im Internet etwas hinter den Erwartungen geblieben. Grund dafür ist die Sicherheitsproblematik bei der Übermittlung der Kundendaten an den Onlinehändler bzw. der Kundendaten vom Onlinehändler zum Kreditkarteninstitut. Auch verschiedenen Verschlüsselungstechniken die zum Teil speziell von den Kreditkartenunternehmen (SET, 3D Secure) entwickelt wurden, konnten aufgrund ihres für den Konsumenten sehr komplexen Ablaufes (Installation einer speziellen Software, Erzeugen eines Passwortes) nicht dazu beitragen, dass die Kreditkarte online stärker genutzt wird [vgl. Thür01, 6].

2.2.2 Bankomatkarte

Die Bankomatkarte ist vor allem in den letzten Jahren zu einem der beliebtesten Zahlungsmittel geworden. Sie unterscheidet sich von der Kreditkarte dadurch, dass die Rechnungsbeträge die bezahlt wurden sofort vom Girokonto des Karteninhabers abgebucht werden und nicht erst gesammelt am Ende des Verrechnungsmonats. Tabelle 1 zeigt die sprunghafte Zunahme der Maestro-Karten, Geldautomaten und Bankomatkassen in den letzten Jahren. Wie man sehen kann, hat sich die Anzahl der Karten in den letzten 5 Jahren fast

verdoppelt und steht Ende 2004 bei ca. 6,6 Mio. Somit besitzt jeder Österreicher über 18 Jahren eine Bankomatkarte. Gründe für diese Zunahme sind mitunter die Umstellung auf den Euro und die damit verbundene „Münzenflut“ in den Geldbörsen, aber auch die einfache Handhabung und die günstigen Kosten für den Endverbraucher.

	Karten	Geld- automaten	Bankomat- Kassen
2000	3.939.000	5.913	40.170
2001	4.517.000	6.622	58.073
2002	5.303.000	7.028	68.939
2003	6.185.000	7.499	73.333
2004	6.625.000	8.000	78.876

Tabelle 1: Zunahme von Maestro-Karten in den letzten 5 Jahren [vgl. Maes05]

Neben den Abheben von Bargeld bei Bankomaten bzw. SB-Terminals in Banken wird die Karte hauptsächlich zum Zahlen von Rechnungen verwendet. In Tabelle 1 können wir klar erkennen, wie stark die Zahlungstransaktionen in den letzten 5 Jahren gestiegen sind. So gab es im Jahr 2000 rund 80 Mio. Transaktionen, 2005 waren es knapp 190 Mio. Zahlungen. Das entspricht einer Zunahme von ca. 140 %.

	Zahlungstransaktionen		Bargeldbehebungen	
	Anzahl *	Euro *	Anzahl *	Euro *
2000	80,4	4.550	103,2	13.620
2001	106,1	5.900	108,5	15.000
2002	140,9	7.640	109,9	14.360
2003	158,3	8.344	112,1	14.460
2004	188,5	9.730	120,1	15.690

Tabelle 2: Zunahme der Zahlungstransaktionen mittels Maestro-Karte [vgl. Maes05]

Die Bankomatkarte war bis vor kurzem rein nur für den Offline-Betrieb geeignet, d. h. man konnte nur direkt am Point of Sale (POS) bei sogenannten Bankomatkassen bezahlen, zB im Supermarkt. Die Karte wird in die speziellen Lesegeräte eingeschoben und die Identifikation des Karteninhabers durch die Eingabe des PIN-Code bestätigt. Danach wird eine Onlineverbindung zur kartenausgebenden Bank aufgebaut, Kontodaten sowie das Kartenlimit überprüft und dann die Überweisung des Rechnungsbetrag veranlasst.

Seit kurzem ist es auch möglich online zu zahlen. Das bedeutet, dass auf einen Schlag rund 6,6 Mio. Kartenbesitzer über eine sichere Zahlungsmöglichkeit im Internet verfügen. Zur Zeit gibt es in Österreich 60 Online-Shops, die diese Bezahlverfahren anbieten. Bei

Europay erwartet man sich bis Ende 2006 mindestens 100.000 Österreicher, die ihre Maestro-Karte zum Zahlen im Internet nutzen werden. Das System funktioniert wie der MasterCard Secure-Code (3D Secure) und nennt sich Maestro Secure-Code. Dabei wird mit einer Kombination aus Kartenummer, selbstgeneriertem Passwort und Secure-Code die Zahlung autorisiert [vgl. Reis05, 21].

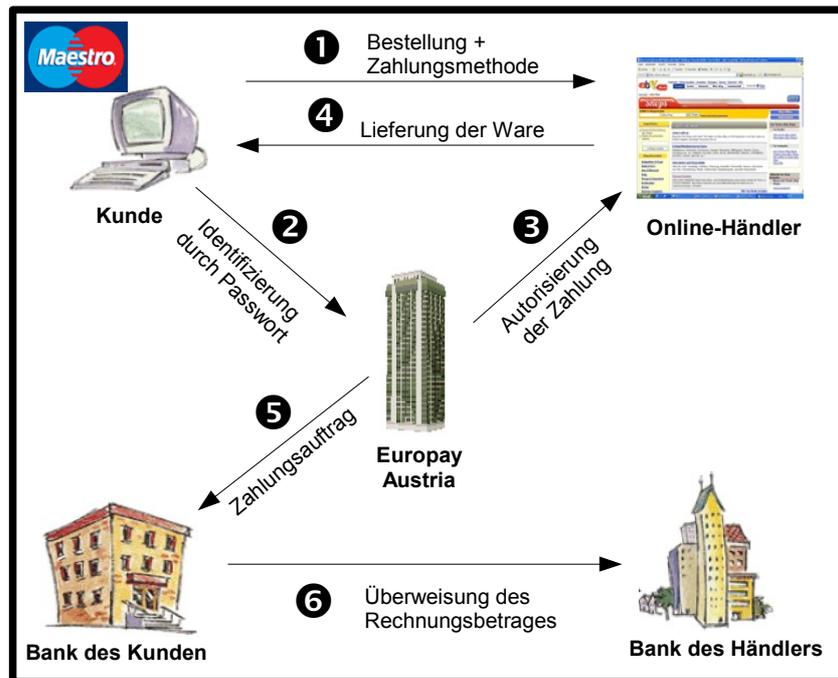


Abbildung 6: Ablauf der Zahlung mit Maestro-Karte im Internet

Zu berücksichtigen ist bei der Zahlung mittels Bankomatkarte, dass sie im Gegensatz zur Kreditkarte über ein bestimmtes Limit verfügt, wobei sich dieser Betrag von Bank zu Bank und je nach Kundengruppe unterscheiden kann. Das klassische Limit liegt bei € 400,--. Sollte diese Grenze überschritten werden, so kann dieses Zahlungsmittel nicht mehr eingesetzt werden.

2.2.3 Quick

Die österreichische elektronische Geldbörse mit der Bezeichnung „Quick“ ist eine Zahlungsmöglichkeit, die über den Chip auf der Bankomatkarte oder auch in Form von eigenen „Quick“-Wertkarten genutzt werden kann. Das System wurde 1996 am Markt eingeführt. Sie ist besonders für Klein- und Kleinstbetragrechnung, konzipiert worden. So

kann man z.B. im Einzelhandel, Parkzettel, Fahrscheine oder auch Strafzettel bezahlen. Jede Quick-Karte ist wieder aufladbar und kann an jedem Bankomaten oder einem eigenen Ladeterminal bis zu € 400,-- aufgeladen werden [vgl. OeNT05]. Zu beachten ist hier, dass durch das Guthaben bzw. den Ladevorgang auch das Limit der Bankomatkarte reduziert wird! Das Aufladen des Chips erfolgt durch eine Umbuchung vom Konto des Kartenbesitzers auf den Quick-Chip der Maestro-Karte. Zur Zeit kann man in Österreich bei ca. 55.000 Bankomatkassen mit der elektronischen Geldbörse bezahlen. 1999 waren es rund die Hälfte (28.763) [vgl. OeNA05]. Abbildung 7 zeigt den Ablauf bei einer Zahlung mittels der „Quick“-Funktion.

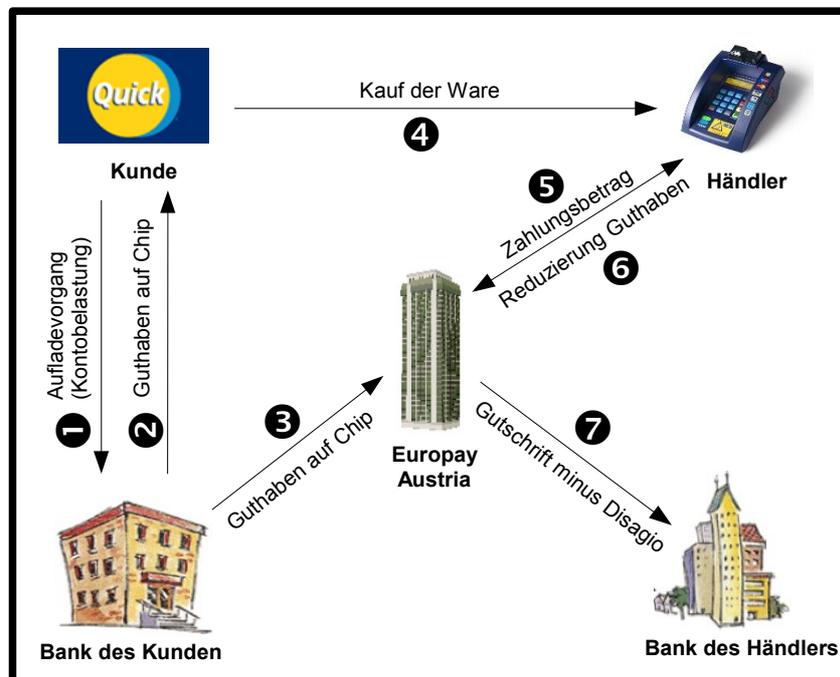


Abbildung 7: Ablaufschema bei der Zahlung mittels elektronischer Geldbörse

Die Quick-Funktion bietet für Nutzer den Vorteil, dass er im Vergleich zur Bankomatkarte nur eine einzige Buchungszeile durch den Ladevorgang verursacht. Es wird somit nicht für jeden Bezahlvorgang eine gesonderte Buchungsgebühr seitens der Bank verrechnet. Im Gegensatz zur Maestro-Karte wird bei der Bezahlung mittels Quick keine PIN-Eingabe gefordert. Dadurch ist das Durchführen der Transaktion noch bequemer. Auf der anderen Seite bedeutet das aber auch, wenn die Karte verloren geht, kann das Guthaben von jeder Person benutzt werden.

2.2.4 e-Rechnung

Unter e-Rechnung versteht man ein spezielles Online-Service für Rechnungen. Es bietet die Möglichkeit Rechnungen per E-Mail zu erhalten und zum Fälligkeitszeitpunkt per Online- bzw. Telebanking zu bezahlen. Ein zentraler Anbieter dieser Zahlungsdienstleistung in Österreich ist das Joint-Venture-Unternehmen EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment GmbH), das aus einer Kooperation der BA-CA, mit der Raiffeisen Bank und der Erste Bank entstanden ist. Das Service steht den Kunden der verschiedenen Banken als Integration in das Internet-Banking seit Anfang Juni kostenlos zur Verfügung und bis heute haben sich ca. 10.000 Kunden registriert [vgl. Mini05]. Die Anmeldung erfolgt einfach über die gewohnte e-Banking-Umgebung der jeweiligen Bank. Für den Kunden ergeben sich aus diesem System folgende Vorteile:

- x Rechnung kann unabhängig von den Banköffnungszeiten gezahlt werden.
- x Gesamtüberblick über offene, bezahlte und abgelehnte Rechnungen.
- x Via E-Mail über einlangende oder fällige Rechnung informiert.
- x Per Mausklick und TAN wird Bezahlung in der gewohnten E-Banking-Umgebung veranlasst.
- x Einheitliche Plattform für alle Rechnungen von unterschiedlichen Unternehmen.

Die e-Rechnung bietet aber nicht nur dem Konsumenten Vorteile sondern auch den rechnungsstellenden Unternehmen. So stellt das System, im Gegensatz zu „Direct Billing“-Systemen, wo der Unternehmer auf einer unternehmenseigenen Website die Zahlungsmöglichkeit anbietet, eine neutrale Plattform für den Rechnungssteller dar. Bei der e-Rechnung tritt nämlich das oben erwähnte Joint-Venture EBPP als Mittler zwischen rechnungslegenden Unternehmen, Rechnungsempfänger und den Banken ein. Dadurch wird die Rechnungslegung zu einem lücken- und papierlosen Prozess der vollelektronisch abläuft. Das ergibt für die jeweiligen Unternehmen eine unglaubliche Kosteneinsparung (geringere Druck-, Papier-, Manipulations- und Portokosten) gegenüber der postalischen Zustellung von Rechnungen, die z.B. via Zahlschein eingezahlt werden. „Während eine Rechnung in Papierform einem Unternehmen bis zu sechs Euro kostet, betragen die transaktionsgebundenen Kosten beim Versand als 'e-Rechnung' deutlich unter einem

Euro.“ [siehe Mini05]. Die Uniqa Versicherung spricht z.B. von einer prognostizierten Einsparung von 250.000.-- Euro pro Jahr [Kolb05]. In Abbildung 8 wird der Ablaufprozess für eine e-Rechnung dargestellt.

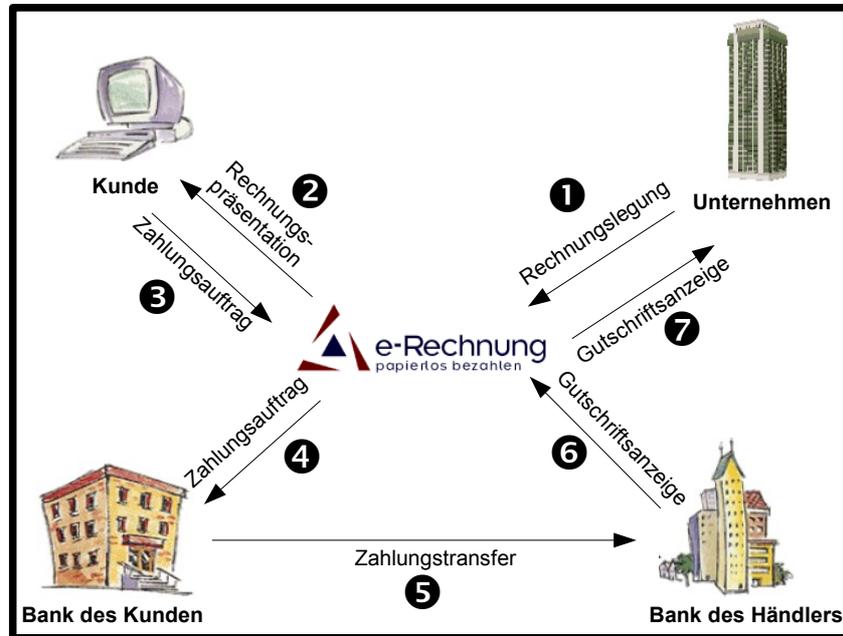


Abbildung 8: Ablauf der e-Rechnung für z.B. die Mobilkom Rechnung

Für Kommerzkunden setzen verschiedene ERP-Hersteller das System der e-Rechnung um:



Aufgrund der oben erwähnten Vorteile die das System vor allem für die verschiedenen Rechnungsaussteller bietet, steigt die Anzahl der Unternehmen, die diese Form der Zahlung ihren Kunden anbieten ständig an. Neben der Mobilkom Austria versuchen auch der Mobilfunkanbieter Drei (Hutchinson 3), Uniqa Versicherung, die Stadt Wien, Zürich Versicherung, iNode, Lagerhaus, die Stadt Klagenfurt uvm. ihre Kunden bzw. Bürger von dieser Zahlungsmethode zu überzeugen.

2.2.5 eps-Überweisung

eps ist die Abkürzung für e-payment standard, der von den österreichischen Banken BA-CA, BAWAG-PSK, ERSTE Bank/Sparkasse und Raiffeisenbanken zusammen mit der STUZZA (Studiengesellschaft für Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr) entwickelt wurde. Er bildet eine einheitlichen, normierte und technische Schnittstelle zwischen Kunde, Händler und Banken. Der Vorteil liegt vor allem beim Webshop-Kunden, denn er bezahlt in seiner gewohnten e-Banking-Umgebung, ohne dem e-Shop-Betreiber sensible Daten übermitteln zu müssen. Der Online-Händler hat den Vorteil, dass er nur ein System implementieren muss, das von der Bankverbindung des Käufers unabhängig ist. Die vier größten Applikationen in Österreich sind [vgl. OeNI05]:

- ELBA-internet (Raiffeisen, www.raiffeisen.at)
- Direct Pay (BAWAG/P.S.K., www.bawag.com)
- Netpay (Erste Bank, www.netpay.at)
- POP – PartnerOnlineP@ying (BA-CA, www.ba-ca.com)

Heute findet man in Österreich ca. 100 Shops, die diese Zahlungsmethode in ihrem Onlineportal anbieten. Abbildung 9 zeigt die Ablaufprozesse bei einer eps-Überweisung zwischen Kunden, Verkäufer und Bank.

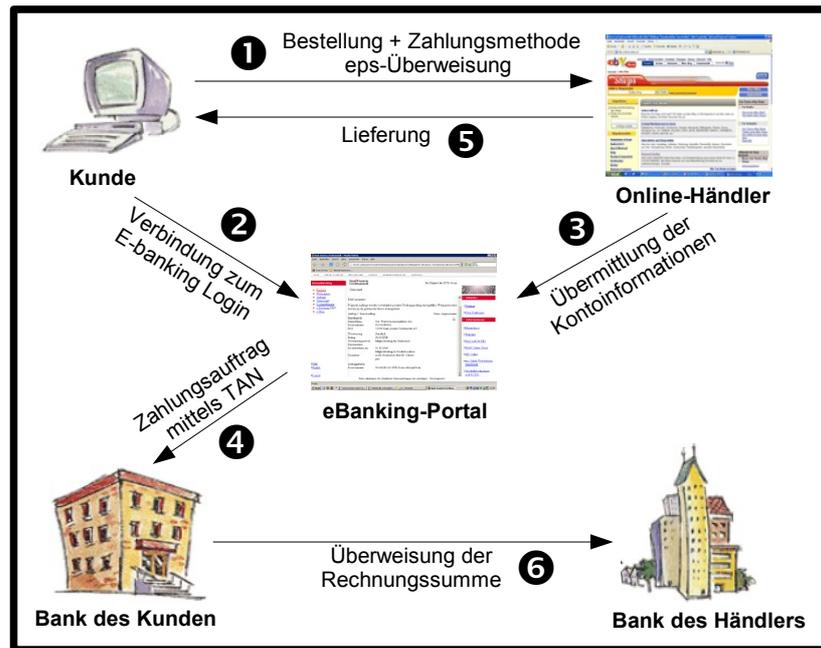


Abbildung 9: Ablaufprozess bei einer eps-Überweisung

Wie man erkennen kann, wird dem Onlinehändler keine Information des Käufers übermittelt, denn nach der Auswahl der Zahlungsmethode „eps-Überweisung“ und der jeweiligen Bank, bei der man sein Konto hat, wird automatisch das Login-Fenster der vertrauten Online-Banking-Umgebung geöffnet. Nach der Anmeldung wird völlig selbständig ein Überweisungsformular gezeigt, indem bereits alle notwendigen Informationen eingetragen sind. Der Käufer muss die Überweisung nur noch mittels TAN oder digitaler Signatur bestätigen und erhält danach die Ware bzw. Dienstleistung.

Man könnte jetzt die Überlegung anstellen, dass die eps-Überweisung mit der e-Rechnung direkt in Konkurrenz steht. Diese Annahme ist aber falsch, denn im Gegenteil kann man davon sprechen, dass sich die beiden Systeme ergänzen, da sie unterschiedliche Geschäftsfälle abdecken. Während eps auf den e-Commerce im engeren Sinn abzielt, bei dem der Käufer aktiv im Internet tätig wird und im Rahmen seines Bestellvorgangs auch gleich die Zahlung erledigen will, deckt man mit der e-Rechnung jenen Bereich ab, bei dem der Kunde Rechnungen erhält, ohne dass er aktiv wird wie z.B. bei einem Dauerschuldverhältnis. Beide Zahlungsvarianten haben jedoch ein gemeinsames Merkmal, sie können perfekt in das jeweilige Online- bzw. Telebanking-System, Stichwort FSI-Telebanking, integriert werden. Unternehmer können so die offenen Posten in der Finanzbuchhaltung automatisch mit den Kontoinformationen aktualisieren. Das bietet vor

allein die Möglichkeit Zeit, Arbeit und in weiterer Folge Kosten zu sparen.¹

2.2.6 PayPal

E-Mail-Payments stellen eine sogenannte „Person-to-Person Zahlung“ (P2P) dar, wobei die E-Mail-Adresse zur Authentifizierung dient. Das bedeutet, der Zahlungsvorgang findet direkt zwischen den beiden Vertragsparteien (Verkäufer und Käufer) ohne die Vermittlung eines Finanzinstitutes statt. Diese Zahlungsmethode ist besonders bei Online-Auktionsseiten wie eBay beliebt. Das System baut auf P2P-Konten auf, die mittels Überweisung oder Kreditkarteneinzahlung aufgeladen werden. Das „Geld“ auf diesen virtuellen Konten kann nun in Echtzeit direkt auf andere solcher Konten eingezahlt bzw. gesendet werden. Der Empfänger einer Geldsendung wird per E-Mail benachrichtigt. Es ist aber auch möglich das Guthaben auf das reale Bankkonto zu überweisen. Abbildung 10 veranschaulicht den Ablauf der Transaktion bei PayPal.

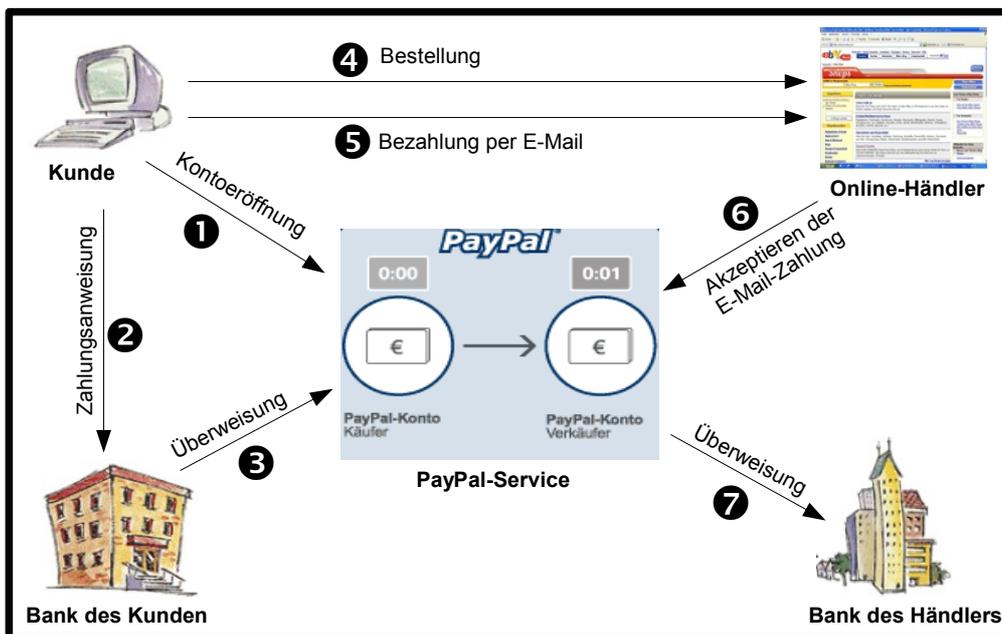


Abbildung 10: Ablaufprozess bei einer Transaktion mittels PayPal [vgl. Fisch04, 20]

Es gibt weltweit einige unterschiedliche Anbieter solcher Transaktionsmöglichkeiten wie z.B. MinutePay (Frankreich), Epagado.com (Spanien), Cartio Micropayments (Niederlande), MoneyZap (USA) uvm., doch der Erfolgreichste ist mit Abstand PayPal. Der

¹ mehr dazu im Exkurs Telebanking

Marktführer ist seit 1999 operativ tätig und wurde 2002 vom Auktionshaus eBay übernommen. Nach eigenen Angaben besitzt man weltweit über 20 Mio. Kunden und eine Wachstumsrate von 28.000 Konten pro Tag. Täglich bedeutet das ungefähr 200.000 Transaktionen, mit einem Gesamtwert von rund 10 Mio. US-Dollar, was 75 % aller E-Mail-Transaktionen entspricht [vgl. OeNI05]. PayPal bietet für den Kunden folgende Möglichkeiten an:

- **Geld senden** mittels Kreditkarte oder angesammeltem Guthaben auf dem PayPal-Konto
- **Zahlungen empfangen** mittels Kreditkarte, Banküberweisung oder PayPal-Konto-Guthaben
- **Geld abheben** auf das lokale Bankkonto

Das senden von Geld, Anmeldung und Kontoeröffnung sind kostenfrei und es fallen auch keine monatlichen bzw. jährliche Kontogebühren an. Somit ist das Service für Käufer als kostenlos anzusehen. Für Verkäufer fallen hingegen Gebühren an, die für den erhalten von Zahlungen anteilmäßig und abhängig vom jeweiligen PayPal-Konto (Basis-, Premium- und Businesskonto), vom monatlichen Umsatz und der Währung zwischen 1,9 % + 0,35 Euro bis 3,9 % + 0,35 Euro betragen [PayP05].

Ein weiterer großer Pluspunkt bei PayPal ist der Käuferschutz, der im Grunde nichts anderes als ein Betrugsschutz für den Käufer bis zu einem Einkauf von € 500,-- darstellt. Sollte ein Kunde eine Ware nicht geliefert bekommen, so wird im rasch und unbürokratisch der Kaufpreis zurückerstattet. Für den Verkäufer ergibt sich daraus der Vorteil, dass er beim Konsumenten ein höheres Vertrauen genießt, was wiederum dazu führt, dass Kaufentscheidungen leichter getroffen werden und die Kundenbindung gestärkt wird. Damit der Online-Händler den Käuferschutz anbieten kann, muss er bestimmte Voraussetzungen bzw. Kriterien erfüllen, wie z.B. ein ausgeglichenes PayPal-Konto, mindestens 50 Bewertungspunkte und mindestens 98 % positive Bewertungen. Was noch auffällt ist, dass PayPal nicht nur von eBay kommerziell genutzt wird, sondern auch von Online-Verkäufern wie TigerDirect.com oder Overstock.com.

2.2.7 Paysafe Card

Die Prepaid Card ist den meisten Personen besonders durch das sogenannte Wertkartenhandy ein Begriff geworden. In dem man sich eine Wertkarte am Kiosk oder im Supermarkt kauft, einen Kartencode freirubbelt, eine eigene Telefonnummer anruft und dann diesen Code über die Handytastatur eingibt, kann man sein Telefonguthaben aufladen und in weiterer Folge die Leistungen des Mobilfunkbetreibers nutzen. Doch das Prepaid-System wird nicht nur in der Mobilfunkbranche eingesetzt sondern mittlerweile auch kommerziell im eCommerce genutzt. Ein Vertreter solcher Prepaidunternehmen ist die PAYSAFE-CARD.com GmbH, die in Kooperation mit der BAWAG und Commerzbank AG die gleichnamigen Paysafe Card auf den Markt gebracht hat. Die BAWAG ist Herausgeber der Prepaid Karte für Österreich.

Die Paysafe Card, die man zB bei LIBRO, in BAWAG-Filialen oder bei der Post kaufen kann, soll die Charakteristik eines Prepaid-Systems nutzen, um dem Konsumenten Einkäufe im Internet zu ermöglichen. Sie ist die erste Prepaid Karte Europas, die bankenrechtlich genehmigt ist. Auch hier handelt es sich um eine Wertkarte mit einem Guthaben von € 10, € 25, € 50 oder € 100, die man in den Verkaufsstellen oder auch Online erwerben kann.

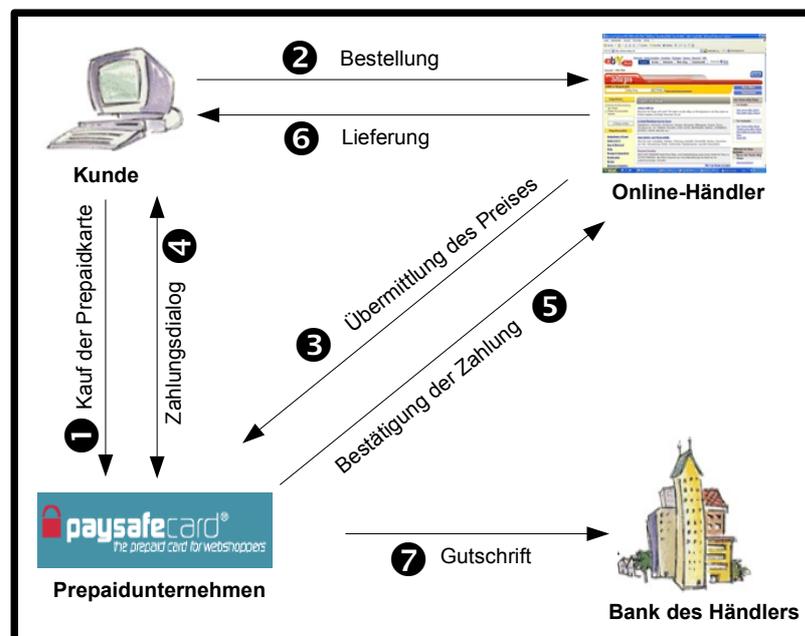


Abbildung 11: Ablauf der Transaktion beim Online-Kauf mittels Paysafe Card [vgl. Fisch04, 14]

Die Karte besitzt ein Rubbelfeld unter dem sich ein PIN-Code befindet. Eben diesen muss der Käufer beim Online-Händler angeben und der Rechnungsbetrag wird automatisch vom Kartenguthaben abgebucht (siehe Abbildung 11). Es können bis zu 10 Wertkarten pro Einkauf kombiniert werden.

Das System bietet durch diesen Ablauf dem Kunden eine sehr hohes Maß an Sicherheit, da er vollkommen anonym bleibt und keine persönlichen Daten übermitteln muss. Zusätzlich ist das Kartenguthaben durch die Bankpartner BAWAG und Commerzbank AG besichert. Ein weiterer Vorteil für den Kunden ist, dass jede Transaktion kostenlos ist. Für den Verkäufer werden weder Lizenzgebühren noch Softwarekosten verrechnet. Er muss lediglich ein Disagio bzw. Margen je nach vertriebenen Gütern zwischen 5,5 % und 19 % an PAYSAFECARD.com GmbH bzw. dem jeweiligen Bankpartner abliefern. Die Karte hat sich vor allem in Marktsegmenten wie Sportwetten, Paid Services, Versandhandel und Erotik durchgesetzt. Zu den bekanntesten Händlern, die diese Zahlungsmethode anbieten gehören betandwin.com, Hartlauer, Licht ins Dunkel, Niedermayer und Beate Uhse [vgl. Thür01, 9].

2.3 Mobile Payments

Mit dem unglaublichem Aufschwung in der Mobilfunkbranche in den letzten beiden Jahrzehnten entstand auch eine neue Möglichkeit Zahlungen mit dem mobilen Endgeräten zu tätigen, nämlich die sogenannten Mobile Payments (m-Payments). Auch diese Zahlungsform findet, wie auch e-Payments, unbar statt. Das zentrale Element beim m-Payment ist, dass der Konsument die Zahlung per Mobiltelefon, Smartphone oder PDA autorisiert. Ersteren wird dabei im Rahmen des mCommerce die größte Erfolgschance eingeräumt. So soll laut Frost&Sullivan im Jahr 2006 ein Waren- und Dienstleistungsvolumen in der Höhe von 25 Milliarden US-Dollar via Handy bezahlt werden. Die Yankee Group schätzt den Umsatz für 2006 immerhin noch auf 15 Milliarden US-Dollar [vgl. OeNO05].

Während der klassische und zum Teil auch der elektronische Zahlungsverkehr klar in der Hand von Geschäftsbanken und Finanzdienstleistern ist, bekommen eben diese Branchen beim mobilen Bezahlen starke Konkurrenz von den Mobilfunkanbietern. Sie haben nämlich zusammen mit den Handy-Herstellern die Möglichkeit erkannt in den Markt für Zahlungs-

verkehrsdienstleistungen einzusteigen und tun dies auch. So betreibt die Mobilkom Austria (Vodafone) zusammen mit One und Hutchinson 3 das m-Payment-System Paybox.

2.3.1 Paybox

Mit rund 2 Mio. Vertragskunden existiert hier eines der kundenstärksten Fernzahlungsmittel Österreichs [vgl. Comp05]. Mit Paybox kann man im Internet und auch offline bezahlen, sowie Geld an eine andere Person senden oder auch die Prepaidkarte des Handys aufladen. Nach der Anmeldung, bei der neben dem Name und der Bankverbindung auch die Handynummer und die E-Mail-Adresse angegeben werden muss, können alle Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Wie dieses System beim Onlinekauf funktioniert wird in Abbildung 12 ausführlich dargestellt.

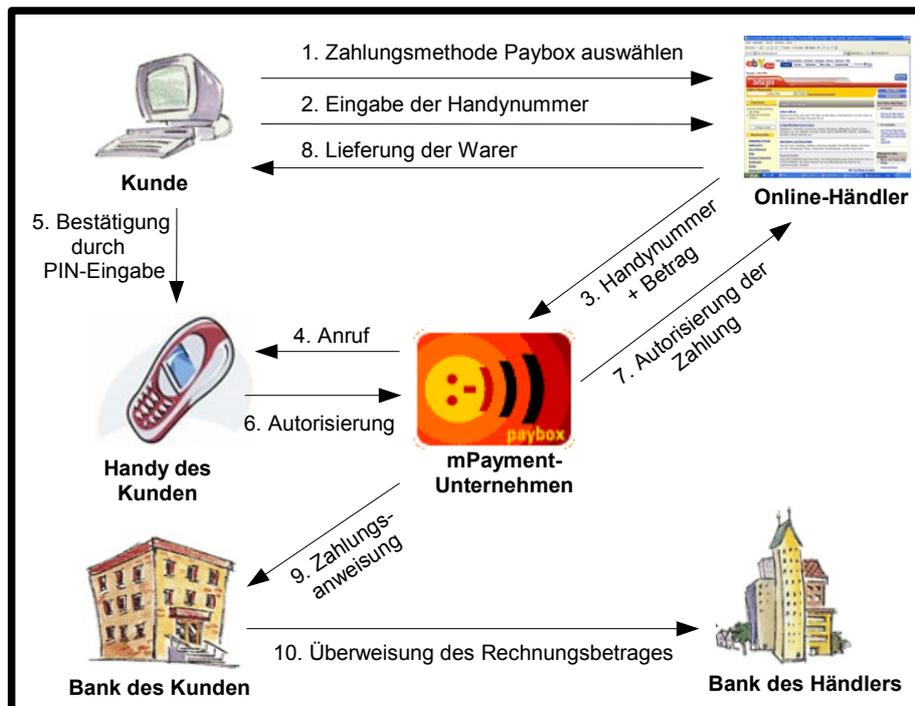


Abbildung 12: Ablaufprozess von Paybox beim Online-Kauf [Payb05]

Der Kunde muss also drei Voraussetzungen erfüllen, um das Zahlungssystem nutzen zu können.

- ✓ Er muss ein Handy besitzen.
- ✓ Er muss ein Girokonto führen.
- ✓ Er muss sich bei Paybox anmelden.

Das Ablaufschema bei Paybox ist immer das gleiche, egal ob man Online oder Offline bezahlt oder Geld versenden will. Der Kunde gibt seine Handynummer an, wird vom Paybox-Server kontaktiert, bestätigt den Zahlungsbetrag mittels der PIN-Eingabe und erhält daraufhin die Ware oder Dienstleistung des Verkäufers. Die Vorteile liegen auf der Hand. Zahlungen können unabhängig von Raum, Zeit und Entfernung zum nächsten Geldautomaten durchgeführt werden. Zudem ist das System für den Kunden von hoher Sicherheit, denn ein Missbrauch ist nur möglich wenn sowohl das Handy als auch der geheime PIN benutzt werden können. Als Nachteil kann man aber anführen, dass die Nutzung von Paybox mit einer Jahresgebühr von bis zu 15,-- Euro (plus € 1,50 für Auslandsüberweisungen) verknüpft ist und ausschließlich von Handybesitzern eingesetzt werden kann. Außerdem gibt es eine hohe Abhängigkeit von einem funktionierenden Funknetz.

Laut einer A.T. Kearney-Studie würden 44 % der Mobiltelefon-Besitzer künftig mit ihrem Handy bezahlen. Leider kommt die Studie aber auch zu dem Ergebnis, dass derzeit nur ungefähr 2 % das m-Payment-Service tatsächlich nutzen [vgl. OeNO05]. Wenn man diese Zahlen mit den prognostizierten Umsatzwerten für das kommende Jahr vergleicht, dann kann man durchaus sagen, dass wir erst die Spitze des Eisbergs sehen können. Ein weiteres Zeichen für eine positive Entwicklung am Markt der m-Payments ist mit Sicherheit die steigende Anzahl von Unternehmen, die diese Form der Zahlung akzeptieren, wie z.B. betandwin.com, Cineplexx, Krone.at, ÖBB, Österreichischen Lotterien uvm.²

2.4 Exkurs: Telebanking

Telebanking ist die Online-Banking Schiene für Kommerzkunden der BAWAG bzw. Erste Bank. Durch eine eigene Telebanking-Software wird es möglich die Rechner des Unternehmens mit den Rechnern der Bank zu vernetzen. Dadurch können alle Kontoinformationen rund um die Uhr abgefragt werden. Durch verschiedene „Zusatzmodule“ erhöht sich die Leistungsfähigkeit des Systems enorm. Erst dadurch werden die e-Rechnung und eps-Überweisung realisierbar [Spar05].

² Weitere Unternehmen findet man unter: <http://www.paybox.at/akzeptanz.php>

Telebanking MBS

Mittels des Multi-Bank-Standard (MBS) ist es für Kommerzkunden möglich, mehrere Konten bei unterschiedlichen Banken zu besitzen und mittels einer einzigen Telebanking-Software zu verwalten. MBS stellt sozusagen ein universelles Kommunikationstool bzw. eine einheitliche Schnittstelle dar.

Telebanking FSi

Telebanking Finance System integrated (FSi) ist das aktuellste Erweiterungsmodul im Bereich des Telebanking. Das Modul  stellt eine integrierte Schnittstelle dar und ermöglicht einen direkten Datenaustausch zwischen der Finanzbuchhaltung des Unternehmens und der Bank. Bisher mußte man die Daten aus der FIBU exportieren, in das Telebanking-System importieren und anschließend via Telebanking an die Bank senden. FSi erleichtert nun die Kommunikation zwischen Unternehmen und Bank, in dem es den aufwändigen Vorgang des Exportieren und Importieren beseitigt. Dadurch ist es möglich, Zahlungsaufträge (z.B. Lohn- und Gehaltsverrechnung) direkt in der FIBU mittels TAN zu unterzeichnen und an alle Banken zu versenden, die den Multi-Bank-Standard unterstützen. Es können aber auch Kontoinformationen bzw. Retourdatenträgern abgeholt und den Offenen Posten in der Finanzbuchhaltung zugeordnet werden. Somit wird auch ein optimales Umfeld für moderne Zahlungssysteme, wie die e-Rechnung oder die eps-Überweisung, geschaffen. e-Rechnungen werden von der Verrechnungsstelle ausgesendet, vom Empfänger mittels Online-Banking bezahlt und über FSi direkt den Offenen Posten zugeordnet. Gleiches gilt für eps-Überweisungen [vgl. Mini05].

Telebanking FSi kann zur Zeit von den Nutzern der Softwaresysteme der BMD Systemhaus GmbH, Mesonic Datenverarbeitung GmbH, RZL Software GmbH sowie Contact EDV AG eingesetzt werden. Diese Unternehmen wurden als Kooperationspartner gewonnen und haben das Modul bereits in die Systeme integriert. Bei älteren Softwareversionen kann FSi installiert werden. Das geschieht entweder im Zuge eines Updates der FIBU-Software oder durch kostenloses Downloaden des Moduls über die Websites der BAWAG oder Erste Bank [Spak05].

Nachdem nun verschiedenste Zahlungsformen theoretisch mit ihren Abläufen dargestellt wurden, wird in den nächsten drei Abschnitten auf unternehmensspezifische Gegebenheiten aus Sicht einer Bank und zweier Kommerzpartner eingegangen.

2.5 Fallbeispiel: ERSTE BANK AG

Die in diesem Kapitel angeführten Ausführungen entstammen einem Termin mit Mitarbeitern aus der Abteilung „Produktmanagement Zahlungsverkehr“ der Erste Bank (Hr. Wolfgang Zeiner, Hr. Trunec) vom 12.12.2005. Im Zuge dieser Besprechung konnten grundlegende Informationen über Transaktionen im Inlandszahlungsverkehr, Prozesse und Gebührenmodelle eingeholt werden.

Folgende Transaktionen werden in den unterschiedlichen Vertriebskanälen gezahlt und bankintern eigens bepreist (auszugsweise):

Produkt, Transaktion	bankinterne Unterscheidung nach ... (Vertriebskanal, Tätigkeit)
Eigenerlag (eigenes Konto):	Filiale, Selbstbedienung (SB)
Einzahlung mit Zahlschein (fremdes Konto):	Filiale, Selbstbedienung (SB)
Dauerauftrag:	Eröffnung, Durchführung, Änderung, Verhinderung, Schließung, Bestand;
Dauereinzug:	Eröffnung, Durchführung, Änderung, Verhinderung, Schließung, Bestand;
Rücklastschrift:	Soll, Haben
Überweisung:	Einzel-, Sammelüberweisung, Inland/Ausland
Kontoauszug:	Filialablage, Briefschließfach, Postversand, KAD, Duplikat, Hausversand, in elektronischer Form

Tabelle 3: Zahlungsverkehrstransaktionen (Auszug)

Transaktionen in unterschiedlichen Vertriebskanälen:	Filiale, Kommerzcenter	SB	Net-banking	Tele-banking	Phone-banking	Mobile Banking	Call Center
▪ Eigenerlag	X	X					
▪ Einzahlung mit Zahlschein	X	X					
▪ Dauerauftrag Eröffnen	X		X	X	X		X
▪ Dauerauftrag Durchführung	X		X	X	X		
▪ Dauereinzug, Lastschrift	X		X	X			
▪ Überweisung	X	X	X	X	X	X	X
▪ Kontoauszug	X	X	X				X
▪ Kontoinformation	X	X	X	X	X	X	X

Abbildung 13: Transaktionen in unterschiedlichen Vertriebskanälen

Mengenentwicklung:

- ◆ Beleghafter Zahlungsverkehr: nur leichter Rückgang, eher gleich bleibend
- Tätigkeiten:
 - Transport
 - Scanning (Vorsortieren, Scannen, Herausnehmen)
 - ev. Fehlerbehandlung (z.B. Feld nicht ausgefüllt, falsche Codierung etc.)
 - Kontrolle
 - Archivierung
- ◆ Datenträger: leicht rückgängig
- ◆ Elektronischer ZV (Telebanking, Netbanking): steigend

Gebühren:

Einflussgrößen auf die Gebühren³:

1. Konkurrenz
2. Privat- oder Kommerzkunde
3. Prestigekunde Ja/Nein
4. Gesamtkundenverbindung
5. Steuerungsmechanismen (Förderung kostengünstiger Vertriebswege)
6. Kosten

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Kundenaufträgen (Privat- und Kommerzkunden) und Interbankaufträgen. Im Zwischenbankenverkehr gab es früher die sog. „PSK-Spesen“, mittlerweile verrechnen sich die Banken hierfür nichts mehr.

³ Diese Reihung konnte aus dem Gespräch abgeleitet werden!

Bei den Gebühren für Privatkunden ist die rechtliche Bindung an den Verbraucherpreisindex (VPI) zu beachten. Dies betrifft alle Dauerdienstleistungen und Karten und steht auch so in den allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB). Im Kommerzkundenbereich ist diese Restriktion nicht gegeben. Die Gebührenfestlegung kann entsprechend den Marktgegebenheiten erfolgen.

Bepreisung / Konditionenmodelle:

Historisch und auch jetzt deckt die Kontoführungs-Gebühr einen Teil der Buchungskosten ab! Die Gebühren sind zumindest bei der Erste Bank nicht abhängig von der Anzahl der Umsätze, d.h. Vielnutzer kriegen keine Sonderbehandlung.

Es besteht aber die Möglichkeit zur Einzelpreis- bzw. Pauschalpreisverrechnung.

- ◆ *Privatkunden:* 86% Kostendeckung je privaten Girokonto, d. h. Verlust;⁴
 - Einzelpreisverrechnung: teurer, sinnvoll, wenn wenige Umsätze
 - Pauschalpreisverrechnung: günstiger bei vielen Buchungen
- ◆ *Kommerzkunden:* rund 100% Kostendeckung
 - Nur Einzelpreisverrechnung
 - Keine Pauschalpreisverrechnung (bei Erste Bank)

Es gibt aber Banken die auch eine Pauschalpreisverrechnung anbieten, aber doch mit Deckelung der Anzahl der Umsätze (Bsp. Bawag).

Im Vergleich zahlt bei der Einzelpreisverrechnung ein Kommerzkunde mehr, als ein Privatkunde (die Bank kann mehr verlangen, da keine VPI-Bindung).

Nach Aussage der Interviewpartner gibt der österreichische Markt im Zahlungsverkehr keine Möglichkeit zu Aufschlägen über die Grenzkosten her. Darüberhinaus ist die EU-Gesetzgebung zu beachten [vgl. auch Kap. Rechtliche Grundlagen]. Die Kostenunterdeckung im Zahlungsverkehr muss daher von anderen Sparten (Kredit, Wertpapier) erwirtschaftet werden - „**Quersubventionierung**“.⁵

Marktseitig sind keine Gegensteuerungsmaßnahmen möglich aufgrund der Gleitpreisverrechnung im Privatkundengeschäft. Eine Bindung an den Lohnkosten- oder

⁴ Siehe McKinsey-Studie „Ergebnis im Girokonto mit Privatkunden 2001“ im Kapitel Kosten.

⁵ Hr. Wolfgang Zeiner (Erste Bank, Produktmgmt. ZV): „*Eigentlich müsste man den IZV abdrehen, das ist aber als Basisdienstleistung nicht möglich.*“

Gerätekostenindex wäre überlegenswert.⁶

Kostenseitig wird versucht durch Kooperation in der Zahlungsverkehrsabwicklung (gemeinsame Zahlungsverkehrsgesellschaft mit der Bawag-PSK) Synergieeffekte zu erzielen. Dies bedeutet:

- Weniger Raumkosten, weil im (billigeren) 10. Bezirk anstatt im Zentrum
- Gemeinsame Nutzung der Systeme
- Mitarbeiter vom Markt, kein Sparkassen- bzw. Banken-Kollektivvertrag

Darüberhinaus wird versucht durch Kundenbindungsprogramme (CRM) und verstärkten Service der zunehmenden Konkurrenz durch Direktbanken entgegenzuwirken.

Weiters wurden folgende Themen erörtert:

Probleme aus Steuerungssicht:

Man will (gehobene) Kommerzkunden in den Kommerzcentern betreuen, sie machen die Zahlungsverkehrsabwicklung aber in der Filiale.

Investitionskosten (d.h. Afa) bei Neuentwicklungen fließen nicht in die Stückkosten ein. Bei der meist damit verbundenen geringen Anzahl an Transaktionen (z.B. Netbanking, Telebanking) gibt der Markt dies nicht her. Auch die interne Anreizwirkung für die Kundenbetreuer – neue (auf lange Sicht kostengünstigere) Vertriebswege würden dann einen geringeren Deckungsbeitrag liefern – ist zu beachten.

Datenweitergabe an Kommerzkunden:⁷

Die Daten werden im EDIFACT-Format weitergegeben. Die Beschreibung des EDIFACT kann jeder Kunde auf www.stuzza.at downloaden.

Die Wege auf denen die Daten weitergegeben werden sind:

- ◆ Physische Datenträger (Magnetband, Diskette etc.)
- ◆ Telebanking MBS
- ◆ MultiCash (internationaler Datentransfer)
- ◆ BCS (Business Contact Service, = Postfachsystem der IBM)

Arten und Gründe von Reklamationen bzw. Nachforschungen (im IZV):

⁶ Hr. Zeiner

⁷ Bernhard Mack, Kärntner Sparkasse/Vertriebscontrolling & Electronic Banking Kommerz, Mail vom 13.12.2005;

- ◆ Überweisungen: Empfängerkonto stimmt nicht, falsche BLZ, Verzögerung
- ◆ Lastschrift: Durchführung ohne Auftrag, Durchführung trotz Storno

Bsp. Spenden: Für einmalige Durchführung wird ein Auftrag erteilt, danach folgen oft weitere Einzüge.

2.6 Fallbeispiel: DIE NIEDERÖSTERREICHISCHE VERSICHERUNG

Im Zuge eines 3,5-stündigen Vorort-Termins im Dezember 2005 mit Interviews von Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen der NÖ Versicherung (Controlling, Inkasso, EDV und Systembetreuung) konnte ein Überblick über Systeme und Prozesse einer relativ kleinen Versicherung gewonnen werden. Besonderer Dank der Autoren gebührt den Herren Mag. Hans Klausegger (Controlling), Hr. Mistelbacher (EDV-Abteilung), Hr. Reitermayer (Inkasso) und Hr. Gebhardt (Schnittstellen) für die ausführliche Hilfestellung.

Die grundlegende Strategie der Niederösterreichische Versicherung ist persönliche Kundenbetreuung. Es sind aber keine speziellen CRM-Systeme im Einsatz.

Als **Zahlungsmöglichkeiten** werden angeboten:

- ◆ Zahlschein
- ◆ Dauereinzug
- ◆ Dauerauftrag

Die Zahlung mit Dauerauftrag wird nicht gewünscht, weil sich die Prämie laufend verändert.

Anzumerken ist, dass dem Kunden beim Dauereinzug ein Rücktrittsrecht innerhalb von 42 Tagen zusteht. Seitens der NÖ Versicherung fallen in diesem Fall keine Extragebühren an. (Es fallen aber Bankspesen bei einer Rücklastschrift von EUR 5 bis 8 an.)

Größere Kunden erteilen eine Einzugsermächtigung für Sammelkonten.

Die NÖ Versicherung bieten kein Online-Banking, d. h. Es gibt kein „Kundenkonto“ mit einer Übersicht der vorgeschriebenen Prämien und Zahlungen.

Die Nutzung der einzelnen Zahlungsarten ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich:

Nutzung per Oktober 2005:	Schaden	Leben
Zahlschein	81,2 %	48,7 %
Einzugsermächtigung	18,8 %	51,3 %

Folgende Zahlungszeiträume sind möglich:

monatlich (nur Einzieher), ¼-jährlich, ½-jährlich, jährlich

Rechnungsablauf und Gebühren:

- Phasen: 1. zeitgerechte Vorschreibung
 2. Eintreibung

Antrag →	Polizzierung →	Vorschreibung →	Kunde zahlt fristgerecht
<ul style="list-style-type: none"> – Außendienst – Makler – Kundenbüros 	<ul style="list-style-type: none"> – Berechnung – Polizzendruck – Zahlschein – Erstprämienvorschreibung 	<ul style="list-style-type: none"> – Erstprämie – Folgeprämie 	<ul style="list-style-type: none"> – Zahlschein – Einzug – DA

Kunde zahlt nicht fristgerecht:

Mahnung →	Übergabe an Inkasso →	Exekution
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mahnung automatisiert 2. Mahnung 3. Mahnung 	<ul style="list-style-type: none"> – Mahnklage zur Erlangung eines Exekutionstitels 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anfrage beim SV-Träger zur Erlangung der Personendaten 2. Eintreibung durch Inkassobüro oder Anwalt <ul style="list-style-type: none"> – Pfändung – Grundbucheintrag

▪ **Zahlschein:**

1. Zeitgerechte Vorschreibung: Zahlschein und Prämienvorschreibung werden gedruckt. 14 Tage vor Fälligkeit wird der Zahlschein mit der Prämienvorschreibung über die Poststelle an den Kunden verschickt.
2. Kunde zahlt mit Zahlschein
3. Bank schickt Datenträger an die NÖ Versicherung; Bank schickt nicht lesbare Zahlscheine (z. B. w/ fehlerhafter Ausfüllung) in physischer Form (die Belege) an die NÖ Versicherung;
4. Elektronische Weiterverarbeitung in der NÖ Versicherung bzw. „händische Abstattung“ bei nicht lesbaren Zahlscheinen;

Die Zahlscheingebühr orientiert sich an der Branchenüblichkeit und beträgt **EUR 1,10**. Sie wird in der NÖ Versicherung nicht extra kalkuliert. Darin enthalten sind logisch die Kosten

- für:
- o das Porto
 - o das Kuvert und
 - o das Formular (mit der Prämienvorschreibung)

Bei der elektronischen Weiterverarbeitung werden kleine Differenzen nicht berücksichtigt. Das heißt, wenn der Kunde die Zahlscheingebühr nicht zahlen will, da er die Überweisung mit Online-Banking durchführt, wird die Rechnung trotzdem als vollständig bezahlt betrachtet. Dieses Delta wird nicht weitergeführt. (Die Grenze liegt ungefähr bei EUR 2,-).

Der Anteil der nicht lesbaren Zahlscheine ist ca. 1-2 % bei jährlich 450.000 Zahlscheinen. Täglich werden 20-30 solcher Zahlscheine bearbeitet. Hierfür ist ein Mitarbeiter täglich ca. ½ Stunde beschäftigt. Für nicht lesbare Zahlscheine werden keine Extragebühren verrechnet.

▪ **Einzugsermächtigung und Lastschrift:**

Der Kunde erteilt auf dem Antragsformular oder später zur Laufzeit die Einzugsermächtigung. Die Einzugsermächtigung wird dem Vertrag hinzugefügt.

1. Vorschreibung: Wenn der Kunde die Einzugsermächtigung erteilt hat, erfolgt kein Zahlscheindruck. Außer die Prämie ändert sich, dann wird der Zahlschein als Info mit dem Vermerk „... *nicht einzahlen, wird vom Konto ... eingezogen.*“ verschickt.
2. Eintreibung: Die Hausbank bekommt einen Datenträger, mit den durchzuführenden Einzügen. Die Einzüge erfolgen monatlich vom Kundenkonto.

Bei der NÖ Versicherung wird bei einem Einziehungsauftrag keine Zahlscheingebühr verrechnet! Bei Vorschreibung der Folgeprämie wird ein sog. „Nicht-Zahlschein“ bei Indexerhöhung als Info mitgeschickt; aber keine Zahlscheingebühr verrechnet!

▪ **Dauerauftrag:**

Der Kunde kriegt einen Zahlschein → Zahlscheingebühr wird fällig. Der Dauerauftrag ist ein Auftrag vom Kunden an die Bank. Die Versicherung weiß nichts vom Dauerauftrag!

▪ **Inkasso:**

Es ist ein vollautomatisiertes Mahnsystem in Verwendung. Zentraler „Aufhänger“ ist die Polizzenummer. Die Offene Posten-Liste wird vom System automatisch erstellt.

		Gebühren (Mahnkosten)
1. Mahnung:	20 Tage nach Fälligkeit, = Zahlungserinnerung	EUR 1,-
2. Mahnung	+ 20 Tage; qualifizierte Mahnung lt. Versicherungsvertragsgesetz;	EUR 3 bis 13
3. Mahnung	+ 20 Tage; Anwaltsbrief bzw. bei KFZ-Versicherung wird ein Brief verschickt, dass die Kennzeichen abgenommen werden;	EUR 7 bis 26 (nach Prämienhöhe)

Das Inkasso macht auch die Kontrolle falls z.B. 5 Verträge mit nur einer Polizzenummer angegeben werden („Abschottungsprogramm“). 6 Referenten beschäftigen sich jeweils durchschnittlich 10 Minuten pro Tag mit „nicht automatisch zugeführter Zahlung“. Bei Differenzen (größer als 2 Euro) kommt es zur „händischen Abstattung“. Der Referent bekommt die Infos auf den Bildschirm und entscheidet was zu tun ist.

- ◆ Überbetrag: Behandlung als Vorauszahlung auf nächste Prämie
- ◆ Unterbetrag: Teilzahlung wird angerechnet, Differenzzahlung veranlasst (neuer Zahlschein);
- ◆ Ankreuzen für weitere automatische Durchführung

Gegebenenfalls müssen auch **Regress** abgewickelt werden.

Die NÖ Versicherung verfügt über ein *vollintegriertes System*. Der **elektronische Schadensakt** ersetzt hierbei den Papierakt – jedoch nur intern. Die Kundenanträge (Formulare sind online verfügbar) werden vom Kunden verschickt:

- via Mail: → Ausdruck und händische Eingabe
- via Post → händische Eingabe

Ab hier erfolgt nur mehr die elektronische Bearbeitung am Bildschirm. Die **Archivierung** betrifft das gesamte Korrespondenzsystem. Alle geschäftsmäßigen Briefe werden automatisch archiviert. Die Referenten können diese aufrufen, die Außendienstmitarbeiter haben keinen Zugriff. Eine R3-Belegarchivierung wurde Mitte Dezember 2005 gestartet!

Konto- und Wettbewerbsinformationen sind in Echtzeit aus dem Bestand erhältlich. Die internen Abläufe sind nach Aussage des Leiters der EDV-Abteilung exzellent!⁸

Die NÖ Versicherung verwendet folgende Abwicklungssysteme:

<i>Scanning:</i>	Optisches Archiv (Hersteller ACIS)	Von 1999-2004; WARMS
	IXOS-Festplatten-Archiv	Seit 2005: NETAPS, RAID, Gigabit-Ethernet
<i>Bankanbindungen:</i>	Telebanking MBS (ELBA-Raiffeisen)	Verbindung zur Bank (hin- und retour)
	e-Mail	nur Hypo-Bank (Kooperation bei Lebensversicherungen)

Tabelle 4: Scanning- und Bankanbindungssysteme der NÖ Versicherung

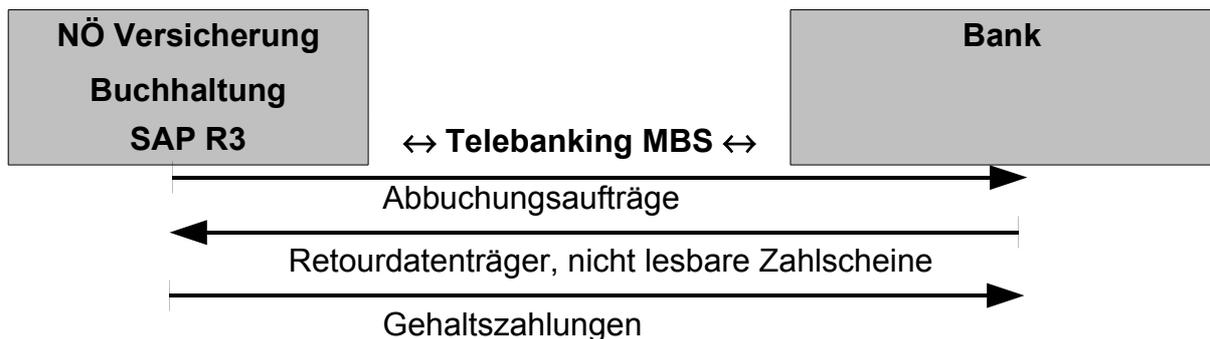


Abbildung 14: Datenfluss NÖ Versicherung - Bank

Die Schnittstellen können wie folgt beschrieben werden (siehe Abb. 14):

1. Die NÖ Versicherung erteilt einen Abbuchungsauftrag an die Bank. Wenn die Bank mangels Deckung nicht einziehen kann, werden dem Kunden seitens der Bank Gebühren verrechnet (weil der Kunde muss für die Deckung sorgen). Eine Rücklastschrift ist die Info von der Bank, dass nicht eingezogen wurde.
2. Bank liefert täglich (auch mehrmals) Datenträger im EDIFACT PV3-Format. (Inhalt: Polizzennummer, Betrag, KontoNr., BLZ)
3. Automatisierter Vergleich mit OP-Liste, Bearbeitung durch Referenten am Bildschirm

⁸ Hr. Mistelbacher

4. Für den Zahlungstag werden die Zahlungen als Summe händisch ins R3 eingebucht (händische Einspielung eines Batch-Input-Datenträgers in der Buchhaltung).

Abwicklungsprobleme betreffen in erster Linie die Angabe einer falschen Polizzennummer! Ein Mitarbeiter kostet bei der NÖ Versicherung (inkl. Abfertigung und Pensionsrückstellung) ca. EUR 50.000 pro Jahr.⁹ Im Backoffice gibt es keine Kooperationen mit anderen Versicherungen.

2.7 Fallbeispiel: TELEKOM AUSTRIA

Trotz intensiver Bemühungen konnte mit Vertretern der Telekom Austria kein Gesprächstermin vereinbart werden. Auch für telefonische Auskünfte erklärten sich keine Mitarbeiter bereit. Die folgenden Informationen entstammen einer Vortragsunterlage vom 12. April 2005 vom Leiter des Rechnungswesens der TA (Mag. Bernd Lauer) zum Thema Forderungsmanagement mit SAP R/3 im Rahmen des Kurses Analyse von Informationssystemen.

Das TA-Rechnungswesen verarbeitet 62. Mio. Belege pro Jahr, das sind 300.000 Belege pro Arbeitstag. Das Unternehmen steht mit 4 Mio. Geschäftspartnern in Beziehung.

Das Forderungsmanagement umfasst die Prozesse:

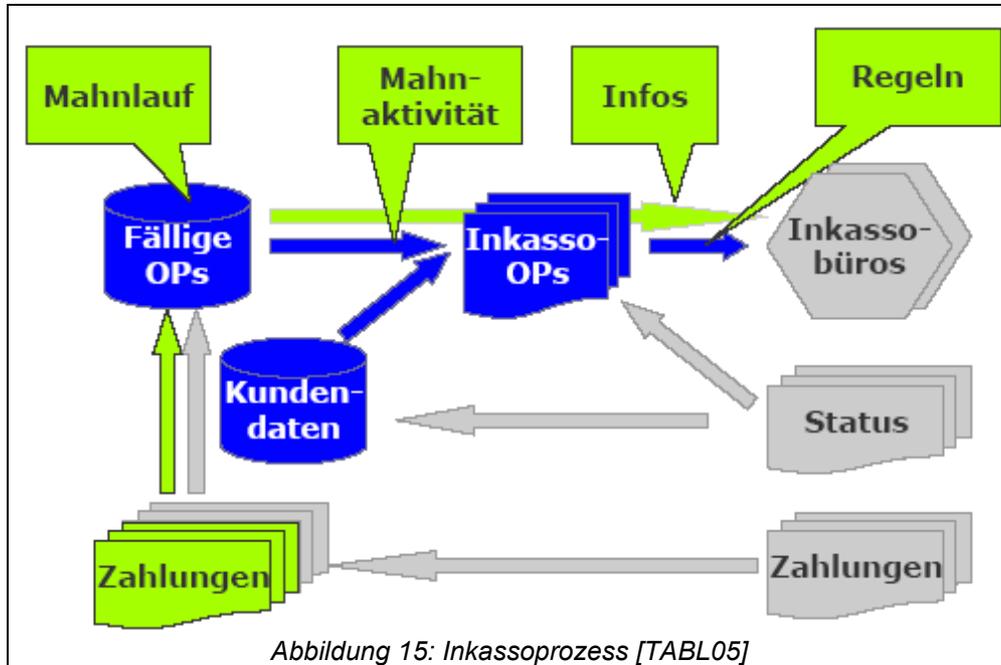
Leistungsabrechnung, Buchhaltung & Kontenfindung, Zahlungszuordnung, Rückzahlungsabwicklung, Zahlungsverkehr mit Banken, Mahnungen/Sperren, Stundungen/Ratenzahlungen, Inkasso veranlassen, Archivierung aller Belege und Dokumente.

Im Zuge eines Programms wurde das Forderungsmanagement auf SAP R/3 umgestellt. Als oberster Grundsatz wurde hierbei definiert „**keine manuellen Buchungen**“. Zur Schließung von Systemlücken wurde eine Belegarchivierung eingeführt. An organisatorischen Maßnahmen wurden Prozessverbesserungen zur Verkürzung der Durchlaufzeiten umgesetzt.

⁹ Geschäftsbericht 2005 der NÖ Versicherung (Positionen Personalaufwand und Mitarbeiterstand)

Zum Inkasso werden Inkassobüros beauftragt. Aufgrund der Marktmacht der TA konnte ein einheitlicher Prozess mit allen Partnern realisiert werden.

Der **Inkassoprozess** kann so dargestellt werden:



Die SAP-Implementierung ermöglichte ein Redesign des Rechnungswesens. Der Mitarbeiterstand konnte dadurch mittelfristig reduziert werden. Für die Kunden (Geschäftspartner) bedeutet das u.a. verbessertes Service hinsichtlich Geschwindigkeit und Qualität (z.B. Rechnungsauskünfte).

Als wichtige Erkenntnis kann festgehalten werden, dass die Buchungen nicht manuell, sondern mittels Archivierung und automatischer Abwicklung durchgeführt werden.

3 Gebühren der verschiedenen Zahlungsmethoden

Da wir nun einen Überblick über die bekanntesten Zahlungssysteme erhalten und auch deren Ablauf genauer kennengelernt haben, soll nun ein Vergleich der verrechneten Gebühren bei den jeweiligen Zahlungsarten durchgeführt werden. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Spesen, die einerseits für den Endverbraucher als Privatkunden aber auch für die jeweiligen Kommerzkunden oder Unternehmen anfallen. Vor allem im Bereich der Rechnungssteller wird oft zwischen transaktionsabhängigen Gebühren und Implementierungsgebühren oder Lizenzkosten für die jeweilige Software und deren Installation unterschieden. Es soll gezeigt werden, welche Zahlungssysteme im Vergleich zu anderen Kostenvorteile besitzen.

Daran anschließend wird ein Konditionenvergleich von Filial- vs. Direktbanken geboten, um auch hier günstige Gebührenmodelle herauszufinden..

3.1 Gebühren seitens des Endkunden

In diesem Abschnitt wird gezeigt, welche Zahlungsmöglichkeiten für den Endkunden einen finanziellen Aufwand verursachen. Es werden sowohl die klassischen Zahlungsformen, wie auch e-Payments und m-Payments Schritt für Schritt analysiert.

3.1.1 Zahlschein und Überweisungsauftrag

Beim Zahlschein läßt sich klar erkennen, dass dem Konsumenten eine finanzieller Mehraufwand durch diese Form der Zahlung entsteht. Man muss aber unterscheiden von wem die Gebühr verlangt wird. Einerseits verrechnen Unternehmen und andererseits Banken die sogenannte Zahlscheingebühr. Diese unterscheidet sich in der Höhe von Branche zu Branche. Für den Rechnungsempfänger liegt der große Nachteil vor allem darin, dass er nicht nur vom Rechnungssteller mit Gebühren belastet wird, sondern auch von den Banken, wo er den Zahlschein einzahlen muss. Es entsteht damit eine Doppelbelastung für den Endkunden, die in bestimmten Fällen sehr hoch ausfallen kann, was weiter unten auch in einem Beispiel illustriert wird.

Versicherungsbranche:

In der Versicherungsbranche ist diesbezüglich ein ziemlich eindeutiges Bild erkennbar

(siehe Tabelle 5). Im Durchschnitt beträgt die Zahlscheingebühr 1,00 Euro, wobei nur die Allianz hier etwas aus dem Rahmen fällt.

Versicherungsunternehmen	Zahlscheingebühr
Generali Gruppe	€ 1,02
Allianz Österreich	€ 2,00
Merkur Versicherung	€ 1,00
Donau Versicherung	€ 1,00
NÖ Versicherung	€ 1,10
UNIQA	€ 1,00
Wiener Städtische	€ 1,00
Grazer Wechselseitige	€ 1,00

Tabelle 5: Zahlscheingebühr in der Versicherungsbranche [vgl. Buda05, 36]

Mobilfunkbranche:

Die Mobilfunkanbieter zeigen hier im Vergleich zur Versicherungsbranche ein völlig anderes Bild. Die Zahlscheingebühr ist geschlossen mindestens doppelt so hoch. In der folgenden Tabelle wird eine Aufstellung für die jeweiligen Betreiber dargestellt. Zusätzlich beinhaltet die Tabelle in der dritten Spalte einen sehr interessanten Betrag. Es handelt sich um eine Zusatzgebühr, die der Endverbraucher einmalig zahlen muss, wenn er seine Zahlungsgewohnheit von Einziehungsermächtigung auf Zahlschein umstellen möchte und zwar nur in dieser Reihenfolge. Möchte man von Zahlschein auf Einziehungsauftrag wechseln, so werden keine zusätzlichen Zahlungen gefordert [siehe auch Steuerungsgebühren im Kapitel Multi Channel].

Mobilfunkbetreiber	Zahlscheingebühr	Zusatzgebühr
A 1	€ 2,18	€ 5,00
One	€ 2,20	€ 5,00
T-Mobile	€ 2,20	€ 5,10
Tele Ring	€ 2,00	€ 5,00
3 Hutchison	€ 2,00	€ 5,00

Tabelle 6: Zahlscheingebühr bei den Mobilfunkbetreibern

Dieser hohe Gebührenunterschied zwischen den beiden Branchen lässt nun die Frage offen, ob die Versicherungsunternehmen nicht die gesamten Mehrkosten, die durch den Zahlschein entstehen, auf die Kunden abwälzen, oder ob die Mobilfunkbetreiber diese Gebühren übermäßig hoch ansetzen. Die Zusatzgebühr für den Wechsel der Zahlungsmethode, die durchschnittlich 5,00 Euro beträgt deutet darauf hin, dass die

Branche ihre Kunden klar von der Zahlung mittels Zahlschein abschrecken will. Mögliche Gründe dafür sind sicherlich die günstigeren Alternativen, wie etwa die e-Rechnung und die Vorteile des Einziehungsauftrages für die Unternehmen.

Bankenbranche:

In der Bankenbranche ist es schwierig einen klaren Überblick über die verrechneten Zahlscheingebühren zu bekommen, da hier die Höhe der verrechneten Gebühr von mehreren Faktoren abhängt, nämlich

- wird auf ein externes Konto eingezahlt
- wird auf ein internes Konto eingezahlt
- hat die Einzahlung einen karitativen Zweck

Tabelle 7 zeigt die unterschiedlichen Gebührenbeträge aufgrund der verschiedenen Kriterien. Wie man sehen kann sind die Unterschiede horrend. Das Spektrum reicht von 0,00 Euro bis 5,00 Euro. Es muss auch noch angemerkt werden, dass in der Spalte „Karitativer Zweck“ immer die niedrigsten Beträge herangezogen wurden. Bestimmte Banken verrechnen nämlich nur unter bestimmten Umständen keinen Cent. Die BAWAG z.B. verrechnet nur dann 0,55 Euro, wenn auf ein ausgewähltes Spendenkonto eingezahlt wird, ansonsten werden die Standardtarife verrechnet.

Bank	Externes Konto	Internes Konto	Karitativer Zweck
Hypo Niederösterreich	€ 5,00	€ 1,25	Kostenlos
BA – CA	€ 4,00	€ 2,00	Kostenlos
RLB Nö Wien	€ 4,00	€ 0,80	Kostenlos
EB und Hypo Burgenland	€ 3,00	€ 1,50	€ 1,50
Erste Bank	€ 3,00	€ 3,00	Kostenlos
Oberbank	€ 3,00	€ 1,50	Kostenlos
Volksbank Wien	€ 3,00	€ 1,00	Kostenlos
Dombimer Sparkasse	€ 2,91	€ 0,75	Kostenlos
BAWAG	€ 2,50	€ 1,50	€ 0,55
Bank für Tirol und Vorarlberg	€ 2,00	€ 1,00	Kostenlos
Hypo Tirol	€ 2,00	€ 1,00	Kostenlos
P.S.K.	€ 2,00	€ 1,50	€ 0,55
Hypo Vorarlberg	€ 1,50	€ 0,75	Kostenlos

Tabelle 7: Zahlscheingebühr in der Bankenbranche [vgl. EiKo04]

Sollte man nun in der Position sein kein Girokonto zu besitzen, aus welchem Grund auch immer (z.B. Pensionisten), so können für laufende Zahlungen erhebliche Belastungen innerhalb eines Jahres entstehen. Wie hoch und vor allem unterschiedlich dieser Aufwand für den Endbenutzer sein kann sollen folgende Beispiele zeigen:

1. Ein Kunde von der UNIQA Versicherung der seine Rechnung direkt auf ein Konto der UNIQA bei der Hypo Vorarlberg einzahlt, kommt auf einen Aufwand pro Jahr von:

Zahlscheingebühr UNIQA	12	*	€ 1,00	=	€ 12,00
Zahlscheingebühr Hypo Vorarlberg	12	*	€ 2,00	=	€ 24,00
					<u>€ 36,00</u>

2. Ein Kunde von T-Mobile der seine Rechnung bei der Hypo Niederösterreich auf das T-Mobile Konto bei der Bank Austria einzahlt, kommt auf einen Aufwand pro Jahr von:

Zahlscheingebühr T-Mobile	12	*	€ 2,20	=	€ 26,40
Zahlscheingebühr Hypo NÖ	12	*	€ 5,00	=	€ 60,00
					<u>€ 86,40</u>

3. Geht man nun von der Annahme aus, dass ein Konsument mehrere laufende Leistungen in Anspruch nimmt und er den höchsten Spesensatz verrechnet bekommt, so errechnen wir folgenden finanziellen Aufwand pro Jahr::

Miete	12	*	€ 5,00	=	€ 60,00
Telefon (€ 5,00 + € 2,20)	12	*	€ 7,20	=	€ 86,40
Strom/Gas	6	*	€ 5,00	=	€ 30,00
Versicherung (€ 5,00 + € 1,00)	12	*	€ 6,00	=	€ 72,00
					<u>€ 248,40</u>

Wenn man diese Beispiele betrachtet, die natürlich extreme Varianten darstellen, so können durch Zahlscheingebühren hohe Belastungen für die Konsumenten entstehen.

Die Unternehmen sehen die Zahlscheingebühr als gerechtfertigt. Man argumentiert vor allem mit der Aussage, dass der Zahlschein immer noch händisch bearbeitet werden muss. Unser Gespräch mit der Niederösterreichischen Versicherung [vgl. Kapitel 2.6] hat gezeigt, dass der Zahlschein gedruckt, der Rechnung beigelegt und an den Rechnungsempfänger per Post versendet wird. Der Kunde zahlt nun den Zahlschein bei der Bank ein, wo dieser digitalisiert und in weiterer Folge mittels MBS Telebanking an die Versicherung weitergeleitet wird. Die Weiterverarbeitung erfolgt automatisiert, nur im Fall eines nicht lesbaren bzw. fehlerhaften Zahlscheines wird dieser in physische Form an die Versicherung geschickt, wo dann eine händische Bearbeitung notwendig ist. Wenn schon eine „kleine“ Versicherung über vollintegrierte Systeme verfügt, ist dies bei den großen umso wahrscheinlicher. Die Argumentation der händischen Bearbeitung ist daher höchst zweifelhaft!

3.1.2 Dauer- und Einziehungsauftrag

Dauer- wie auch Einziehungsauftrag sind prinzipiell als eine kostenlose Serviceleistung im Rahmen der Kontoführung seitens der Bank anzusehen. Gebühren werden nur dann verrechnet, wenn mangels Deckung des Kontos bzw. durch eine Verfügungsbeschränkung der Auftrag nicht durchgeführt werden kann. In einem solchen Fall werden von den Banken unterschiedlich hohe Spesen verrechnet (siehe Tabelle 8).

Bankinstitute	Gebühr
BA – CA	€ 6,00
P. S. K.	€ 5,40/€ 5,20
BAWAG	€ 4,00/€ 5,20
Erste Bank	€ 4,00
Raiffeisen	€ 4,00
Volksbank	€ 5,00

Tabelle 8: Bankgebühren für Daueraufträge bei Nichtdurchführung

Was in so einer Situation noch hinzukommt, sind Spesen vom Rechnungssteller. So findet man in den allgemeinen Geschäftsbedingungen der Mobilfunkbetreiber ähnliche Wortlaute, die das Unternehmen berechtigen für jede Rücklastschrift dem Kunden allfällige Rücklastspesen der Bank und ein angemessenes Bearbeitungsentgelt zu verrechnen.

Zusätzlich gerät der Kunde bei mangelnder Deckung oder beim Einspruch gegen die Rechnung beim jeweiligen Rechnungssteller auch noch in Zahlungsverzug, wodurch Mahnspesen und Verzugszinsen verrechnet werden. Tabelle 9 listet einen Überblick der zusätzlichen Spesen seitens der Mobilfunkbetreiber auf, die den AGB's und den jeweiligen Tarifbroschüren entnommen wurden.

Mobilfunkbetreiber	Rücklastgebühr	Mahnspesen	Verzugszinsen
A 1	k. A.	€ 7,00	12 % p. a.
One	k. A.	€ 5,50	10 % p. a.
T-Mobile	€ 7,00	€ 7,00	12 % p. a.
Tele Ring	k. A.	€ 0,00	4 % über Leitzinssatz
3 Hutchison	k. A.	€ 6,00	7 % über Leitzinssatz

Tabelle 9: Spesen und Verzugszinsen der Mobilfunkbetreiber

Die Tabelle zeigt, dass besonders bei der Rücklastgebühr kaum Angaben in den verschiedenen Unterlagen zu finden waren. Lediglich T-Mobile führt hier brauchbare Informationen in den AGB's an. Aus diesem Grund haben wir die restlichen Anbieter, mit der Bitte um die Höhe der Gebühr mitzuteilen, per E-Mail kontaktiert. Die Antworten auf unsere Anfrage haben nicht lange auf sich warten lassen. Wie schon vermutet, konnten uns die restlichen Betreiber keine genauen Angaben geben, da die Höhe der Rücklastspesen von Bank zu Bank unterschiedlich hoch sind und dementsprechend auch unterschiedlich hohe Spesen an den Kunden weiterverrechnet werden (siehe Tabelle 8).

3.1.3 Kreditkarte

Wer eine Kreditkarte nutzen will, muss jährlich einen bestimmten Pauschalbetrag bezahlen. Da aber die Angebote der verschiedenen Kreditkartenorganisationen sehr stark variieren und es viele unterschiedliche Leistungen pro Karte auch innerhalb einer Kreditkartengesellschaft gibt, ist es schwierig einen Vergleich zwischen den Unternehmen anzustellen. Deshalb haben wir uns die verschiedenen Angebote durchgesehen und die „Standard-Karte“ inklusive Versicherungsschutz ausgewählt. Die folgende Abbildung zeigt auf, welche Preise welches Kreditkartenunternehmen für seine Karte pro Jahr verrechnet.

Kreditkartenunternehmen	Jahresgebühr
Mastercard Gold Card	€ 54,50
Visa Classic Card	€ 54,50
Diners Club classic Card	€ 70,00
American Express Card	€ 55,00

Abbildung 16: Entgelt für Standard-Karten

Die Zahlungen mit Kreditkarte sind nur dann spesenfrei, wenn sie in Euro und innerhalb der EU durchgeführt werden. Ist das nicht der Fall, also wird entweder außerhalb der EU gezahlt oder in einer anderen Währung (z.B. Pfund, US-Dollar), werden pro Transaktion Gebühren in der Höhe von 1 % des Betrages verrechnet.

3.1.4 Bankomatkarte

Bei der Bankomatkarte muss ähnlich wie die Kreditkarte ein jährlicher Pauschalpreis bezahlt werden, damit man die „Maestro-Funktion“ z.B. auf der Bankkarte nutzen kann. Dieser Betrag unterscheidet sich von Bank zu Bank und von Kundengruppe zu Kundengruppe. Somit ist es schwierig eine genau Angabe zu geben aber das pauschale Entgelt liegt zwischen 20,-- Euro und 40,-- Euro pro Jahr.

Transaktionen mit der Bankomatkarte in Euro und innerhalb der EU sind gebührenfrei. Sollte man jedoch eine Zahlung in einer anderen Währung oder außerhalb des EU-Raumes veranlassen, verrechnet z.B. die Erste Bank Spesen in der Höhe von 1,09 Euro zuzüglich 0,75 % des Transaktionsbetrages. Zusätzlich fallen pro Zahlung auch Gebühren für die jeweilige Buchungszeile an.

3.1.5 Quick

Die elektronische Geldbörsen, die über den Chip auf der Bankomatkarte genutzt werden kann ist für den Endverbraucher kostenlos. Quick steht dem Kartenbesitzer immer zur Verfügung, egal ob die Bankkarte eine Bankomatfunktion besitzt oder nicht. Somit muss der Kartenbesitzer nicht unbedingt einen jährlichen Pauschalpreis für die Karte bezahlen. Es fallen lediglich Gebühren für die Buchungszeile, die beim Ladevorgang entsteht, an.

3.1.6 e-Rechnung

Wie bei vielen Online-Zahlungssystemen werden bei der Zahlung mittels e-Rechnung dem Endverbraucher keine zusätzlichen Spesen oder Gebühren verrechnet. Es entstehen somit keine zusätzlichen finanziellen Aufwände. Für den Nutzer ist nur ein geringer Zeitaufwand für die Anmeldung einzurechnen.

3.1.7 eps-Überweisung

Wie bei der e-Rechnung entsteht auch bei der eps-Überweisung keine zusätzliche finanzielle Belastung für den Endkunden. Er kann dieses System bzw. Service ebenfalls vollkommen kostenlos nutzen.

3.1.8 PayPal

Das e-Mail-Zahlungssystem PayPal steht für den Rechnungsempfänger laut den Angaben auf der offiziellen Internetseite für das Basiskonto grundsätzlich kostenlos zur Verfügung. Das bedeutet, das Eröffnen eines Kontos, das Einzahlen von Geld und das Senden von Geldbeträgen via PayPal-Konten auf andere PayPal-Konten ist spesenfrei. In Österreich ist auch das Überweisen von Geld auf das jeweilige Bankkonto kostenlos. Lediglich Transaktionen mit verschiedenen Währungen verursachen Spesen von 2,5 % des Umsatzes [PayP05].

Natürlich darf man auch hier, die jeweiligen Gebühren seitens der kontoführenden Bank nicht außer Acht lassen, wie z.B. Buchungsgebühren, die bei der Überweisung auf das jeweilige Basiskonto bei PayPal anfallen.

3.1.9 Paysafe Card

Als Prepaidkarte verursacht die Paysafe Card für den Endverbraucher lediglich die Kosten der Anschaffung. Wie wir schon weiter oben gesehen haben, kann man die Wertkarte in 4 unterschiedlich hohen Beträgen erwerben. Beim Transaktionsprozess entstehen für den Nutzer aber keinerlei zusätzliche Kosten. In den AGB's des Unternehmens findet man aber einen Punkt „Verwaltungsgebühr“. Diese Gebühr wird dem Kartenbesitzer erst 25 Monate nach der ersten Nutzung der Karte verrechnet, falls das Guthaben bis dahin nicht

aufgebraucht wurde. Der Verrechnungsbetrag beträgt aber stolze 2,-- Euro pro Monat. Anscheinend will man damit eine Art Ablaufdatum der Karte generieren.

3.1.10 Paybox

Paybox ist ein Service, das es ermöglicht mit mobilen Endgeräten Zahlungen online wie auch offline zu autorisieren und durchzuführen. Diese Leistung ist für den Endbenutzer aber nicht kostenlos. Wer das System vollständig nutzen will muss eine jährlich Benutzungsgebühr von 15,-- Euro zahlen. Das Unternehmen bietet aber auch günstigere Jahresentgelte an, jedoch können in diesem Fall nicht mehr alle Leistungen in Anspruch genommen werden. Man kann mit Paybox auch Geld versenden, was eigentlich einer Überweisung gleichkommt. Im Fall einer Auslandsüberweisung werden gesondert Spesen von 1,50 Euro pro Überweisung verrechnet.

3.2 Gebühren seitens des Rechnungsstellers

Nachdem wir uns nun die Gebührenbelastung auf der Seite des Rechnungsempfängers angesehen haben, wird nun in einem weiteren Schritt auch die Seite des Rechnungsausstellers betrachtet. Es wird geklärt, welche Spesen und Gebühren dem Unternehmer für die Nutzung des jeweiligen Zahlungssystems in Rechnung gestellt werden.

3.2.1 Zahlschein und Überweisungsauftrag

Wir konnten aus den oben angeführten Kapiteln erkennen, dass die Rechnungssteller alle Kosten, die für den Zahlschein bzw. Überweisungsauftrag entstehen an den Kunden weiterverrechnen. Zu unserem Bedauern konnten wir auch erkennen, dass die Gebühren besonders in der Mobilfunkbranche weit über die tatsächlich entstandenen Kosten hinausgehen.

Tatsächlich fallen für ein Unternehmen Kosten für den Druck, das Versenden und die Überwachung des Zahlscheines an. Läuft die Zahlungsabwicklung ohne Probleme ab, d.h. ist der Zahlschein korrekt eingezahlt worden, ergeben sich für den Rechnungssteller Aufwände in der Höhe von ca. 1,10 Euro pro Zahlschein. Ein finanzieller Mehraufwand entsteht hingegen durch eine fehlerhafte Einzahlung [vgl. Buda05, 33ff]. In diesem Fall

muss der Beleg händisch mit den Offenen Posten synchronisiert werden. Da dieser Fehleranteil mit 1-2 % sehr gering ist und der zeitliche Aufwand für 20 – 30 Zahlscheine bei ca. einer halben Stunde liegt, rechtfertigt dieses Argument keinesfalls die Höhe der Gebühr. Dementsprechend liegt hinter der Zahlscheingebühr in der Mobilfunk- und auch Bankenbranche ein anderer „Motivationsgrund“. Anscheinend versucht man die Kunden von dieser Zahlungsmethode abzuschrecken und sie so zu kostengünstigeren Alternativen zu bewegen.

3.2.2 Dauer- und Einziehungsauftrag

Dauer- als auch Einziehungsauftrag bilden die häufigsten Zahlungsmethoden bei periodischen Zahlungen, wie z.B. Miete, Telefon oder Versicherung. In der Mobilfunk- und Versicherungsbranche wird hauptsächlich der Einziehungsauftrag angewendet, da sich hier die periodischen Zahlungen ständig ändern. Der Kunde kann diese Form der Zahlung jederzeit auswählen, in dem er ein spezielles Antragsformular ausfüllt, das dann dem Handy- oder Versicherungsvertrag beigelegt wird. Dieser Antrag gilt als Ermächtigung für das Unternehmen, den jeweiligen Rechnungsbetrag vom Konto des Kunden abzubuchen. Die Eintreibung der Zahlung erfolgt mittels der Übertragung der durchzuführenden Einzüge an die Hausbank.

3.2.3 Kreditkarte

Der Verkäufer der die Zahlungsmöglichkeit mittels Kreditkarte offline akzeptiert, muss zuerst einen Kreditkartenterminal kaufen, der in den meisten Fällen eine Bankomatkasse ist. In weiterer Folge wird dem Vertragspartner ein sogenanntes Disagio verrechnet. Die Höhe richtet sich dabei nach dem Jahresumsatz des Vertragspartner. Die Abbuchung der Beträge findet zumeist alle 14 Tage statt. Europay Austria liefert für die Zahlungsmethode eine „Komplettlösung“. Aufgrund verschiedener Zuschüsse, z.B. MasterCard-Akzeptanzzuschuss oder American Express-Zuschuss, bietet das Unternehmen zur Zeit die Bankomatkassen zum Preis von 75,- Euro an, über die alle Abrechnungen der beliebtesten Kreditkarten (MasterCard, Visa, Diners, American Express) möglich sind. Die jeweiligen Vertragspartner müssen aber zusätzlich einen eigenen Vertrag mit den jeweiligen Kreditkartenorganisationen abschließen. Zu den Anschaffungskosten des

Terminals kommen noch Installationskosten von 268,88 Euro, sowie eine Wartungsgebühr zwischen 20,34 Euro und 33,98 Euro pro Monat und Kasse hinzu. Im Summe ergibt sich somit ein Investitionsaufwand von einmaligen 567,88 Euro und jährlichen bis zu 407,76 Euro für die Instandhaltung einer Bankomatkasse. Tabelle 10 zeigt die Staffelung der Disagio-Sätze für die unterschiedlichen Kreditkarten, die Europay Austria dem Partner verrechnet [WKO05].

Umsätze	Disagio			
	MasterCard	VISA	American Express	Dinersclub
Bis € 50.000	2,70%	2,70%	4,25%	3,60%
€ 50.000 bis € 75.000	2,65%	2,65%	4,20%	3,55%
€ 75.000 bis € 100.000	2,60%	2,60%	4,15%	3,50%
€ 100.000 bis € 200.000	2,55%	2,55%	4,10%	3,45%
€ 200.000 bis € 300.000	2,50%	2,50%	4,05%	3,40%
€ 300.000 bis € 400.000	2,45%	2,45%	4,00%	3,35%
€ 400.000 bis € 500.000	2,40%	2,35%	3,95%	3,30%
Ab € 500.000	2,35%	2,30%	3,90%	3,25%

Tabelle 10: Staffelung der Disagio-Sätze von Europay für unterschiedliche Kreditkarten

Das Disagio wird dem Händler 14 Tage nach Einlangen der Umsätze abgezogen. Zusätzlich wird aber auch noch ein Buchungsgeld pro Transaktion von 0,10 Euro verrechnet. Zudem werden dem Händler auch noch Verbindungsentgelte für die Datenleitung zu Europay Austria von der Telekom Austria verrechnet. Je nach Kapazität dieser Leitung bewegt sich das Grundentgelt zwischen 21,80 Euro (300 bit/s) und 72,67 Euro (2,4 kbit/s) pro Monat. Das Verkehrsentgelt je Minute beläuft sich auf 0,0065 Euro [Euro03].

3.2.4 Bankomatkarte

Will ein Unternehmen die Maestro-Karte als Zahlungsmöglichkeit zulassen, muss er neben den Anschaffungskosten für eine Bankomatkasse auch noch Umsatzabgaben und Transaktionsgebühren an Europay zahlen. Die Kosten für die Hardware, Instandhaltung und Datenleitung decken sich mit jenen der Kreditkarte. Die Kasse kommt somit auf ca. 344,-- pro Stück zuzüglich des Wartungsvertrages von jährlich bis zu 408,-- Euro (je nach Wartungsklasse). Die Disagiostaffel für inländische Maestro-Zahlungen mit Karte und Code wird in Tabelle 11 dargestellt.

Umsatz	Disagio
Bis € 600.000	0,89%
Über € 600.000	0,85%

Tabelle 11: Disagiostaffel für Bankomatkartenumsätze

Zusätzlich wird dem Verkäufer eine Fixgebühr von € 0,14 pro Transaktion in Rechnung gestellt. Sollten internationale Debitkarten mit Code akzeptiert werden, so wird ein Disagio von 1,50 % verrechnet [Euro03].

3.2.5 Quick

Bei der elektronischen Geldbörse verrechnet Europay ein Disagio von 0,50 % auf alle Quick-Umsätze. Es gibt hier also im Gegenteil zur Kreditkarte und Bankomatkarte keine Staffelung der Umsätze und Abgabensätze. Bei Quick wird aber auch zusätzlich noch eine Transaktionsgebühr von € 0,44 pro Einreichtgelt je Terminal verrechnet und man darf nicht vergessen, dass auch die Anschaffungskosten für die Bankomatkasse anfallen [Euro03].

3.2.6 e-Rechnung

Die Electronic Bill Presentment and Payment GmbH (EBPP GmbH), die dieses Service in Kooperation mit den größten österreichischen Banken betreibt, bietet für die e-Rechnung zwei Lösungen für den Kommerzkunden an. Die folgenden Daten wurden per e-Mail von der Firma EBPP GmbH übermittelt. Da diese Informationen grundsätzlich vertraulich zu behandeln sind, wird darauf verzichtet die Quelle im Literaturverzeichnis anzuführen.

1. e-Rechnung Consolidator:

Diese Lösung stellt eine Rechnungs-Clearing-Plattform dar. Hierbei kann der Rechnungsempfänger über seinen übliche Internet Banking Umgebung am Service teilnehmen. Jedoch kann der Rechnungsaussteller darüber entscheiden, ob der Schuldner die Zahlung der Rechnung über das Internet tätigen kann oder nicht. Daraus ergeben sich wiederum zwei unterschiedliche mengenabhängige Staffeln für reine Rechnungspräsentation und

Präsentation mit Bezahlung:

- Bei der reinen Rechnungspräsentation (**Presentment Only**) wird dem Rechnungsempfänger die Rechnung zwar übermittelt, zahlen kann er sie aber nur offline. Dieses System wird vor allem bei Zahlungspflichtigen angewendet, die ihre Rechnung per Einziehungsauftrag bezahlen. Die Preisstaffel sieht wie folgend aus :

Bis TX-Anzahl	Preis € je TX
10.000	0,5620
100.000	0,5443
500.000	0,5192
1.000.000	0,5024
5.000.000	0,4940

Tabelle 12: Preisstaffel für Presentment Only

- Wird neben der Rechnungspräsentation vom Rechnungsaussteller auch die Zahlung online ermöglicht spricht man vom **Presentment and Payment**. Dabei wird die elektronische Rechnung im Layout an die jeweiligen Kundenanforderungen angepasst. Der Empfänger hat die Möglichkeit diese Rechnung in der gewohnten e-Banking Umgebung zu begleichen. Firmen die Rechnungen erhalten, können diese entweder mittels gesteuerten Einzugs oder durch Generierung eines Überweisungsdatenträgers (PAYMUL) für den Import in das Multi-Bank-Standard Paket (MBS)¹⁰ bezahlen. Die Preisstaffel sieht folgendermaßen aus:

Bis TX-Anzahl	Preis € je TX
10.000	0,7896
100.000	0,7647
500.000	0,7294
1.000.000	0,7059
5.000.000	0,6941

Tabelle 13: Preisstaffel für Presentment and Payment

¹⁰ mehr dazu im Exkurs Telebanking

2. e-Rechnung Mail:

Hier handelt es sich um ein reines E-Mail Service, bei dem die Attachments der Mails signiert und an den Rechnungsempfänger weitergeleitet werden. Das Online-Banking bzw. Telebanking wird bei dieser Form nicht eingebunden. Die Kosten je signiertem Mail liegen bei 0,45 Euro.

3.2.7 eps-Überweisung

Bei der eps-Überweisung, wie z.B. netp@y, werden dem Händler, der diese Zahlungsmethode in seinem Online-Shop anbietet, seitens der Bank unterschiedliche Gebühren bzw. Entgelte verrechnet. Zuerst muss ein einmaliges Einrichtungsentgelt für die Implementierung der technischen Händler-Schnittstelle geleistet werden. Dieses Entgelt beträgt entweder 50,-- Euro oder 300,-- Euro, je nachdem, ob der Verkäufer bereits ein eps-kompatibles Kommunikationsmodul von seinem EDV-Dienstleister implementiert hat, oder ob er ein solches System zum ersten Mal installiert. Nach dieser einmalig verrechneten Gebühr, muss der Online-Verkäufer weitere laufende Zahlungen an seine Bank leisten. Erstens muss er ein monatliches Teilnahme-Entgelt in der Höhe von 1,-- Euro und zweitens ein Transaktions-Entgelt von 2 % des Überweisungsbetrages (mind. 0,10 Euro) bezahlen. Die verrechneten Entgelte werden von der Bank direkt vom Konto des Händlers abgebucht [Erst05].

3.2.8 PayPal

Bei PayPal werden Gebühren für den Empfang von Geldbeträgen oder bei Überweisungen vom PayPal-Konto auf das Bankkonto verrechnet. Die Höhe der Gebühren hängt von 3 Kriterien ab:

- von der Art des jeweiligen PayPal-Kontos
- von der empfangenen Währung
- von der Höhe der monatlichen Zahlungseingänge

Man unterscheidet zwischen dem **Basis-, Premium- und Businesskonto**. Das Basiskonto ist vor allem für Nutzer geeignet, die mehr einkaufen als verkaufen. Es bietet

vollen Leistungsumfang bis auf den Empfang von Kreditkartenzahlungen, jedoch ist das Konto vollständig gebührenfrei. Premium- und Businesskonto sind hingegen speziell für Anbieter ausgerichtet. Sie umfassen alle Leistungen des Basiskontos. Auch Kreditkartenzahlungen können auf diesen Konten getätigt werden. Zudem sind besondere Tools für den Verkäufer im Umfang für das Konto enthalten. Während das Premiumkonto für private Anbieter entwickelt wurde, ist das Businesskonto vor allem für den gewerblichen Nutzer von Interesse. Die Gebührenstaffelung nach Währung und Umsatz ist bei beiden Konten identisch, wie folgende Tabelle zeigt.

Monatlicher Zahlungseingang	EUR	USD	CAD	JPY	GBP	AUD
€ 0,-- bis € 2.500,--	3,4 % + 0,35 EUR	3,9 % + 0,30 USD	3,9 % + 0,55 CAD	3,9 % + 40 JPY	3,9 % + 0,20 GBP	3,9 % + 0,40 AUD
€ 2.500,01 bis € 10.000,00	2,9 % + 0,35 EUR	3,4 % + 0,30 USD	3,4 % + 0,55 CAD	3,4 % + 40 JPY	3,4 % + 0,20 GBP	3,4 % + 0,40 AUD
€ 10.000,01 bis € 50.000,00	2,7 % + 0,35 EUR	3,2 % + 0,30 USD	3,2 % + 0,55 CAD	3,2 % + 40 JPY	3,2 % + 0,20 GBP	3,2 % + 0,40 AUD
€ 50.000,01 bis € 100.000,00	2,4 % + 0,35 EUR	2,9 % + 0,30 USD	2,9 % + 0,55 CAD	2,9 % + 40 JPY	2,9 % + 0,20 GBP	2,9 % + 0,40 AUD
Mehr als € 100.000,00	1,9 % + 0,35 EUR	2,4 % + 0,30 USD	2,4 % + 0,55 CAD	2,4 % + 40 JPY	2,4 % + 0,20 GBP	2,4 % + 0,40 AUD

Tabelle 14: Gebührenstaffel nach Währung und Umsatz für Premium- o. Businesskonto [PayP05]

3.2.9 Paysafe Card

Laut Angaben von der paysafecard.com GmbH werden für das Zahlungssystem lediglich Margen vom Umsatz verrechnet. Die Höhe der Marge hängt von der Art der vertriebenen Güter ab. Es wird zwischen Tangibles, Intangibles und Micropayments unterschieden.

Tangibles liegen vor, wenn die verkaufte Ware physisch auslieferbare Produkte darstellt. Die Marge die verrechnet wird, liegt bei 5,50 % des Paysafe Card-Umsatzes. Bei **Intangibles** handelt es sich um Produkte oder Dienstleistungen, die nicht physisch vorhanden sind, z.B. kostenpflichtige Informationsdienste, Software- und Musikdownloads. In diesem Fall werden 12,00 % vom Umsatz einbehalten. Eine Marge von 19,00 % wird vom der paysafecard.com GmbH im Fall von **Micropayments** verrechnet. Hier handelt es sich um Intangibles deren Wert unter 5,00 Euro pro Einzeltransaktion liegt [Pays05].

Das Unternehmen gibt an, dass jeglicher Implementierungsaufwand von paysafecard.com übernommen wird. Somit ist die Installation des Zahlungssystems im Online-Shop kostenfrei ¹¹.

3.2.10 Paybox

Bei Paybox sind die verrechneten Beträge bzw. Gebühren davon abhängig, wie das Zahlungssystem von Verkäufer genutzt wird. Verwendet man es im Online-Bereich werden höhere Spesen verrechnet als im Offline-Bereich. Tabelle 15 soll einen Überblick über die Gebühren geben, die von der Paybox Austria GmbH dem jeweiligen Kommerzpartner in Rechnung gestellt werden (Gebühren und Entgelte laut www.paybox.at).

	Offline	Online
Entgelt pro Transaktion	2,50%	2,50%
Supportentgelt pro Jahr	€ 90,--	€ 100,--
Softwarelizenzentgelt	€ 0,--	€ 49,--
Installationsentgelt	€ 0,--	€ 80,--

Tabelle 15: Entgelte für Paybox Vertragshändler

Das Supportentgelt wird einmal pro Jahr verrechnet und berechtigt den Vertragshändler auf den Paybox WebTerminal zuzugreifen, der ihm Informationen über die eingegangenen Zahlungen zur Verfügung stellt. Für das Softwarelizenzentgelt erhält man die Computer-Software „paybox STANDARD HTTPS Händlerschnittstelle zuzüglich Referenzimplementierung“ auf Zeit. Sollte der Vertrag gekündigt werden bzw. auslaufen, so erlischt auch das Nutzungsrecht an der Software. Möchte ein Vertragspartner die Installation nicht selbst durchführen, sondern durch einen Techniker von Paybox, so wird ihm ein zusätzliches Entgelt in der Höhe von 80,-- Euro in Rechnung gestellt. Das Entgelt pro Transaktion beträgt sowohl im Offline-Bereich als auch im Online-Bereich 2,50 % vom Rechnungsbetrag.

¹¹ Quelle für diese Information war ein Telefonat mit Frau Löbel von der paysafecard.com GmbH am 15.12.2005

3.3 Gebührenvergleich von Filial- und Direktbanken

Seit Mitte der 90er-Jahre setzen die großen österreichischen Banken voll auf das Internet. Allen voran die Bawag, die mit der easybank bereits 1996 ihre erste virtuelle Filiale eröffnete. Per Jahresende betreute die easybank mehr als 120.000 Konten.¹² Mittlerweile kann die easybank als größte "Zweigstelle" der Bawag betrachtet werden.

Als zweite Direktbank ist in Österreich die ING-Diba am Markt. Bei der ING-Diba benötigt man für den Zahlungsverkehr ein Referenzkonto bei der Hausbank. [vgl. Die Presse, 20. 10. 2005]

Die Vorteile einer Direktbank wie Aufwandsreduktion durch den Verzicht auf Filialen, schlanke Strukturen, moderne Technik können in günstigeren Konditionen an die Kunden weitergegeben werden. Die Universalbanken versuchen durch Kundenbindungsprogramme (CRM) und verstärkten Service der Konkurrenz von Direktbanken entgegenzuwirken.

Bsp. easybank – Konditionen (per 8.12.2005):

easy Konto (für Privatkunden):	
Zinsen bei Guthaben	1,75%
Zinsen bei Überziehung	9,0%
Kontoführung	EUR 4,14 p.M.
Die Kontoführung deckt folgende Leistungen ab:	
<ul style="list-style-type: none"> • alle Buchungsposten • monatliche Zusendung eines Kontoauszuges (ohne Beleg) • easy karte (Bankomatkarte mit Geldbörsenfunktion) • easy weltkarte (instituts-eigene Kreditkarte - MasterCard) • Anlage/Durchführung/Änderung und Schließung von Dauer- und Einziehungsaufträgen • Bareinzahlung auf ein easy konto in BAWAG P.S.K. - Geschäftsstellen • Barauszahlung von einem easy konto in BAWAG P.S.K. - Geschäftsstellen bzw. über Bankomat (innerhalb Euroraum) • easy internet und easy money (Kommunikation) 	
Das Kontoführungsentgelt entfällt bei einem durchschnittlichen monatlichen Habensaldo von EUR 2.500,-.	

¹² siehe Geschäftsbericht 2004 der Bawag-PSK

easy business (für Kommerzkunden):	
Zinsen bei Guthaben	1,0%
Zinsen bei Überziehung	9,0%
Zinsen bei vereinbartem Kreditrahmen	6,0%
Bereitstellungsentgelt vom Kreditrahmen	0,125% p.Q.
Kontoführung:	
0,25% von der größeren Umsatzseite mind.	EUR 4,36 p.Q.
easy karte (Bankomatkarte mit Geldbörsenfunktion)	EUR 11,13 p.a.
easy weltkarte (instituts-eigene Kreditkarte)	EUR 11,27 p.a.
Buchungsposten:	
Buchungen electronic banking	EUR 0,06
Datenträgerbuchungen ohne Beleg	EUR 0,10
Datenträgerbuchungen mit Beleg zum Kontoauszug	EUR 0,20
Beleghafte Umsätze, Ein- und Auszahlungen (Überweisungen, Zahlscheine)	EUR 0,40
Scheckeinreichungen	EUR 1,00
monatliche Zusendung des Kontoauszuges	EUR 0,44 + Briefporto
Auslandszahlung-Transferentgelt:	
EU-Standardüberweisung	
Zahlungsausgang zu Lasten EUR-Konto/Zahlungseingang	
- elektronische Buchungen	EUR 0,06
- beleghafte Buchungen	EUR 0,40

Bsp. Erste Bank-Konditionen (per 25.11.2005 laut Konditionenaushang):

<i>Privatkunden</i>	ComfortKonto Protect / Complete / Select	<i>Kommerzkunden und Freiberufler</i>	
BANKOMAT/BANKOMATKASSE - zusätzlich zum Buchungskostenbeitrag		BARGELDENTSORGUNG	
<input type="checkbox"/> Euro-Transaktionen in der EU	0	<input type="checkbox"/> Einwegtaschen Geldentsorgung (ET)	3,50 Euro + 0,7207 % Zählgebühr der Einlieferungssumme
<input type="checkbox"/> in anderer Währung oder in Euro außerhalb der EU / Bargeldbezug an einem Bankomaten (1) (2)	1,82 Euro + 0,75 %	<input type="checkbox"/> Bargeldentsorgung an der Kassa (bei mehr als 25 Banknoten)	5,40 Euro
<input type="checkbox"/> in anderer Währung oder in Euro außerhalb der EU / Bezahlung an einer Bankomatkasse (1)	1,09 Euro + 0,75 %	<input type="checkbox"/> Tag- und Nachttresor	8,20 Euro
SPERREN		DAUERAUFTRAG / DAUEREINZUG	
<input type="checkbox"/> BankCard	36,34 Euro	<input type="checkbox"/> Eröffnung, Änderung und Schließung	0
<input type="checkbox"/> ErsteCard / AesculapCard	14,53 Euro	<input type="checkbox"/> Nichtdurchführung mangels Deckung bzw. bei Verfügungsbeschränkung	4,10 Euro
<input type="checkbox"/> Lastschrift / Einzug (pro Meldung)	4,10 Euro	SCHECKS	
<input type="checkbox"/> Schecks (pro Meldung)	11,00 Euro	<input type="checkbox"/> Scheckheft (mit 10 Schecks) inkl. Postversand	3,30 Euro
SCHECKS		SPERREN	
<input type="checkbox"/> Scheckheft (mit 10 Schecks) inkl. Postversand	3,30 Euro	<input type="checkbox"/> BankCard	36,34 Euro
MAHNUNGEN		<input type="checkbox"/> ErsteCard / AesculapCard	14,53 Euro
<input type="checkbox"/> 1. Mahnung	8,72 Euro	<input type="checkbox"/> Lastschrift / Einzug (pro Meldung)	4,10 Euro
<input type="checkbox"/> 2. Mahnung	18,17 Euro	<input type="checkbox"/> Schecks (pro Meldung)	11,00 Euro
<input type="checkbox"/> 3. Mahnung	29,07 Euro	MAHNUNGEN	
<input type="checkbox"/> Mahnung fällige Forderung	18,17 Euro	<input type="checkbox"/> 1. Mahnung	8,72 Euro
<input type="checkbox"/> Fälligestellung manuell	54,50 Euro	<input type="checkbox"/> 2. Mahnung	18,17 Euro
SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN		<input type="checkbox"/> 3. Mahnung	29,07 Euro
<input type="checkbox"/> allgemeiner Stundensatz für Sonderdienstleistungen	60,00 Euro / Stunde	<input type="checkbox"/> Mahnung fällige Forderung	18,17 Euro
<input type="checkbox"/> Finanzamtsbestätigungen	7,50 Euro	<input type="checkbox"/> Fälligestellung manuell	54,50 Euro
<input type="checkbox"/> Kontoabschrift	15,00 Euro pro begonnener Seite	SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN	
<input type="checkbox"/> Kontoschließung	7,50 Euro	<input type="checkbox"/> allgemeiner Stundensatz für Sonderdienstleistungen	60,00 Euro / Stunde
		<input type="checkbox"/> Finanzamtsbestätigungen	7,50 Euro
		<input type="checkbox"/> Kontoabschrift	15,00 Euro pro begonnener Seite
		<input type="checkbox"/> Kontoschließung	7,50 Euro

Auf die Unterschiede zwischen Einzel- und Pauschalpreisverrechnung wurde bereits in Kapitel 2.5 eingegangen.

Zu den Konditionen unterschiedlicher Institute möchten wir darüberhinaus auf eine Untersuchung „Preisvergleich im Privatkundengirogeschäft“ (September 2003) verweisen [HJWU03]. Diese Studie beschäftigt sich u.a. mit der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Gebührenmodelle für „**Viel-Nutzer**“ bzw. „**Wenig-Nutzer**“.

Bei den untersuchten Banken BA-CA, Bawag-PSK, Erste Bank, RLB NÖ-Wien und Oberbank geht als günstigstes Institut für „Wenig-Nutzer“ die Oberbank, für „Viel-Nutzer“ die Bawag hervor.

Auf den Web-Sites www.bankenrechner.at der Arbeiterkammer bzw. www.bankkonditionen.at finden sich ausführliche Konditionenvergleiche für Privatkunden. Deshalb soll hier nur eine Auswahl angeführt werden.

Anbieter	Produkt	Zinssatz Haben % p.a.	Zinssatz Soll % p.a.	Quartals- gebühr	Jahresgeb. Bankomat- karte	Buch.gebühr autom. Umsätze	Buch.gebühr am Schalter
Bank Austria Creditanstalt	Erfolgskonto (Stand vom: 2003-01-27)	0,125	13,25	13	0	0	0,2
Erste Bank	ComfortKonto complete (Stand vom: 2003-11-12)	0,125	12,75	9	k.A.	0	0,5
Easybank	easy konto (Stand vom: 2003-11-11)	1,75	9	12	0	0	0
Easybank	easy business (Stand vom: 2003-11-11)	1	9	4,36	10,9	0,04	0,31
Oberbank	Privatkonto (Stand vom: 2005-01-04)	0,25	7,125	4,7	19,83	0,05	0,42
Oberbank	Privatkonto (Pauschalverr.) (Stand vom: 2005-02-04)	0,25	7,125	10,44	19,45	0	0,42
RaiffeisenLB NÖ-Wien	Direkt Konto Exklusiv (Stand vom: 2003-11-13)	0,125	12	30	0	0	0,8
Volksbank Wien	Privatkonto (Stand vom: 2004-07-13)	0,125	13,25	5,5	20	0,27	0,4
Volksbank Wien	Citykonto (Stand vom: 2004-05-11)	0,125	9	16	0	0	0,4

Abbildung 17: Konditionenvergleich unterschiedlicher Anbieter (Teil 1), Dez. 2005 [BK05]

Anbieter	Produkt	Inkludierte Leistungen	Kto. schliessung	Anmerkung
Bank Austria Creditanstalt	Erfolgskonto (Stand vom: 2003-01-27)	BankCard mit Bankomatfunktion TelefonBanking und OnlineBanking Bonuspunkteprogramm	10,9	Ideal für geringe Kontonutzung
Erste Bank	Comfortkonto complete (Stand vom: 2003-11-12)	Kontoführungsprovision; eine BankCard mit allen Funktionen (SB, Bankomat, Quick, Maestro); alle SB-Transaktionen; alle automatisierten Buchungen; alle elektronischen Buchungen	5,09	BankCard Nachbestellung €3,63; ErsteCard €18,17 /Jahr; AesculapCard, MasterCard, VISA Card €54,50 /Jahr
Easybank	easy konto (Stand vom: 2003-11-11)	Gratis easy weltkarte: die institutseigene Kreditkarte (MasterCard mit einem monatlichen Einkaufsrahmen von EUR 3.000,-) monatliche Zusendung eines Kontoauszugs	10,9	EU-Standardüberweisung (in EUR, bis € 12.500,-, in bzw. aus Länder(n) der EU, korrekte Angabe v. BIC und IBAN des Empfängers)
Easybank	easy business (Stand vom: 2003-11-11)		10,9	Easy weltkarte (institutseigene Kreditkarte) EUR 10,90 p.a. EU-Standardüberweisung (in EUR, bis € 12.500,-, in bzw. aus Länder(n) der EU, korrekte Angabe v. BIC und IBAN des Empfängers)
Oberbank	Privatkonto (Stand vom: 2005-01-04)	gratis eBanking Kostenlose Bankomatkarte Kostenlose Oberbank MasterCard in den ersten 15 Monaten	13,57	
Oberbank	Privatkonto (Pauschalverr.) (Stand vom: 2005-02-04)		0	
RaiffeisenLB NÖ-Wien	Direkt Konto Exklusiv (Stand vom: 2003-11-13)	Goldene MasterCard (mit Versicherung), Maestro-Servicekarte	9	
Volksbank Wien	Privatkonto (Stand vom: 2004-07-13)		10	
Volksbank Wien	Citykonto (Stand vom: 2004-05-11)	Internetbanking, Bankomatkarte, MasterCard 1 Jahre (Goldene MC), Buchungszeilen, Daueraufträge, Abbuchungsaufträge	10	Kontoführungsgebühr im Jahr 2004 kostenlos Habenzinsen ab EUR 1.000,-: 2 % p.a.

Abbildung 18: Konditionenvergleich unterschiedlicher Anbieter (Teil 2), Dez. 2005 [BK05]

Nachdem in diesem Kapitel ausführlich auf die verrechneten Gebühren eingegangen wurde, werden in den folgenden Kapiteln nunmehr die Kosten und anderen Einflussgrößen behandelt.

4 Kosten

In diesem Kapitel werden die internen Kosten von ausgewählten Transaktionen und deren Einflussgrößen dargestellt. Da es sich hierbei um eine sehr sensible Materie handelt, verweigerten die kontaktierten Unternehmen durchwegs die Weitergabe von diesbezüglichen Informationen. Aus diesem Grunde wurde auf eine Studie zurückgegriffen, die das „Ergebnis im Girokonto mit Privatkunden 2001“ zum Inhalt hat.¹³

4.1 Einflussgrößen

Die Kosten von Transaktionen und die intern ausgewiesenen Stückpreise unterliegen mehreren Einflussgrößen:

- dem *internen Abwicklungsaufwand* (z. B. standardisierte vs. manuelle Bearbeitung)
- *Vertriebsweg* in dem die Transaktion abgewickelt wird (z. B. Filiale, Online, ...)
- der *Wirtschaftlichkeit* im Umgang mit Ressourcen
- den *Kosten der Ressourceneinsätze*
 - Personalkosten (Alter, Kollektivvertrag)
 - Sachkosten
 - Investitionsabhängige Kosten (Abschreibungen)
- *interne Unternehmensstruktur* (Ausmaß der Verwaltung, Ausgliederungen, ...)
- dem *Kostenrechnungssystem* (Ausmaß der Zurechnung von Gemeinkosten)
- der Unterstützung durch geeignete *Software*
- der *Genauigkeit* der Kalkulationsmechanismen (Datenqualität, z. B. Zählbarkeit von Transaktionen; Ausmaß der Zuordnung von Mitarbeitern zu Prozessen, ...)
- *Überarbeitungsfrequenz* von Stückpreisen

In der Praxis wird die Kalkulation von Preisen überdies noch durch *Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation* erschwert. (Beispielsweise wird bei der Bawag-PSK derzeit das Kernbankensystem neu implementiert.¹⁴ Unter dem Projektnamen „easd+“ erfolgte in der Sparkassengruppe 2002 die Vereinheitlichung aller EDV-Systeme.)

Auch die meist *beschränkten Mitarbeiterressourcen* in den Controlling-Abteilungen sind

¹³ Für die Verwertung dieser Daten wurde die Genehmigung des Auftraggebers Dr. Herbert Pichler eingeholt.

¹⁴ Mag. Herbert Luksch, Bawag-PSK/Controlling – Mail vom 20.12.2005

(sofern es überhaupt eine solche gibt) von Bedeutung.

4.2 Kostendeckungsgrad eines privaten Girokontos

Die eingangs erwähnte Studie diente der Ermittlung des Ergebnisses im Girokonto von Privatkunden und wurde im Jahr 2002 veröffentlicht. Die Studie wurde vor dem Hintergrund der Einführung der EU-Richtlinie zur Anpassung der Gebühren im EU-Raum an Inlandsniveau durchgeführt [siehe Kap. Rechtliche Grundlagen]. Nach dieser Studie ist die Führung eines Privatgirokontos für die österreichischen Banken unter Berücksichtigung aller zurechenbaren Kostenkomponenten (Kontoführung, Umsätze) und Ertragskomponenten (Überziehungskredit-Marge, Sichteinlagen-Marge, Gebührenerlöse, Floatertrag) nach wie vor negativ. Die Kostenunterdeckung beträgt am österreichischen Markt durchschnittlich 21,8 Euro.

Im Gegensatz dazu wird in Deutschland mit -0,05 EUR je privatem Girokonto beinahe der Kostendeckungsgrad erreicht. In Italien ist der Inlandszahlungsverkehr mit +89 EUR je Konto aufgrund viel höherer Kontoführungsgebühren stark positiv.

4.3 Vergleich ausgewählter Transaktionen (Daten per 2001)

Die mengenmäßige Aufteilung nach der Transaktionsart sieht bei 881,2 Mio. Stück so aus:

(1) Unbartransaktionen	68%
(2) Bankomatkassentransaktionen	12%
(3) Bartransaktionen	20%

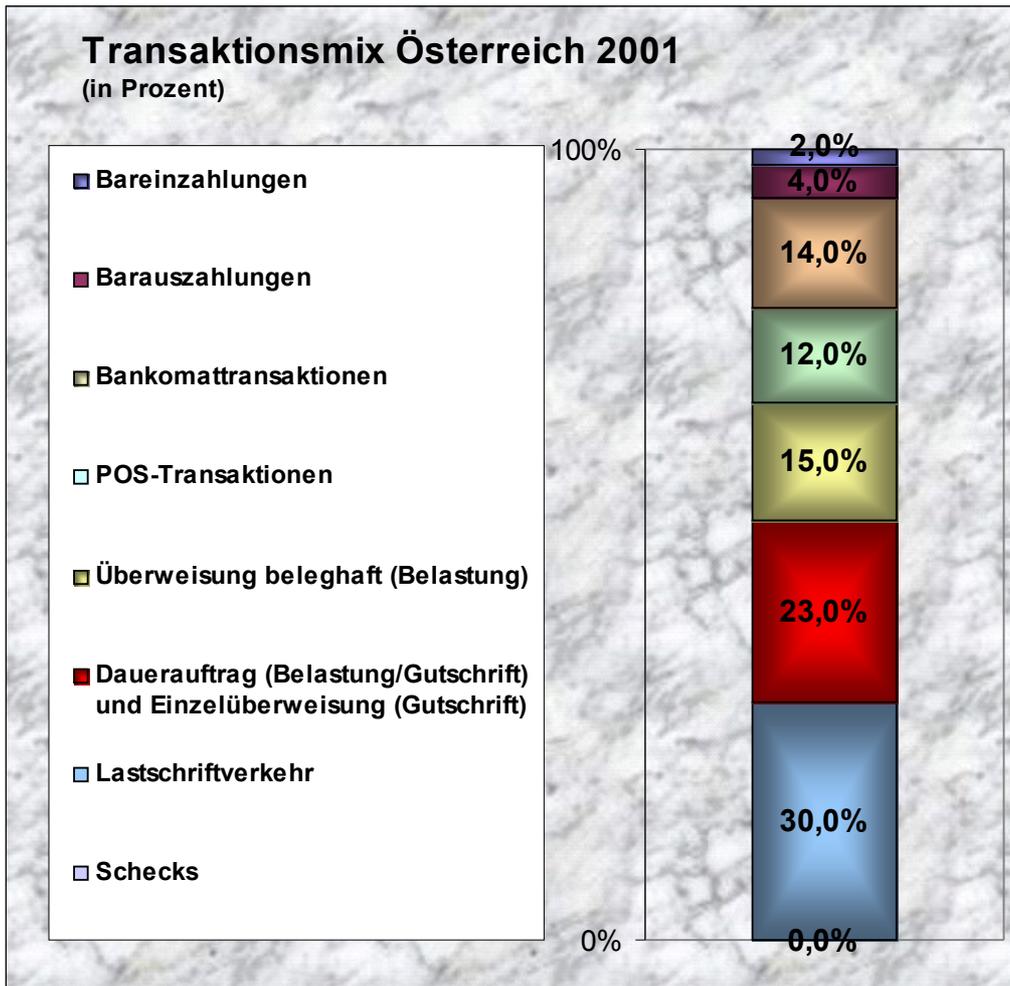


Abbildung 19: Transaktionsmix Österreich 2001 (exkl. Call Center-Transaktionen) [vgl. BDMC01]

Der Vergleich der Gesamtkosten nach der Transaktionsart sieht so aus (Anteile in %):

(4) Unbartransaktionen	56%
(5) Bankomatkassentransaktionen	3%
(6) Bartransaktionen	41%

Unter Berücksichtigung der Transaktionsanzahl ergeben sich somit **Kosten pro Transaktion ohne Kosten der Kontoführung** (in EUR):

(7) Unbartransaktionen	0,62 EUR
(8) Bankomatkassentransaktionen	0,22 EUR
(9) Bartransaktionen	1,53 EUR

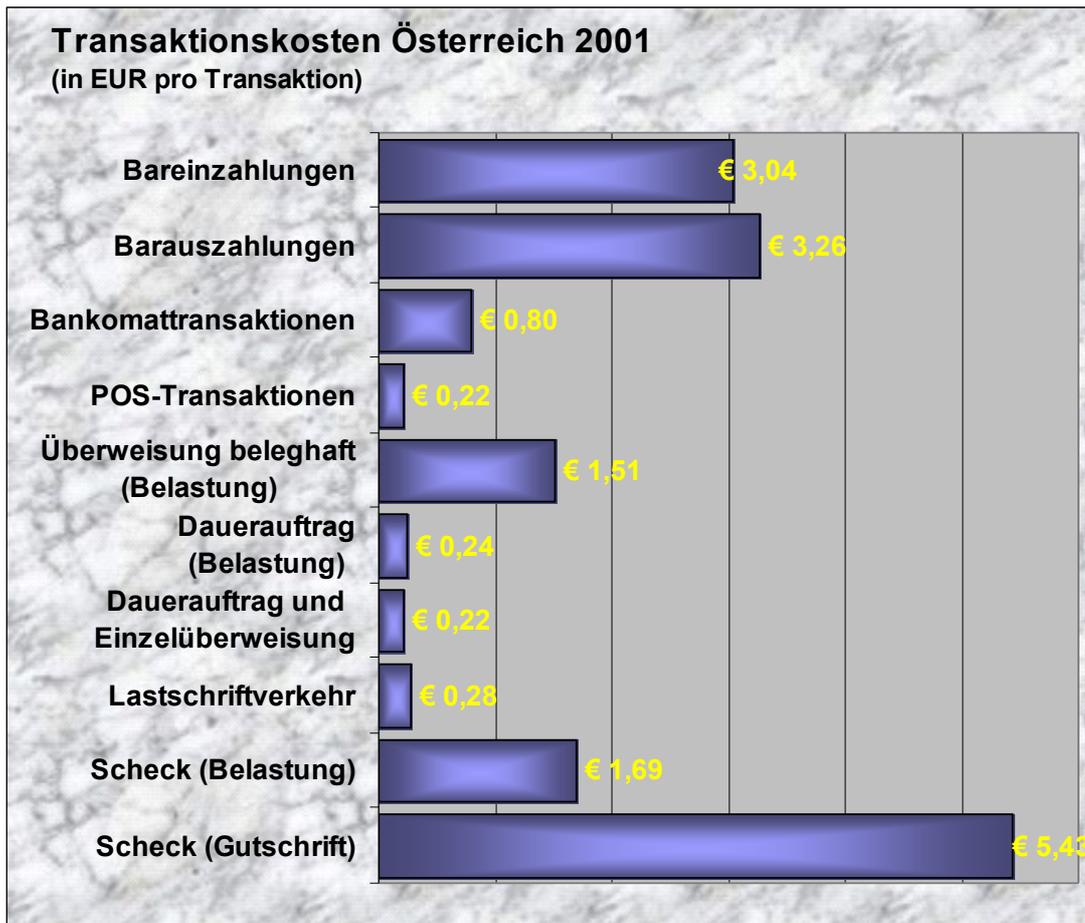


Abbildung 20: Transaktionskosten Österreich 2001 (exkl. Reklamationskosten) [vgl. BDMC01]

Der Anteil der Kosten für die Kontoführung beträgt 40%, jener von Bar- und Unbartransaktionen 60% an den Gesamtkosten.

Im Kapitel „Multi Channel Management“ finden sich zum Vergleich Kosten der vorangehenden McKinsey-Studie aus dem Jahr 1998.

4.4 Kostenkomponenten

Je Transaktion können im groben folgende Kosten unterschieden werden:

■ Kosten im Vertrieb	Filialvertrieb, Vertrieb Kommerz
■ Kosten in der Zentrale	Kontoführung/Kreditverwaltung, zentrale Kontenabwicklung
■ EDV-Kosten	EDV-Durchführungskosten, AfA Software, AfA Hardware
■ Sonderkosten	z. B. Hausdruckerei, Ökonomat

Dahinter stehen natürlich wieder die einzelnen Kostenarten (Personal-, Sach- Investitionskosten).

Zur Veranschaulichung ein Transaktionsbericht der Salzburger Sparkasse für die Transaktion „Dauerauftrag Eröffnung, Vertriebskanal Netbanking“ (die Werte wurden entfernt):

Produktkosten - Stückkosten pro Transaktion						Mandant - Plan 2002					
(Kosten in TS)						Informationsstand: 20.06.2002					
Netbanking						Planmenge:					
205001 ZV - Dauerauftrag, Eröffnung ***											
	Direkt					Indirekt					
DE	NA	MA-Kosten	EDV-Kosten	SoKo	Summe	NA	MA-Kosten	EDV-Kosten	SoKo	Summe	Gesamtkosten
834 PC-Kostenverrechnung											
835 DFG - Spandat											
837 Bestand.abh. SD-Koste											
839 EDVSD-Kosten											
844 GIRD Betrieb/Entwick											
8410 Ver.Kat SGG-ZV											
Summe											

Abbildung 21: Bericht Stückkosten Detail [SSPK00]

4.5 Zugrunde liegende Prozesse im Vertrieb bei ausgewählten Transaktionen

Aus der folgenden (nicht vollständigen) Auflistung von Vertriebsprozessen lässt sich erkennen, dass für die Abwicklung einer Transaktion mehrere Tätigkeiten durchgeführt werden müssen.

Der obige Bericht zeigt zudem, dass grundsätzlich mehrere Stellen kostenmäßig an einer Transaktion beteiligt sind.

Prozess	Tätigkeit
Kassa und SB	
Kassatransaktionen	Belegaufnahme Belegweiterleitung an Zentrale Kassenbestandsaufnahme Kassenkontrolle
Kassa und SB	Dotationsübernahme (Kontrolle) Manipulation mit Geldtransport
SB	Abfuhr Münzzähler an HK-Sch. Münzzähler Dotation Münz-Rollengeber Münz-Rollengeber Dotation und Kontrolle GAA GAA Kundenreklamation
Überweisung SB	Überweisungsbox entleeren
Karte	
Karte Neu	automatische Bestellung einer Karte Automatische Zusendung des Pin-Codes Automatische Zusendung der Karte Benachrichtigung des Kunden Ausgabe der Karte Erklärung der Abwicklung Testbuchung am Automaten
Karten Sperre	Sperre der Karte wegen Verlust EDV-Eingabe der Sperre Gebührenbelastung
Karten Schließung	Hereinnehmen der Karte Saldierung der Karte Vernichtung der Karte

Abbildung 22: Vertriebsprozesse [SSPK00]

Die detaillierte Vorgehensweise der Stückkostenermittlung wird im nachfolgenden Kapitel eingehend behandelt.

5 Betriebswirtschaftliche Aspekte

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die verwendeten Kostenrechnungssysteme in der Bank-, Versicherungs- und Mobilfunkbranche gegeben. Da für diese Branchen ein großer Anteil an „indirekten“ Leistungsbereichen, d. h. ein großer Backoffice-Bereich, charakteristisch ist, kommt sehr oft die Prozesskostenrechnung zur Anwendung. Aus diesem Grunde wird in diesem Kapitel auch detailliert auf den Aufbau und die Vorgehensweise in der Prozesskostenrechnung am Beispiel einer österreichischen Großbank eingegangen.

5.1 Prozesskostenrechnung vs. traditioneller Kostenrechnungssysteme

Die Prozesskostenrechnung ist das Herzstück des Prozesscontrollings. Untersuchungsgegenstand der Prozesskostenrechnung sind die Gemeinkostenbereiche beziehungsweise Bereiche der indirekten Kosten. [vgl. COER96, 417 f.]

Ziel der Prozesskostenrechnung ist es, die immer umfangreicher anfallenden Gemeinkosten der indirekten Leistungsbereiche verursachungsgerecht auf Kostenträger weiterverrechenbar zu machen. Die Prozesskostenrechnung bezweckt, die Kosten der indirekten Leistungsbereiche, soweit diese Kosten in ihrem Umfang nicht „volumensabhängig“ sind, nach Maßgabe der beanspruchten Prozesseinheiten auf Kostenträger weiterzuerrechnen. Ziel der Prozesskostenrechnung ist es somit, eine Fehlverrechnung von Gemeinkosten der Kostenstellen des indirekten Leistungsbereichs durch unpassende, weil pauschale Prozentaufschlagssätze nach dem „System Gießkanne“ zu verhindern und sie kümmert sich dabei im Prinzip nicht um die Tatsache, dass fixe Gemeinkosten sich durch keine Verrechnungsmethode „verursachungsgerecht“ auf Kostenträger (Stücke) bringen lassen.

Mit der Prozesskostenrechnung wird versucht, die Kosten (Gemeinkosten) des indirekten Leistungsbereichs – soweit irgend möglich – auf Kostenträger weiterzuerrechnen, ohne sich dazu pauschaler „volumensabhängiger“ Zuschlagssätze (Material-, Verwaltungs-, Vertriebsgemeinkostenzuschlagssatz) zu bedienen. Es sollen auch die Kosten der Kostenstellen der indirekten Leistungsbereiche nach Maßgabe der Verrichtungsbeanspruchungen (Prozesse, Aktivitäten, Vorgänge, „Cost Driver“,

Bezugsgrößen) auf die Kostenträger zugerechnet bzw. zugeteilt, und nach Maßgabe der Beanspruchung der Prozesse durch die einzelnen Kostenträger (Aufträge) auf die Kostenträger weiterverrechnet werden. Statt pauschalierende wertmäßige Prozentzuschläge (Prozentaufschläge) bilden Transaktionen die Grundlage der Zurechnung der Overheadkosten der Produktion. Einsatzbereich der Prozesskostenrechnung sind also nur die Kostenstellen der indirekten Leistungsbereiche. [vgl. MKLR97, 555 f.] Die anfallenden Tätigkeiten sollten zudem weitgehend repetitiv und als nicht dispositiv charakterisiert sein.

Aus diesem Grunde kommt die Prozesskostenrechnung auch in Banken und Versicherungen zum Einsatz.

Wesentliche Unterschiede der Prozesskostenrechnung zur Grenzplankostenrechnung [vgl. MKLR97, 423 f.]:

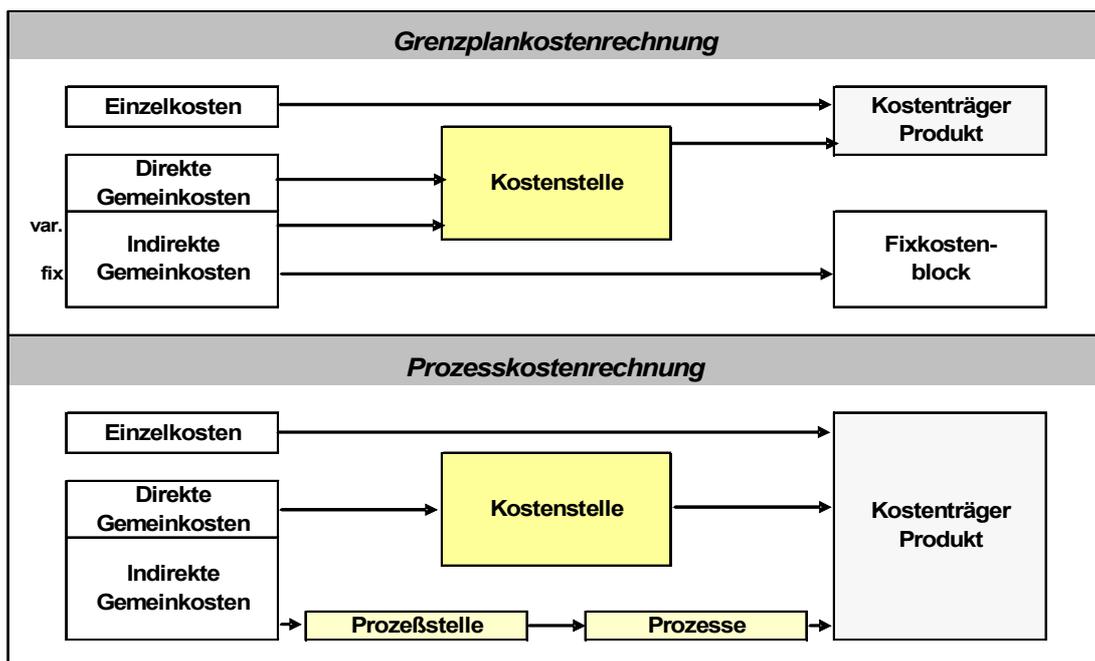


Abbildung 23: Grenzplankostenrechnung versus Prozesskostenrechnung

Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Weiterverrechnung der indirekten Kosten auf Produkte/Kostenträger. Die Grenzplankostenrechnung verrechnet den variablen Anteil der indirekten Gemeinkosten mit Hilfe von Bezugsgrößen aus den direkten Bereichen auf die Produkte. Die restlichen (fixen) Anteile der Gemeinkosten werden dem Fixkostenblock zugegeben und berühren somit nicht den Produkterfolg, sondern lediglich den Unternehmens- bzw. Geschäftsfelderfolg. Die Prozesskostenrechnung verrechnet die indirekten Gemeinkosten nicht direkt über Kostenstellen auf Produkte, sondern schaltet Teil- und Hauptprozesse dazwischen, über die alle indirekten Gemeinkosten (somit auch fixen Bestandteile) den Produkten angelastet werden.

Durch ihren Vollkostencharakter ist die Prozesskostenrechnung nur als längerfristiges Kostensteuerungsinstrument einsetzbar und zur Ermittlung von kurzfristigen Preisuntergrenzen beziehungsweise „Make or Buy“-Entscheidungen ungeeignet. Auf der anderen Seite ist der Anteil der variablen Kosten heute sehr gering.

Vorteile der Prozesskostenrechnung [vgl. K2C05]:

- **Allokationseffekt:** Die Zurechnung der Gemeinkosten erfolgt auf Basis der tatsächlichen Inanspruchnahme der Ressourcen und nicht nach Zuschlagssätzen. Es kommt zu einer Verteilung (Allokation) der Gemeinkosten, die die mittelfristige Beeinflussbarkeit der Kosten besser abbildet als die „traditionelle“ Kostenrechnung. Die Allokation der Gemeinkosten entspricht bei der Prozesskostenrechnung eher der Kostenwahrheit, da die tatsächlich verursachenden Faktoren für die Verteilung zugrunde gelegt werden.
- **Degressionseffekt:** Wenn die Prozesskosten nicht von der erzeugten bzw. geleisteten Stückanzahl abhängen, dann sinken bei steigender Stückzahl die Kosten pro Stück. Dieser Effekt tritt bei der Zuschlagskalkulation nicht ein, da die Gemeinkosten den Einzelkosten (diese sind variabel und daher mit der Stückmenge proportional) zugeschlagen werden. Bei klassischer Kalkulation werden also derartige Degressionseffekte nicht transparent. Dies führt oftmals dazu, dass Klein- und Kleinstaufträge zu gering mit Gemeinkosten belastet werden, obwohl sie die betrieblichen Ressourcen vergleichsweise stärker belasten.

Beispiel Produkt B:		klassisch			Prozesskalkulation		
Stück		1	10	100	1	10	100
Einzelkostenmaterial	60,00	60,00	600,00	6.000,00	60,00	600,00	6.000,00
MGK	50%	30,00	300,00	3.000,00			
Beschaffung B	56,25				56,25	56,25	56,25
Materialkosten		90,00	900,00	9.000,00	116,25	656,25	6.056,25
Herstellkosten		90,00	900,00	9.000,00	116,25	656,25	6.056,25
Herstellkosten/Stk.		90,00	90,00	90,00	116,25	65,63	60,56
VWGK	31%	28,13	281,25	2.812,50			
VTGK	19%	16,88	168,75	1.687,50			
Absatz B	105,73				105,73	105,73	105,73
Kundenverwaltung B	38,59				38,59	38,59	38,59
Selbstkosten		135,00	1.350,00	13.500,00	260,57	800,57	6.200,57
Selbstkosten/Stk.		135,00	135,00	135,00	260,57	80,06	62,01
Erlöse	250	250,00	2.500,00	25.000,00	250,00	2.500,00	25.000,00
Erfolg		115,00	1.150,00	11.500,00	-10,57	1.699,43	18.799,43
Stückerfolg		115,00	115,00	115,00	-10,57	169,94	187,99

Degression

Abbildung 24: Fiktives Beispiel zur Veranschaulichung des Degressionseffektes

- Komplexitätseffekt:** Hochkomplexe Produkte erfordern meist auch entsprechend mehr Prozesse für deren Herstellung. Ein Umstand, dem in der klassischen Kostenrechnung nicht Rechnung getragen wird. Die Prozesskostenrechnung macht derartige Komplexitätseffekte durch die Sichtbarmachung der höheren Ressourceninanspruchnahme deutlich.

5.2 Überblick über Kostenrechnungssysteme in ausgewählten Banken, Versicherungen und Telekomunternehmen

Branche / Unternehmen		System	Kostenarten-Rechnung	Kostenstellen-Rechnung	Kostenträger-Rechnung	Deckungsbeitrags-Rechnung
Banken	Erste Bank	Starre Grenzplankostenrechnung, Prozesskostenrechnung	x	x	x	x
	BA-CA	Prozesskostenrechnung	x	x	x	x
	Bawag-PSK	Prozesskostenrechnung	x	x	x	x
	RZB	Vollkostenrechnung	x	x	x	x
	Easybank	<i>keine Daten verfügbar</i>				
	ING Diba					
Versicherungen	Wr. Städtische	<i>keine Daten verfügbar</i>				
	Uniqua					
	Generali					
	Die NÖ Versicherung	Vollkostenrechnung, Spartenkalkulation	x	x		x
Mobilfunk	Telekom Austria	<i>keine Daten verfügbar</i>				
	T-Mobile					
	Telering					
	One					
	Hutchinson 3					

Die **Bawag-PSK** verwendet zur Prozesskostenrechnung eine Eigenentwicklung. Die Zählzeiten werden aus den unterschiedlichsten Geschäftssystemen ins Datawarehouse geliefert und dort von selbst erstellten Programmen weiterverarbeitet. Die Anpassung der Prozesskosten erfolgt derzeit nach keinem fixierten Rhythmus, da das Kernbankensystem neu implementiert wird.¹⁵ Die **ÖVAG** meldet auf die Frage nach Verwendung einer Prozesskostenrechnung ein „Jein“. Es werden aber Standard-Stückkosten kalkuliert.¹⁶ Die **BA-CA** verwendet ARIS zur kompletten Prozessdokumentation und SAP-ABC (Activity Based Costing) als Prozesskostenrechnungssystem. Die Anpassung der Stückkosten erfolgt 1 – 2 mal jährlich.¹⁷ Die **RZB** führt eine Vollkostenrechnung im SAP-CO durch. Stückkosten werden einmal pro Jahr berechnet. Etwaige Änderungen (Menge / Kosten) werden über das Produktivitätsergebnis abgebildet. Jede Raiffeisen Landesbank kalkuliert ihre eigenen Preise.¹⁸

¹⁵ Mag. Herbert Luksch, Bawag-PSK/Controlling, Mail vom 16. 12. 2005

¹⁶ Hr. Hubert Bereuther, Volksbanken AG/Kostencontrolling, Telefonat vom 15.12.2005

¹⁷ Hr. Mali, BA-CA/Kostencontrolling, Telefonat vom 15.12.2005

¹⁸ Hr. Andreas Eibensteiner, RZB, Mail vom 19.12.2005

5.3 Prozesskostenrechnung im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung am Beispiel eines Kreditinstitutes

In diesem Abschnitt wird die Vorgehensweise bei der Prozesskostenrechnung und die Anbindung zum Steuerungssystem Deckungsbeitragsrechnung am Beispiel der Erste Bank dokumentiert.¹⁹

5.3.1 Überblick über die verwendeten Systeme

Finanzbuchhaltung	SAP-FI
Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	SAP-CO
Prozesskostenrechnung (Kostenträgerrechnung)	bis 2003: MS Access seit 2004: Metify ABM
Deckungsbeitragsrechnung	SAP-SEM (Strategic Enterprise Management)
Vorkalkulation	MS Excel
Personalmanagement	SAP-HR
Management-Information-System (MIS)	Cognos, OLAP
Prozessdokumentation	ARIS

5.3.2 Aufbau und Ziele der Kostenrechnung

Die Kostenrechnung soll als Teil des Management-Information-Systems in erster Linie der ertragsorientierten Steuerung aller Unternehmensprozesse und der wettbewerbskonformen Gestaltung des bankbetrieblichen Leistungsprozesses dienen.

Sie liefert Informationen für ein Kostenmanagement, mit dem Ziel, die Kosten unter Ertragsaspekten optimal einzusetzen und im Hinblick auf die Unternehmensziele bewusst zu lenken. Denn Kosten und Investitionen sind Voraussetzung für die Erzielung von Erträgen und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Daten aus der Kostenrechnung sind darüber hinaus ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgsmessungssystems der Bank (Filialwettbewerb, Leistungskontrakte etc.).

Die Kostenrechnung in der Erste Bank ist im Betriebsbereich als starre Plankostenrechnung konzipiert und bildet drei Dimensionen ab:

1) Kostenartenrechnung:

Die Kostenartenrechnung bildet die Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung und enthält eine

¹⁹ Die Weitergabe der in diesem Abschnitt angeführten Informationen erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Frau Mag. Suzan Tanriyar, Leiterin des Kostencontrollings der Erste Bank.

systematische Aufgliederung der Betriebskosten in Personal-, Sach- und investabhängige Kosten. Sie informiert über alle Kosten, die in den Kostenstellen entstehen.

Die Kostenarten werden, um eine globalere Kostenverfolgung zu ermöglichen, zu acht Hauptkostenarten zusammengefasst, die wiederum in Kostenartengruppen und Kostenarten unterteilt werden.

Folgende Hauptkostenarten werden unterschieden:

- Personalkosten
- Personalabhängige Kosten
- Raumkosten
- Kosten EDV und Organisation
- Bürobetriebskosten
- Marketing Kosten
- Prüf-Beratungskosten, Abgaben
- Sonstige Aufwendungen

2) Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung zeigt an, in welchen organisatorischen Einheiten der Bank die Kosten entstanden sind. Die Betriebskosten werden den Kostenstellen entweder *direkt* oder über die *innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV)* zugerechnet.

Die Kostenstellen im SAP-CO umfassen alle organisatorischen Einheiten entsprechend der Aufbauorganisation. Die Kostenstellen werden nach ihrer Art klassifiziert, da auf dieser Grundlage die Vertriebsstellenkosten ins SAP-SEM übernommen werden. Es gibt folgende Kostenstellentypen:

■ Vertrieb

Diesem Typ sind sämtliche Marktstellen (Filialen, Kommerz-Center) und die dazu gehörigen "Vertriebs-Overhead-Stellen" wie z.B. Bereichsleitung eines Geschäftsfeldes, Filiale oder Regionaldirektion zuzuordnen.

● Produktstellen (Abwicklung, Produktmanagement)

Das sind jene Cost Center, die mit der Erstellung eines Bankproduktes befasst sind. (Beispiele Wertpapierabwicklung, Kreditverbriefung, Wechselabteilung, Zahlungsverkehrs-

abteilung: Inland, Ausland, Kreditrisikomanagement). Auch Produktmanagementstellen sind diesem Typ zugeordnet.

- **General Overhead (GO)**

Diese Stellen erbringen Leistungen für das Gesamthaus. Beispiele sind die klassischen GO-Stellen wie Vorstand, Rechnungswesen, Controlling, Revision und Betriebsrat. Zusätzlich werden Kostenstellen wie Pensionisten, "Zur besonderen Verwendung" als GO klassifiziert.

Die General Overheadkosten werden in der Deckungsbeitragsrechnung (DBR) auf den einzelnen Geschäftsfeldern zugerechnet.

- **Struktur**

Strukturstellen sind all jene Stellen, die nicht produktbezogene Leistungen für Geschäftsfelder erbringen und für die keine geeigneten Zähler vorhanden sind, sodass eine ILV erfolgen könnte. Beispiele sind Vertriebsunterstützung, Rechtsbüro, Zielgruppenmanagement.

- **Servicestellen** (Innerbetriebliche Leistungsverrechnung)

Mit diesem Typ sind jene Service- und Hilfskostenstellen zu bezeichnen, deren Kosten bereits im Rahmen der Kostenrechnung über Umlagen oder ILV auf alle Stellen im Haus weiterverrechnet werden. Beispiele sind die Personalverrechnung, Organisation, Standardarbeitsplätze, Betriebsküche.

Die Kostenstellenkosten sind im SAP-CO für die jeweiligen Kostenstellenverantwortlichen abfragbar.

3) Kostenträgerrechnung / Prozesskostenrechnung

Die Kostenträgerrechnung dient der Abbildung der Produkt-, Kundengruppen- und Vertriebskosten. In der Erste Bank wird dieser Bereich in Form einer **Prozesskostenrechnung** abgedeckt.

Die Prozesskostenrechnung umfasst folgende Teilgebiete:

- Ermittlung von Produktkosten (Stückkosten)
- Ermittlung von Struktur- und General Overhead-Kosten

- Verrechnung von Produkt-, Struktur-, General Overhead-Kosten

Die Höhe der Stückkosten (Produktkosten des Vertriebes und Produktkosten des Betriebes) liefert Informationen darüber, ob das Bankprodukt jeweils gewinnbringend, kostendeckend oder mit Verlust abgesetzt werden kann bzw. können mit Hilfe von Stückkosten Break-Even-Werte ermittelt werden. Darüber hinaus lassen sich mit Hilfe der Prozesskosten Aussagen über die Produktivität bzw. Auslastung eines Cost Centers ableiten.

Die Prozesskostenrechnung beantwortet die Frage, *wofür* die Kosten anfallen und bildet die kostenseitige Schnittstelle zur Deckungsbeitragsrechnung. Die hier ermittelten Stückpreise, Produkt-, Struktur- und General Overhead-Kosten werden in die Deckungsbeitragsrechnung (siehe Kapitel DBR) eingespielt.

5.3.3 Prozesskostenrechnung (Vertiefung)

5.3.3.1 Prozessgliederung, Vertriebskanäle

Ein wesentlicher Bestandteil der Prozesskostenrechnung ist der Prozess- oder Transaktionskatalog. Dieser ist entsprechend einer Hierarchie gegliedert. In der Erste Bank sieht diese Gliederung folgendermaßen aus:

Sparte -> Produkt -> Hauptprozess -> Teilprozess -> Tätigkeit

Die **Sparte** ist die oberste Ebene in der Prozesshierarchie. Beispiele sind:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| ○ Kredit | ○ Inlandszahlungsverkehr |
| ○ Spar | ○ Auslandszahlungsverkehr |
| ○ Wertpapier | ○ Karten |
| ○ Termineinlagen | ○ Electronic Banking |
| ○ Wechsel | |

Die Sparten unterteilen sich in **Produkte** (z.B. Verbraucherkredit EUR, Verbraucherkredit Fremdwährung, Wertpapier – Aktien, Wertpapier – Anleihen).

Hinter jedem Produkt stehen verschiedene **Hauptprozesse** oder **Transaktionen** (z.B. Kontoeröffnung/Bewilligung, Kontoführung, Prolongation, Aufstockung, Kontoschließung). Für jeden Hauptprozess wird in der Stückkostenrechnung ein Preis kalkuliert.

Beispiel:

Sparte 01 – Sparen

Produkt 0101 - Kapitalsparbuch

Transaktion 010101 – Eröffnung Kapitalsparbuch

Hinter jedem Hauptprozess/jeder Transaktion stehen mehrere **Teilprozesse** (z.B. Beratungsgespräch, Bonitätsprüfung, Antragsbearbeitung) und diese sind wiederum mit **Tätigkeiten** (z.B. Bearbeitung der EDV-Antragsmasken) unterlegt.

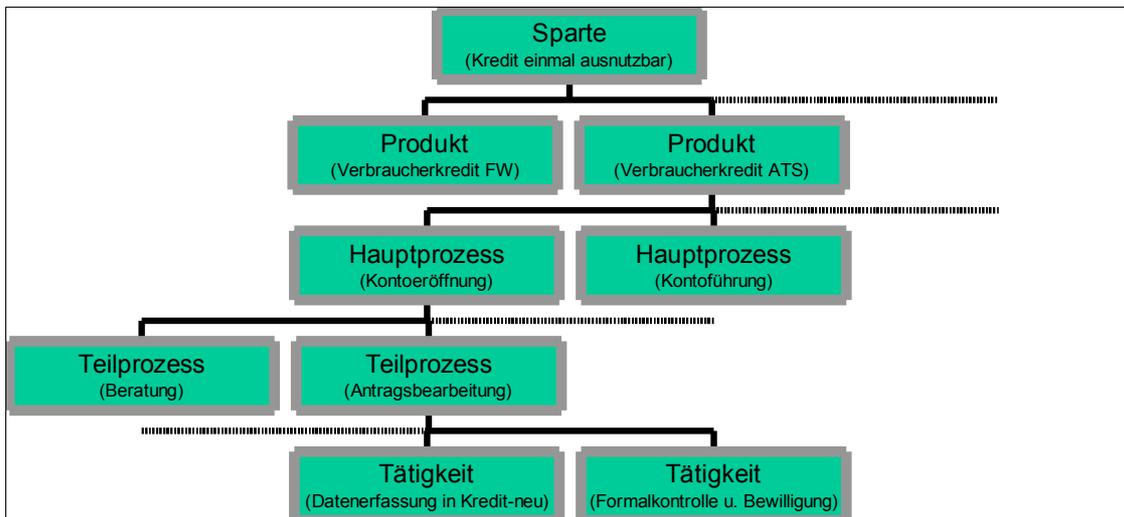


Abbildung 25: Prozessgliederung

Aufgrund verschiedener **Vertriebskanäle** ist es notwendig, auch in der Stückpreisberechnung auf diese unterschiedlichen ablauforganisatorischen Strukturen Rücksicht zu nehmen. Da die Kosten eines Prozesses in verschiedenen Vertriebskanälen unterschiedlich sind, gibt es für unterschiedliche Vertriebskanäle auch unterschiedliche Stückpreise.

Als Vertriebskanäle sind beispielsweise definiert:

- ◆ Filialvertrieb
- ◆ Großkommerzvertrieb

- ◆ Telebanking
- ◆ Netbanking
- ◆ Datenträger
- ◆ Phonebanking

5.3.3.2 *Ermittlung der Prozesskosten*

- Ermittlung von Produktkosten (Stückkosten)
- Ermittlung von Struktur- und General Overhead-Kosten

In die **Produktkosten** fließen sämtliche im Rahmen der Leistungserstellung anfallenden und eindeutig zuordenbaren produktbezogenen Kosten ein. Die Produktkosten sind also jene Ressourceneinsätze, die der Wertschöpfung am Produkt dienen. Somit enthalten die Produktkosten sowohl Kosten der Abwicklung (in Vertriebs- und Abwicklungsstellen) als auch Kosten des Produktmanagements. Im Rahmen der Prozesskostenrechnung werden sämtliche produktbezogenen Prozesse erhoben. Bei einem Zahlschein können dies z.B. die Zeit zur Kontrolle, zur Belegaufteilung, zur Codierung, zur EDV-Verarbeitung sein.

Es wird unterschieden zwischen Produktkosten Vertrieb und Zentrale. Die **Produktkosten Vertrieb** sind sämtliche einem Prozess/Produkt zuordenbaren Kosten der Vertriebsstellen. **Produktkosten Zentrale** beinhalten sämtliche zuordenbaren Kosten zentraler Abwicklungs- und Produktstellen (z.B. Wertpapierabwicklung, Kreditabwicklung, ZV-Abwicklung Produktmanagement Zahlungsverkehr) im Rahmen der Headcount-Rechnung, die EDV-Durchführungskosten und Kosten sonstiger leistungserbringender Einheiten (z.B. APSS/Europay).

Anhand von **Standardzeiten** und den gemeinsam mit dem Vertrieb bzw. dem Produktmanagement festgelegten Planabsatzmengen wird für jede in einem Prozess involvierte Kostenstelle der Planressourcenbedarf definiert.

➤ *Erhebung der Prozesszeiten im Vertrieb*

Für jede einzelne Tätigkeit im Rahmen des Hauptprozesses existiert eine Prozesszeit, die mittels nachstehender Erhebungsformen im Vertrieb ermittelt wurde:

- Zeitaufschreibung unmittelbar im Anschluss an einen durchgeführten Prozess/Tätigkeit
- Zeitmessung für Kassen-/Schaltertransaktionen (z.B. Barein-/auszahlung)
- Zeitschätzung durch Spezialisten (Vertrieb, Produktstelle) als Plausibilitätscheck

PROZESSERHEBUNG IN VERTRIEBSSTELLEN						
PROZESS Teilprozeß Tätigkeit	Standard/ anlaßbezogen	Zeit in Minuten	Häufig- keit	Kommentar		
FILIALE: _____		NAME: _____		ERHEBUNGSDATUM: _____		
26 ZAHLUNGSVERKEHRSKONTO						
2605 DAUERAUFTRAG/EINZUG						
260501 Dauerauftrag						
26050101	Eröffnung	standard	<input type="text"/>	100,00 %		
26050102	Änderung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % der bestehenden Daueraufträge	
26050103	Verhinderung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % der bestehenden Daueraufträge	
26050104	Nachüberweisung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % der bestehenden Daueraufträge	
26050105	Schließung	standard	<input type="text"/>	100,00 %		
260502 Einzüge						
26050201	Eröffnung	standard	<input type="text"/>	100,00 %		
26050202	Änderung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % der bestehenden Einzüge	
26050203	Rückbuchung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % der bestehenden Einzüge	
26050204	Schließung	standard	<input type="text"/>	100,00 %		
2609 ÜBERWEISUNG						
260901 Überweisung annehmen						
26090101	Überweisungsbox entleeren	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Aufwand pro Tag	
26090102	Direktnahme am Schalter	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Zeitmessung	
260902 Prüfung - Disposition						
26090201	Deckungs-, Unterschriftsprüfung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % aller Überweisungen	
260903 Überweisung ausfüllen						
26090301	Einzüberweisung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % aller Überweisungen	
26090302	Sammelüberweisung	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % aller Überweisungen	
260904 Eilüberweisung						
26090401	durchführen	anlaßbez.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	bei ... % aller Überweisungen	

Abbildung 26: Beispiel für ein Standardzeiten-Erhebungsformular [SSPK00]

- Erhebung der Prozesszeiten im Backoffice

Bei den „Headcount-Erhebungen“ wird zwischen *direkten* und *indirekten Produktkosten* unterschieden.

- **Direkte Produktkosten:**

Alle direkt einem Produkt/Prozess zuordenbaren Ressourcen in Vertriebs- und Abwicklungsstellen (z.B. Wertpapierabwicklung, Kreditabwicklung, Zahlungsverkehr) und EDV-Durchführungskosten.

▪ **Indirekte Produktkosten:**

Alle nicht unmittelbar der Leistungserstellung zuordenbaren Ressourcen der Vertriebs- und Abwicklungsstellen (z.B. Beratung des Kunden, Kontrolltätigkeiten, Auswertungen, Analysen, Managementtätigkeiten), der Produktmanagementstellen sowie EDV-Entwicklungskosten.

Die Standardzeiten werden durch Rückrechnung der im Headcount zu den Produkten zugeordneten Mitarbeiter mit den jeweiligen Transaktionsmengen ermittelt.

Nach der Umrechnung der Mitarbeiter in Kosten (durch Multiplikation mit dem Kostensatz der jeweiligen Stelle unter der Annahme einer jährlichen Leistungszeit von 1.600 Stunden bzw. 200 Tagen), der Zuordnung von Anweisungsbudgetpositionen zu einzelnen Prozessen und der Zurechnung von EDV-Kosten werden die Kosten aller produktbezogenen Prozesse einer Geschäftssparte zur Errechnung der Stückkosten in einer fiktiven Produktstelle gesammelt und anschließend durch Division mit der Planmenge in Stückkosten pro Transaktion umgerechnet.

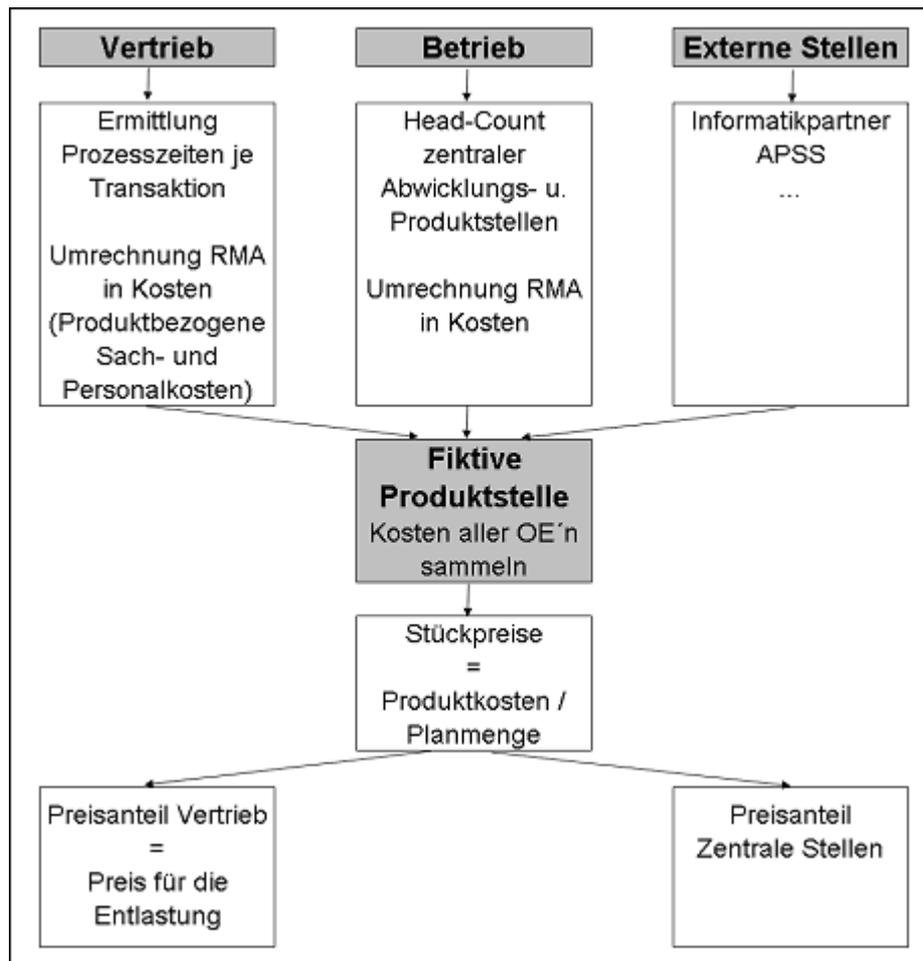


Abbildung 27: Ablauf Stückkostenermittlung

Bei der Strukturkosten-Ermittlung werden Mitarbeiter, die nicht einem Produkt zurechenbare Leistungen für andere Bereiche erbringen definiert (wie zB Kundengruppenmanagement, Führungsaufgaben, Verkaufsunterstützung, Rechtsberatung) und in Kosten umgerechnet.

In der Position General Overhead sind die Kosten der klassischen General Overhead-Stellen (Vorstand, Rechnungswesen, Controlling etc.) sowie alle Leistungen enthalten, die an nicht exakt definierbare Abnehmer (Produkt, Geschäftsfeld) erbracht werden (z. B. Kosten aus bankweiten EDV-Projekten oder Marketing-Aktivitäten).

Die Ermittlung von Produktkosten, Struktur- und General Overhead-Kosten erfolgt im Plan einmal pro Jahr.

5.3.3.3 Verrechnung der Prozesskosten

- Verrechnung von Produkt-, Struktur-, General Overhead-Kosten

Die Produktkosten-Verrechnung gibt Auskunft darüber, welcher Anteil der gesamten Produktkosten von einem bestimmten Profit Center getragen werden muss (Empfängersicht).

Die Produktkosten für ein Profit-Center ergeben sich aus der Multiplikation der Stückpreise mit der im jeweiligen Profit Center abgesetzten Transaktionsmenge.

Grundsätzlich erfolgt die Zählung der einzelnen Transaktionen in jener Vertriebseinheit, in welcher die Tätigkeit durchgeführt wird. Hier kann es zu Abweichungen zu jener OE kommen, die den Ertrag aus dem dahinter stehenden Geschäft erhält, was im Rahmen der Entlastung ersichtlich ist.

Nach der Abstimmung der Stückpreise mit den leistenden Stellen werden dem Vertrieb jährlich Stückkostenvergleiche zur Verfügung gestellt. Preisänderungen lassen sich dabei durch die Kostenveränderungen im Rahmen der genehmigten Budgets bzw. durch Veränderung der Abläufe begründen. Mengenbedingt entstehende Kapazitätsschwankungen werden sowohl in den Vertriebs- als auch in den zentralen Abwicklungsstellen über bewusste Unter-/Überdeckungen ausgeglichen.

Die Produktkostenverrechnung erfolgt einmal im Plan (Planmenge x Planpreis) und monatsweise im Ist (Istmenge x Planpreis).

Die Struktur- und General Overhead-Kosten werden auf Geschäftsfeld-Ebene verrechnet. Zur Verrechnung werden Schlüsselangaben der leistenden Stellen herangezogen. Als Messgrößen bieten sich - je nach Leistungsart - z. B. Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Kunden oder Anzahl Konten an.

Im Zuge der Kostenverrechnung wird ersichtlich, für welche Profit Center bzw. Geschäftsfelder Produkt-, Struktur- oder General Overhead-Leistungen in den Cost Centern erbracht werden (Leistersicht).

In die Deckungsbeitragsrechnung werden standardmäßig die im Rahmen der Prozesskostenrechnung ermittelten Produktpreise eingespielt. Diese Preise gelten unverändert für ein gesamtes Kalenderjahr und werden vor Beginn eines neuen Jahres einer Ajourierung unterzogen. Die Produktivitätsinformationen aus der Prozesskostenrechnung werden auch bei der Planung des Personalbedarfs berücksichtigt.

5.3.3.4 Benötigte Inputs (Checkliste)

Für die Kalkulation von Prozesskosten sind folgende Daten erforderlich:

1. Kostenstellenhierarchie
2. OE-Klassifikation
3. Definiton der Geschäftsfelder
4. Kostenartenhierarchie
5. Personalmengen
6. Kosten nach ILV
7. Transaktionskatalog / Prozesshierarchie
8. Definition der Vertriebskanäle
9. Transaktionsmengen (nur Vertriebsstellen!)
10. Standardzeiten Vertrieb
11. Standardzeiten oder Headcount für Abwicklungs-/Produktstellen
12. Headcount für Strukturstellen
13. Headcount für General Overhead-Stellen
14. Sonderkostenzuordnungen zu Prozessen

5.3.4 Deckungsbeitragsrechnung

5.3.4.1 Grundprinzipien und Ziele

Für die gesamte Sparkassengruppe wurde als Controllingsystem eine einheitliche

Deckungsbeitragsrechnung in SAP-SEM (Strategic Enterprise Management) entwickelt, mit dem die Produkt- und Kundengruppenergebnisse der einzelnen Institute im Detail verglichen und analysiert werden können. Somit wird ermöglicht, die notwendigen Informationen für eine ertragsorientierte Steuerungsphilosophie in der Sparkassengruppe zu bekommen.

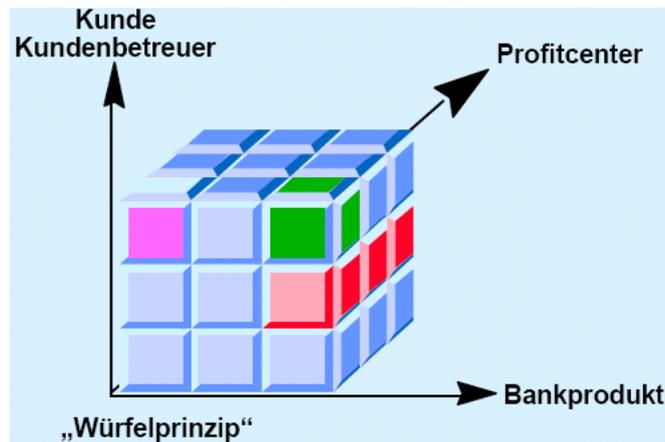


Abbildung 28: mehrdimensionale Würfelsicht

➤ *Gesamtinstitutssteuerung nach Verantwortlichkeiten*

Das Gesamtgeschäft jedes Institutes wird nach seiner Aufbauorganisation bzw. nach den individuellen Verantwortlichkeiten abgebildet. Das Gesamtergebnis im Controllingsystem entspricht dem Ergebnis der G&V. Dadurch können Veränderungen im Jahresüberschuss eindeutig im Controllingsystem lokalisiert werden. Durch die monatliche Kalkulation ist es rascher möglich auf Ergebnisveränderungen zu reagieren.

➤ *Gesamthafte Produktdarstellung, Kalkulation auf Einzelgeschäftsebene*

Um die Gesamtsicht zu ermöglichen werden alle Bankprodukte betrachtet. Diesbezüglich wurde ein sektoreinheitlicher controllingorientierter Sparkassen-Produktklassenkatalog erstellt. Jedes Einzelgeschäft wird isoliert kalkuliert. Damit ist es möglich, die Ertragsauswirkung jeder einzelnen Verkaufsentscheidung darzustellen. Das Institutsergebnis wird aus der Aggregation der Einzelinformationen erstellt.

Auf der Ertragsseite liegen die Informationen nicht auf Transaktionsebene i. S. der kostenmäßigen Erfassung vor. Zum Beispiel fallen im Zahlungsverkehr Erträge gesamthaft im Zuge der Pauschalverrechnung für das jeweilige Paket an, worin

Kontoführungsprovision, Buchungskostenbeiträge, BankCard, Kreditkarte inkludiert sein können. Daher müssen die Transaktionskosten in Produktklassen aggregiert werden, um Vergleiche mit den Erträgen zu ermöglichen

➤ *Einheitliches Deckungsbeitragschema*

Durch ein sektoreinheitliches Kalkulationsschema ist es möglich, Ergebnisse von verschiedenen Instituten zu vergleichen und zu analysieren. Außerdem wird auch ein gesamthafes Benchmarking in der Sparkassengruppe ermöglicht, das auf vergleichbaren Basisdaten aufsetzt.

Deckungsbeitragschema:

Nettozinsertrag (Konditionenbeitrag plus Strukturbeitrag)

DB 1

+/- Provisionen

DB 2

- Produktkosten (Vertrieb, Zentrale)

DB 3

- Standardrisikokosten

DB 4

- Gewinnbedarf

DB 5

- Vertriebsfixkosten

DB 6

- General Overhead

DB 7

+/- Risikokostenausgleich

DB 7a

5.3.4.2 Produktkosten im DB-Schema

Aufgrund der Verrechnung von Produktkosten in der Deckungsbeitragsrechnung ist es möglich, durchgängige Produktkalkulationen durchzuführen und somit ein kalkuliertes

Ergebnis je Produkt des Produktklassenkataloges bis zum DB 5 darzustellen. Dies bildet die Grundlage für eine produktorientierte Steuerung.

Die Produktkosten werden im DB 3 in der Form "Produktkosten Vertrieb" und "Produktkosten Zentrale" angelastet. Im DB 6 erfolgt eine Entlastung der "Produktkosten Vertrieb" in Höhe der tatsächlich abgewickelten Transaktionen auf Profit-Center-Ebene.

Die aus den Sparten angelieferte Transaktionsanzahl wird mit dem jeweiligen Planstückpreis multipliziert (Menge x Preis). Etwaige unterjährige Preisdifferenzen, die aus Kostenabweichungen resultieren, werden im Kostenausgleich dargestellt.

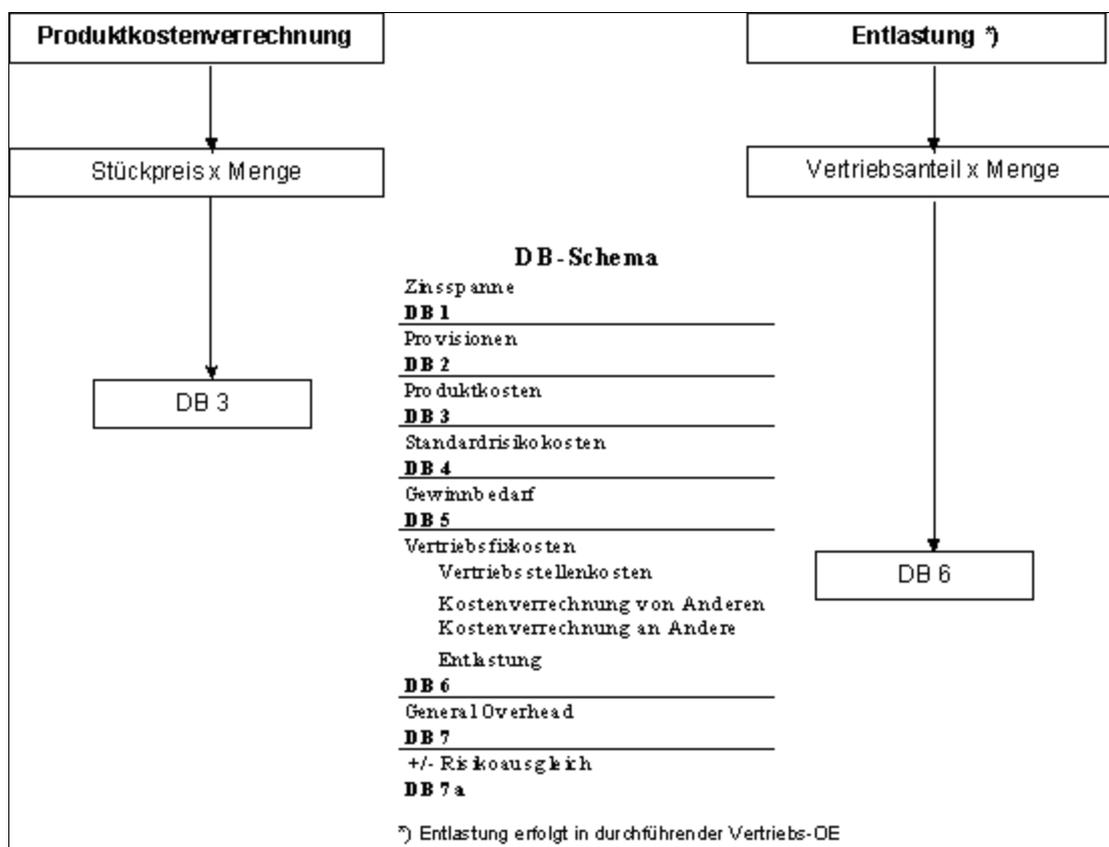


Abbildung 29: Produktkostenverrechnung [EBCO04]

Im DB 6 werden die Vertriebsfixkosten ausgewiesen. Diese setzen sich zusammen aus den Vertriebsstellenkosten laut Kostenstellenrechnung, der Produktkostenentlastung und der berücksichtigten Kostenverrechnung von Anderen („Strukturkosten“).

Da in den Produktkosten bereits ein entsprechender Anteil der Vertriebsstellenkosten enthalten ist, werden um eine doppelte Anlastung dieser Kosten zu vermeiden, jene

"Produktkosten Vertrieb" abgezogen, die in der jeweiligen OE aufgrund der tatsächlich angefallenen Tätigkeiten entstanden sind.

Beispiel:

Ein kommerzieller Großkunde wird vom Kommerzkunden-Center (= Profit-Center) betreut. Die Erträge und Produktkosten fließen in das Profit-Center-Ergebnis des Kommerzkunden-Centers A ein.

Nun lässt aber dieser Kunde seinen Nachttresor in einer Filiale zählen. D.h. die Filiale erbringt eine Leistung für einen Kunden des Kommerzkunden-Centers. Bei sämtlichen über die EDV abgewickelten Transaktionen kann festgestellt werden, an welchem Arbeitsplatz bzw. in welcher OE diese Transaktion durchgeführt wurde. Wird nun der Nachttresor in einer Filiale gezählt, weicht die durchführende Stelle von der kontoführenden Stelle ab.

Dies hat zur Folge, dass die Produktkostenentlastung in der Filiale erfolgt und das Kommerzkunden-Center keine Entlastung erhält, da die Tätigkeit auch nicht dort stattgefunden hat. Die Filiale erhält somit für ihren Arbeitsaufwand einen entsprechenden Kostenersatz gutgeschrieben.

	DBR des Kommerzkunden Centers	DBR der zählenden Filiale
<i>Transaktion:</i>		
<i>Nachttresorzählung</i>		
DB 1		
Provisionsertrag	50	0
DB 2	50	
Produktkosten Vertrieb	-83	0
Produktkosten Zentrale	-1	0
DB 3	-34	0
DB 4	-34	0
DB 5	-34	0
Entlastung Produktkosten	0	83
DB 6	-34	83

Tabelle 16: Beispiel Entlastung [EBCO04]

Auswertungen aus dem System:

Jede Transaktion lässt sich nach den verschiedenen Kriterien im Rahmen der Würfeldrehung auswerten (z.B. Anzahl Transaktionen pro Kunde oder Profit-Center, Anzahl der angefallenen Transaktionen je Produkt).

Wenn aus Institutssicht alle gewünschten Daten im System sind, kann das Berichtswesen gestartet werden. Die Ergebnisse der Kalkulation können direkt im SAP-Berichtswesen abgefragt werden. Zusätzlich werden die kalkulierten Kundengeschäfte auch in das Kundengeschäftsinformationssystem übergeleitet und können dort vom jeweiligen Kundenbetreuer abgefragt werden. Den Kundenbetreuern steht im Übrigen auch eine Vorkalkulation auf Excel-Basis zur Verfügung, womit Standardgeschäfte unter Berücksichtigung der kalkulierten Stückpreise auf ihre Erfolgswirksamkeit untersucht werden können.

5.3.5 Graphischer Überblick über die Zusammenhänge

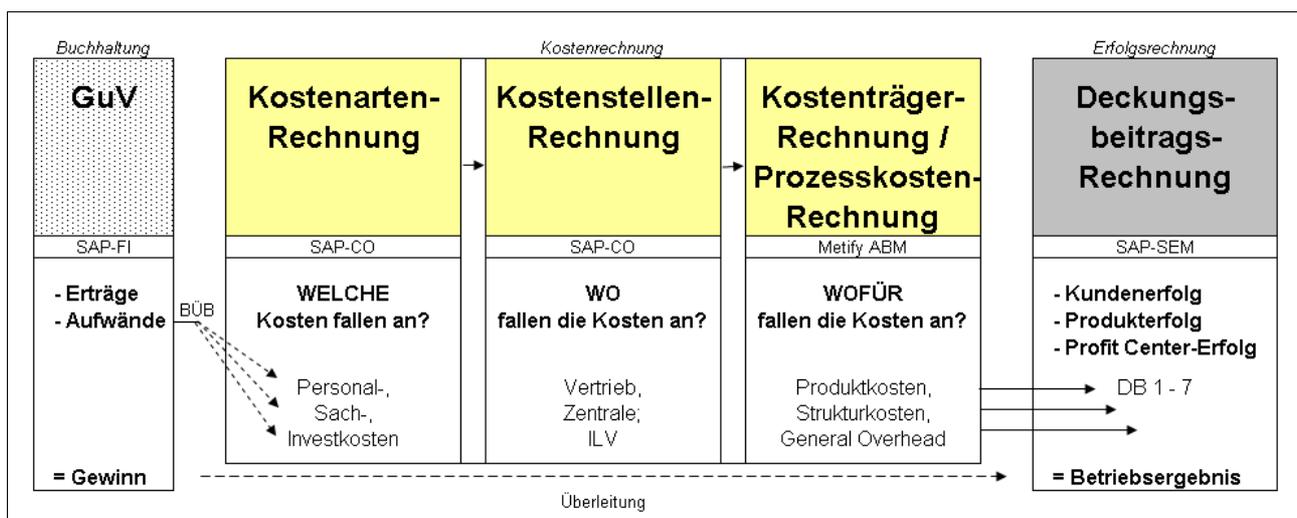


Abbildung 30: Zusammenhänge der Teilsysteme

5.4 Kostenrechnung am Beispiel eines Versicherungsunternehmens

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über die Kostenrechnung und Kalkulation in der (relativ kleinen) Niederösterreichischen Versicherung gegeben.

5.4.1 Überblick über die verwendeten Systeme

Finanzbuchhaltung	SAP-FI
Kostenarten- und Kostenstellenrechnung	SAP-CO
Personalmanagement	SAP-HR
Versicherungssoftware mit Bestandsverwaltung („elektronischer Schadenakt“) Inhalt: Versicherungsverträge, offene Posten Eine selbstentwickelte Inkassoanwendung wurde eingebaut. Datenaustausch ins R3 durch Batchinputs ist möglich (retour nicht)	Insurance 3000 auf Solaris-Server mit Oracle DB (seit 1999)
MIS und Deckungsbeitragsrechnung	Oracle-OLAP
Intranet	
Geschäftsprozessmodellierung	Adonis (Ankauf wird überlegt)

Tabelle 17: Systemausstattung: Die NÖ Versicherung²⁰

5.4.2 Aufbau der Kostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung²¹

Die Niederösterreichische Versicherung hat eine nicht vollständig ausgebaute **Vollkostenrechnung** im Einsatz.

Eine Kostenartenrechnung wie auch eine Kostenstellenrechnung sind vorhanden. Es erfolgt keine innerbetriebliche Leistungsverrechnung, Umlagen sind nur rudimentär vorhanden. Eine Kostenträgerrechnung wird nicht durchgeführt. Die Verrechnung von Gebühren für Zahlscheine etc. richtet sich nach der Branchenüblichkeit.

²⁰ Gespräch mit Hr. Mistelbacher, Die Niederösterreichische Versicherung/EDV-Abteilung

²¹ Gespräch mit Mag. Hans Klausegger, Die Niederösterreichische Versicherung/Leiter Controlling

Die **Deckungsbeitragsrechnung** ist in Form einer „Spartenrechnung“ organisiert.

- Sparten:
- ◆ Schaden- und Unfallversicherung (Feuer-, Haushalt-, KfZ-, Rechtsschutzversicherung etc)
 - ◆ Lebensversicherung

- Vertriebskanäle:
- ◆ Außendienst
 - ◆ Makler
 - ◆ Kundenbüros (sind für Privat- und Kommerzkunden zuständig; hier haben auch die Außendienstmitarbeiter auch ihren Sitz),

Es sind keine Internet-Anträge möglich.

Das Deckungsbeitragsschema ist wie folgt aufgebaut:

Erlöse: (abgegrenzte) Prämien aus der Sparte (verrechnete Prämien, Feuerschutzsteuer, tarifmäßige Nebengebühren)
DB I – Erlöse
Wirksamer Schaden: Leistungen aus der Sparte (Schadenszahlungen, Soforthilfe, ...)
DB II: Erlöse - Schaden
Provisionen (Maklerprovisionen)
DB III: Erlöse – (Schaden + Provisionen)
(Gemein)Kosten (Kosten der Aufbauorganisation)
Betriebsergebnis

Die Erträge sind je Betreuer ersichtlich (Drilldown-Möglichkeit). Die Schäden sind je „verkaufbare Einheit“ erfasst.

Bereichsweise Auswertungen nach den Geschäftsfeldern Wien, NÖ, Großkunden sind möglich. Auswertungen nach Kundengruppen sind derzeit nicht aussagekräftig, da viele Kunden nicht kategorisiert wurden und einfach in der Gruppe „Angestellte“ ohne weitere Differenzierung bzw. in der Gruppe „Sonstige“ sind.

6 Unternehmensstrategien

Nachdem in den vorigen Kapiteln die internen Kosten und Kalkulationssysteme behandelt wurden, werden in diesem Abschnitt weitere Unternehmensstrategien beleuchtet, die ebenfalls Einflussgrößen für die Festlegung der Kundengebühren darstellen.

6.1 Multi Channel Management [vgl. MCM00]

6.1.1 Problematik und Herausforderungen

Multi Channel Management ist eine Strategie mit welcher die Banken dem *Strukturwandel im Vertrieb* (einhergehend mit den Möglichkeiten des Internet) zu begegnen versuchen.

Die Studie „Multi Channel – Strukturwandel im Retail Banking“ vom Juli 2000 sah Handlungsbedarf in mehreren Bereichen als gegeben an:²²

Den im Wandel befindlichen **Kundenwünschen** nach bequemerer Durchführung der Bankgeschäfte (Standort, Öffnungszeiten) ist Rechnung zu tragen (**Multi Channel - "Freedom of Choice"**). Bereits 1,7 Millionen Österreicher (45 Prozent der Internetnutzer) haben laut Studie für ihre privaten Zwecke ein Konto mit Internet-Banking eingerichtet, 37 Prozent der Internetnutzer greifen regelmäßig auf ihr Online-Konto zu. [vgl. Die Presse, 14.10.2004]

²² Die Verwendung der Studie „Multi Channel – Strukturwandel im Retail Banking“ erfolgt mit ausdrücklicher Genehmigung vom Studienautor Prof. Dr. Hans Ambros.

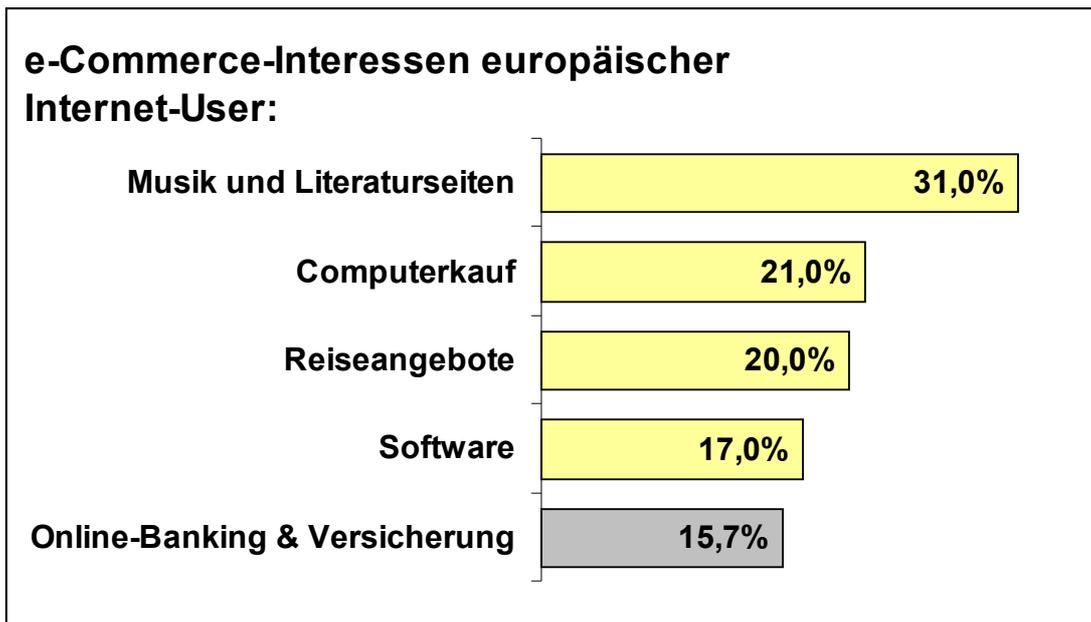


Abbildung 31: Was wollen die Kunden? [MCM00, 11]

Die Rentabilität der Zweigstellen ist rückläufig, weil **neue Mitbewerber**, wie Direktbanken, den Kunden statt der traditionellen 42 Stunden nunmehr 168 Stunden wöchentlich zur Verfügung stehen.

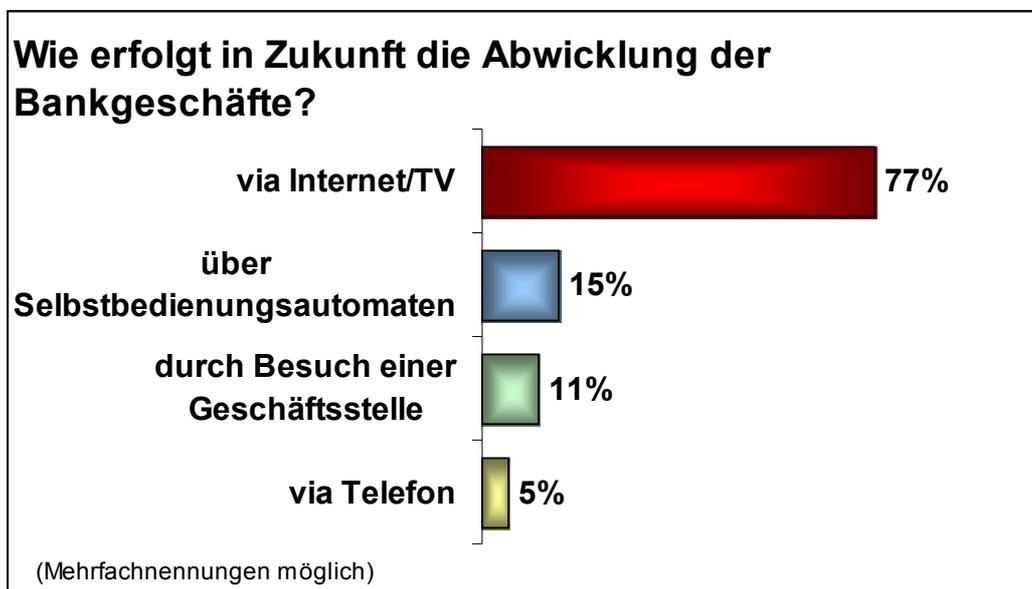


Abbildung 32: Befragung von Jugendbankkunden [STSI00]

Nur ca. 20% der Kunden sind gewinnbringend, ca. 40% kostendeckend und mit ca. 40% wird ein Verlust erwirtschaftet. Der Zeitaufwand für Administration ist in den Filialen zu hoch. Verwaltungstätigkeit ist im Zweigstellenbereich noch immer nicht voll vom Vertrieb

abgekoppelt. Der Anteil an Verkaufsmitarbeitern im Vergleich zu Backoffice-Mitarbeitern ist zu gering.

Der Umstand, dass wegen der hohen Kosten die Zweigstellen keine Gewinne erzielen und somit die Kapitalrendite des gesamten Konzerns gedrückt wird, findet im Marktwert den entsprechenden Niederschlag (**Shareholder Value**).

Alle großen österreichischen Banken haben daher ihre Unternehmensstrategien mittlerweile an diese Gegebenheiten angepasst:

- Beispielsweise heißt es bei der **Raiffeisen** Bankengruppe: *„Die konsequente und zukunftsgerichtete Nutzung der Möglichkeiten des Internets ist eine der Kernstrategien der Raiffeisen Bankengruppe und des RZB-Konzerns.“* [vgl. RZB05]
- Die **Erste Bank** hat als vierte Kernstrategie formuliert: *„Ausweitung des Multi Channel-Vertriebsmodells nach Zentraleuropa“*
- Die **Bank Austria** versteht unter seinem Multi Channel-Konzept die alternativen Vertriebswege als ideale Ergänzung zur Filiale (siehe Geschäftsbericht 2002).
- Mit dem Projekt "Future Banking" starteten die **Bawag und easybank** im Jahr 2001 die umfassende Neukonzeption des Internetauftritts und ebneten so den Weg zu Multichannel Banking. [vgl. BAEA01]

6.1.2 Das Multi Channel-Konzept und seine Ziele

Das Multi Channel-Konzept beruht einerseits auf einer Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern durch Mehrwert für den Kunden (24-Stunden-Service, jeweils bequemster Kommunikationsweg, Kompetenzcenter für höchste Qualitätsstandards), andererseits auf Marktanteilsgewinn, Ertragszunahme und Kostensenkung. Kostensenkung soll hierbei durch Verlagerung des Standardgeschäftes in Telefon-, Internet- und SB-Banking erzielt werden. Verkäufer sollten außerdem nicht dem bestehenden Dienstrecht unterliegen (teuer), stattdessen sollte es sich um neu eingestellte, verkaufstarke Mitarbeiter auf Provisionsbasis handeln.

Strategische Ziele sind Ertragssteigerung durch Neukundengewinnung, Geschäftsintensivierung und Senkung der Abwicklungskosten:

- a) Gewinnung von neuen Kunden durch Anbieten neuer Vertriebskanäle, die für

Kunden mit Mehrwert verbunden sind. Dabei geht es vor allem um die Anpassung an die geänderten Kundenwünsche.

- b) Sicherung eines umfassenden Service-Angebotes, das alle Standard-Geschäftsfälle in allen Bereichen des Multi Channel-Vertriebs umfasst. (Der Auf- und Ausbau eines flächendeckenden SB-Fullservice-Angebotes erfordert hohe Anfangsinvestitionen.)
- c) Volle Verlagerung der Kassen- und der über Mitarbeiter durchgeführten Routine-Geschäftsfälle zu alternativen Vertriebswegen, wobei die unbare Geschäftsabwicklung stark gefördert werden soll.
- d) Erforderliche Personalmaßnahmen: Teilweise Ausgliederung von Mitarbeitern, die dem Bank- bzw. Sparkassenkollektivvertrag unterliegen, in neu zu bildende selbständige Gesellschaften unter anderen (günstigeren) arbeitsrechtlichen Bedingungen.

„Umstrittener Wechsel der BA-CA vom Sparkassen- in den Bankenverband für billigeres Dienstrecht: Im KV-Streit mit der Gewerkschaft hat das Management der Bank Austria Creditanstalt (BA-CA) nun vom Obersten Gerichtshof (OGH) Recht bekommen. Der Aufsehen erregende „fliegende“ Wechsel in den Banken-Kollektivvertrag im Oktober 2004 war demnach rechtens.“ [vgl. APA05, 2005-12-07] (Das neue Dienstrecht 2005 für die rund 10.000 heimischen Mitarbeiter der BA-CA wurde letztendlich nicht vom Betriebsrat mitbeschlossen.)

Folgende **operativen Maßnahmen** werden empfohlen:

- (1) Telefon-Fullservice mit persönlicher Beratung und aktivem Telefonverkauf via Call Center
- (2) Multifunktionale Automaten zur kostengünstigen Abwicklung aller Bartransaktionen
- (3) Kurzfristige Einführung eines kostenorientierten Entgelts für Giro-Kassentransaktionen und mittelfristige Entgelt-Staffelung für SB-Transaktionen
- (4) Realisierung von „elektronischen Marktplätzen“
- (5) Implementierung eines Datawarehouse-Konzeptes mit Relationship-Management zur Realisierung eines 1:1 Marketings, das eine individuelle Kundenansprache aller Kundensegmente zulässt.

6.1.3 Die Komponenten des Multi Channel-Vertriebs

6.1.3.1 Filialen der Zukunft

Traditionelle Filialen haben mehrere Nachteile:

- ◆ Schwer erreichbar für den Kunden
- ◆ Die üblichen Öffnungszeiten unterstützen nicht die Bequemlichkeit der Kunden
- ◆ Die Abwicklungskosten sind zu hoch

Die mitarbeiter- und vor allem kassenbezogene Transaktionsabwicklung in den Zweigstellen ist zu teuer. Das Routine-Geschäft kann durch das Anbieten eines den Kundenservice erweiternden SB-Fullservice auf ein Zehntel der derzeitigen Kosten gesenkt werden. In Zukunft könnte Videobanking als Beratungskomponente einbezogen werden. Vertriebswege wie Telefon- und Internet-Banking können im günstigsten Fall die Transaktionskosten der Bank auf ein Dreißigstel reduzieren. (Die Routine-Transaktionen an den Kassen kosten etwa zehnmal so viel wie der SB-Service an Bankautomaten und 27 mal so viel wie die vergleichbare Netbanking-Transaktion.)

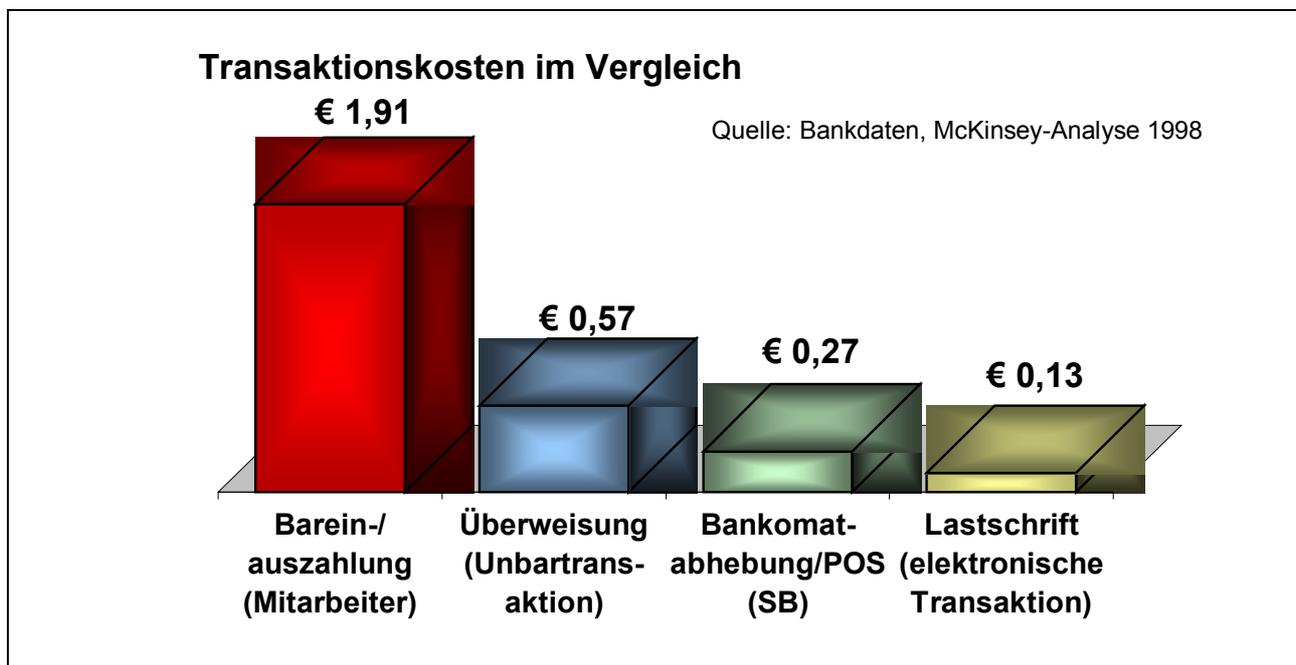


Abbildung 33: Transaktionskostenvergleich (Bankenanalyse, McKinsey 1998) [siehe MCM01, 69]

Strategischer Ansatz „Steuerungsgebühren“ [vgl. MCM01, 70]:

Eine auf Kostenwahrheit beruhende Gebührenpolitik wäre sinnvoll, aber aus

Konkurrenzgründen sind der einseitigen Einführung bzw. Veränderung von Gebühren bei Routine-Transaktionen enge Grenzen gesetzt.

Empfehlungen zur Steuerung des Kundenverhaltens bei Routine-Transaktionen:

- Gebührenverrechnung bei Giro- und Sparbuchkassentransaktionen („Einer der etwas für mich tut, soll dafür auch bezahlt werden.“)
- Vorerst keine Gebührenverrechnung im SB-Routinebereich, um die Kundenakzeptanz der Selbstbedienungsabwicklung weiter steigern zu können. Mittelfristige Einführung von Gebühren bei SB-Routine-Transaktionen, die aber dem Kostenverhältnis zwischen SB- und Kassentransaktionen Rechnung tragen müssen.
- Keine Entgelte für Netbanking-Routine-Transaktionen.

Derzeit werden Bankomatgebühren über das Kontoführungsentgelt eingehoben. Die Raiffeisen-Landesbank Niederösterreich-Wien kündigte im Dezember 2004 an, mit kommendem Jahr für Behebungen vom Foyerautomaten 30 Cent, bei Bankomaten 55 Cent pro Behebung und 80 Cent für Schalterabhebungen zu verlangen.

„Dies wurde von Konsumentenschützern insbesondere vom Chef der Rechtsabteilung des Vereins für Konsumenteninformation (VKI), Peter Kolba heftig kritisiert. Er kündigte auch im Namen des VKI Musterprozesse an, dass er diese (Bankomat)-Gebühren für gesetzwidrig halte. Einseitige Vertragsänderungen sind nämlich grundsätzlich unzulässig, anders lautende Bankvertragsbestimmungen sind daher als gesetzwidrig zu werten. Auch sei die Schaltergebühr problematisch, da man eben selbst zu den Öffnungszeiten dafür bezahlen muss sein eigenes Geld zu bekommen, das man ja selbst der Bank zur Verfügung gestellt hat. ... Für den Fall, dass auch andere Banken diese Gebühr einführen wollen, überlegt man eine Einschaltung der Wettbewerbsbehörde.

Die Bank rechtfertigt sich, mit der Einführung der Gebühren, nur EU-Recht umzusetzen, denn die Bankomatbetreiber-Gesellschaft APSS verrechnet Kosten, die bis jetzt die Banken getragen hätten, und es nach EU-Recht gefordert sei im In- und Ausland die gleichen Gebühren zu verrechnen, wird es also im Gesamten gesehen für die Kunden also sogar billiger. Nur wird bei dieser Argumentation übersehen, dass die Österreicher ihre Bankomatkarte im Ausland nur zu ca. 10% benutzen. Andere befragte Banken antworteten, eine solche Gebühr nicht einmal ansatzweise zu planen. ...“ [vgl. INJU05]

Nach heftigen Konsumentenprotesten wurde die Einführung von Bankomatgebühren abgesagt.

Darüber hinaus ergibt sich ein Problembereich, da der Kunde bei einer Sparbuch-

Transaktion erst recht zum Schalter gehen muss. Daher werden oft für die Bank günstigere Vertriebswege nicht genutzt.

In **Kompetenzcentern** (Immobiliencenter, Vermögensmanagement/Veranlagungscenter, Kommerzcenter für Firmenkunden) sollen einerseits durch kompetente Beratung eine hohe Bindung und hohe Produktanteile beim Kunden erreicht werden um damit Marktanteile zu festigen, andererseits Kosten gespart werden, da exklusive Beratung nur mehr in den Centern stattfinden soll. [vgl. MCM01, 243 f.] **Außendienst** ist im Hinblick auf das Aufwand-/Ertragsverhältnis der effektivste Vertriebsweg. Der Außendienst soll eine Art verlängerter Arm von Kompetenzcentern darstellen. **Instore-Banking** bildet eine weitere Möglichkeit einer Verbesserung der Vertriebsleistung durch aktive Verkaufsaktionen im gesamten Einkaufscenterbereich bzw. an hochfrequentierten Standorten.

6.1.3.2 Telefon-Banking [vgl. MCM01, 254 f.]

Das Telefon ist der einzige Vertriebsweg, den der Kunde rund um die Uhr von jedem Ort aus nutzen kann. Im Gegensatz zum Internet ist kein spezifisches Know-how für das Telefonieren noch eine teure Geräteinvestition erforderlich. Es lassen sich unterschiedliche Formen des Telefon-Banking unterscheiden: Telefon-Service-Transaktionsdienst, Transaktions- und Beratungsservice, „aktiver Telefonverkauf“, Interactive Voice Response (IVR). Die Schnittstelle der unterschiedlichen Ausprägungsformen stellt das Call Center dar.

Call Center (Customer Care Center): Traditionellerweise wird via Telefon mit dem Call Center kommuniziert. Die technische Entwicklung ermöglicht aber auch eine Vielzahl von anderen Zugängen:

- (1) eMail, Web-Chat und Internet-Telefonie (Voice over IP)
- (2) Co-Browsing und Web-Pushing: Kunde und Mitarbeiter sehen gemeinsam dieselbe Internet-Seite; dem Kunden kann gezielt eine Web-Seite angezeigt bzw. Grafiken und Konditionen (von Mitbewerbern) eingeblendet werden.

Das Leistungsspektrum umfasst:

- ◆ Produkt-Support
- ◆ Abwicklung von Standard-Transaktionen (Konto/Zahlungsverkehr, Wertpapier)

- ◆ Sales & Service

Charakteristisch ist die Unterstützung durch Customer-Relationship-Management-Lösungen. Jeder Chat und jedes eMail müssen in die Kundendatenbank eingetragen werden!

Der **Telefon-Service-Transaktionsdienst** umfasst im Wesentlichen die Durchführung von Bankroutine-Transaktionen über ein stationäres oder mobiles Telefon. Die Telefongespräche werden von Call Center-Mitarbeitern entgegengenommen. Dadurch werden die Schaltermitarbeiter entlastet, die Kunden haben aber einen persönlichen Ansprechpartner (unabhängig von den Schalter-Öffnungszeiten).

Beispiel KONTOFON [vgl. MCM01, 263]

Bank Austria Teleservice GmbH (Stand Juni 2000): drei bis sieben Mitarbeiter, 67.200 User, 13.500 Anrufe, durchschnittliche Wartezeit 18 Sekunden, durchschnittliche Gesprächsdauer 1 Minute 45 Sekunden; daraus resultierten ca. 31.000 Geschäftsfälle im Monat Juni 2000 (von welchen 10.300 Überweisungen und 150 Daueraufträge über Kontofon abgewickelt wurden);

Angebote Leistungen: Abfrage Kontostand, Umsatzabfrage, Überweisungen, Daueraufträge (Eröffnung, Änderung, Schließung)

Unter **Interactive Voice Response (Phonebanking)** versteht man eine Software-Anwendung, die Sprache oder Eingaben via Touch-Tone-Telefontastatur erkennt. Die Antwort erfolgt über einen sprachfähigen Computer, durch Fax oder persönlichen Rückruf. Für den Kunden bedeutet das Orts- und Zeitunabhängigkeit, kein Zeitverlust in Warteschleifen, andererseits aber das Fehlen eines persönlichen Ansprechpartners und doch relativ hohe Telefonkosten.

Für die Bank bedeutet dies eine Kostenersparnis gegenüber der personengestützten, telefonischen Durchführung sowie die automatische Pflege einer Kunden-Datenbank durch permanente Aufzeichnung jeglicher Kunden-Transaktionen und Wünsche.

Unter **Telefon-Marketing und Beratungsvermittlung** wird das gezielte Ansprechen von bestehenden Bankkunden auf für sie passende Bankprodukte verstanden. Das Ziel besteht in der Ausschöpfung von Kunden-Potentialen durch Beratungstermin-

Vereinbarungen. Der damit erzielbare Produktverkauf soll zu einer Ertragssteigerung beitragen. Die Erzielung *höherer Abschluss-Quoten* steht im Vordergrund.

Das **Transaktions- und Beratungsservice** umfasst die Abwicklung von komplexeren Bank-Transaktionen und die Bereitstellung einer umfassenden Beratungsdienstleistung („Fullservice“) durch die personengestützte Form des Telefon-Banking.

Ziel ist die *Erhöhung der Beratungsqualität*, daraus folgen längerfristige rentable Kunden-Bank-Beziehungen;

Aktiver Telefonverkauf bezeichnet den Verkauf und Vertrieb durch Call Center-Mitarbeiter. Auch hier ist eine umfassende Kunden-Datenbank erforderlich. Charakteristisch ist, dass *keine* Routine-Transaktionen angeboten werden, d. h. Beratung zu unterschiedlichen Produkten. Dabei werden neue Produkte angeboten und der aktuelle Bedarf an Finanzdienstleistungen wird festgestellt.

Die Schulungsdauer der Call Center-Mitarbeiter beträgt sechs Wochen. In dieser Zeit wird hauptsächlich das Kommunikationsverhalten trainiert.

6.1.3.3 Mobile Banking (via Handy, Organizer, Palm- und Laptop)

Das **SMS-Handybanking** umfasst Leistungen, wie Kontostandsabfrage und Überweisungen. Grundsätzlich ist dieser Service kostenlos, da es im Paket des Girokontos integriert ist. Für den Kunden fallen aber SMS-Kosten beim Infrastruktur-Anbieter an.

Mit **WAP-Handybanking** wird das Mobiltelefon zur Internet-Station. Somit können neben Routine-Transaktionen des Zahlungsverkehrs auch Wertpapier-Transaktionen durchgeführt werden. Für den Kunden werden Real-Time-Transaktionen möglich, es sind aber Online-Gebühren zu berücksichtigen. (Als nächster Schritt ist die Bezahlung mit der Kreditkarte am Handy denkbar!)

UMTS-Banking ermöglicht das uneingeschränkte Anbieten der gesamten Produktpalette. Die UMTS-Technologie schafft die Voraussetzung für Videobanking und bietet somit die Möglichkeit zur persönlichen Beratung (Face-to-Face!). UMTS-Banking wird als Muss für ein innovatives Bankinstitut gesehen. Infolgedessen werden aber wahrscheinlich Kompetenzzentren an Stellenwert verlieren.

Alle großen Banken in Österreich bieten zumindest die Dienste des SMS- und WAP-Banking bereits an. Als Beispiel für einen Anbieter von UMTS-Banking kann die Bank Austria in Kooperation mit Hutchison 3G Austria genannt werden, welche gemeinsam am 20.8.2004 eine erste Lösung für mobiles Online-Banking mit UMTS vorgestellt haben. [vgl. INTP05] Mit der neuen UMTS-Anwendung ist das Anzeigen von Konten und Depots inklusive der Umsätze, das Durchführen von Inlandsüberweisungen und EU-Binnenzahlungen, eine umfangreiche Wertpapiersuche, das Anzeigen von Wertpapier-Konten sowie auch das Wertpapier-Ordering für Discount Broker-Kunden möglich.

6.1.3.4 Internet-Financial-Services

Durch **PC-gestütztes Internet-Banking** wird Fullservice durch Online-Banking und Online-Direct-Brokerage ermöglicht. Da die Kosten bei Kassentransaktionen dreißigmal höher sind, als bei einer vom Kunden durchgeführten, demselben Zweck dienenden Internet-Transaktion, bedeutet dieser Vertriebskanal für die Bank eine drastische Senkung der Vertriebskosten (höchster Kosteneinsparungseffekt!). Andererseits ist aber auch eine abnehmende Kundenloyalität im Internet zu verzeichnen.

Beim **WebTV-Banking** wird ein mit einem Zusatzgerät (Set-Top-Boxen) ausgestatteter Fernseher als Endgerät in das Internet eingebunden. Mit WebTV soll die systematische Verlagerung der Routine-Transaktionen von den Filialen zum Fernsehgerät erfolgen. Vor allem ältere Menschen oder Leute ohne PC sind die Zielgruppe für das Medium Fernsehgerät. Ein Nachteil ist, dass die Vertraulichkeit bei der Durchführung von Bankgeschäften hier nicht gegeben ist.

6.1.3.5 Präsentationsformen

Videobanking erlaubt dem Kunden Sichtkontakt mit einem Kundenberater am Bildschirm aufzunehmen. Für die Bank bedeutet das eine optimale Ausnutzung der Beratungskapazität. Für Routine-Transaktionen steht der Videobanker nicht zur Verfügung. (Verfügt eine Web-Seite zusätzlich über eine Videokonferenz-Schaltung sind gemäß den derzeitigen Erfahrungen mehr als 40% der Interessenten eher zum Kauf entschlossen, besonders wenn es sich um komplexe Zusammenhänge handelt.)

Virtual Banking steht für die geschäftsstellenunabhängige und mitarbeiterlose Durchführung aller Formen von unbaren Bankgeschäften über eine Internet-basierende Benutzeroberfläche. Virtual Banking simuliert das „scheinbare“ Besuchen der Bank am Bildschirm mit einer einfachen, intuitiv nutzbaren Bedieneroberfläche und bietet damit *Erlebnis-Charakter*.

Unter **Cyberbanking** versteht man die Durchführung von Bankgeschäften in einer dreidimensionalen virtuellen Welt, in der eine nur im Datenraum existierende Bankfiliale mit virtuellen, persönlichen Beratern künstlich dargestellt ist. Mittels einer Datenbrille, eines -handschuhs bzw. -anzugs wird eine virtuelle Bankfiliale betreten. Dem Cyberbanking wird langfristig aufgrund der dem Kunden gebotenen Bequemlichkeit zugetraut, alle anderen Vertriebskanäle abzulösen.

6.1.4 Rentabilitätsaspekt des Online- & Telefonbanking [vgl. MCM01, 494 f.]

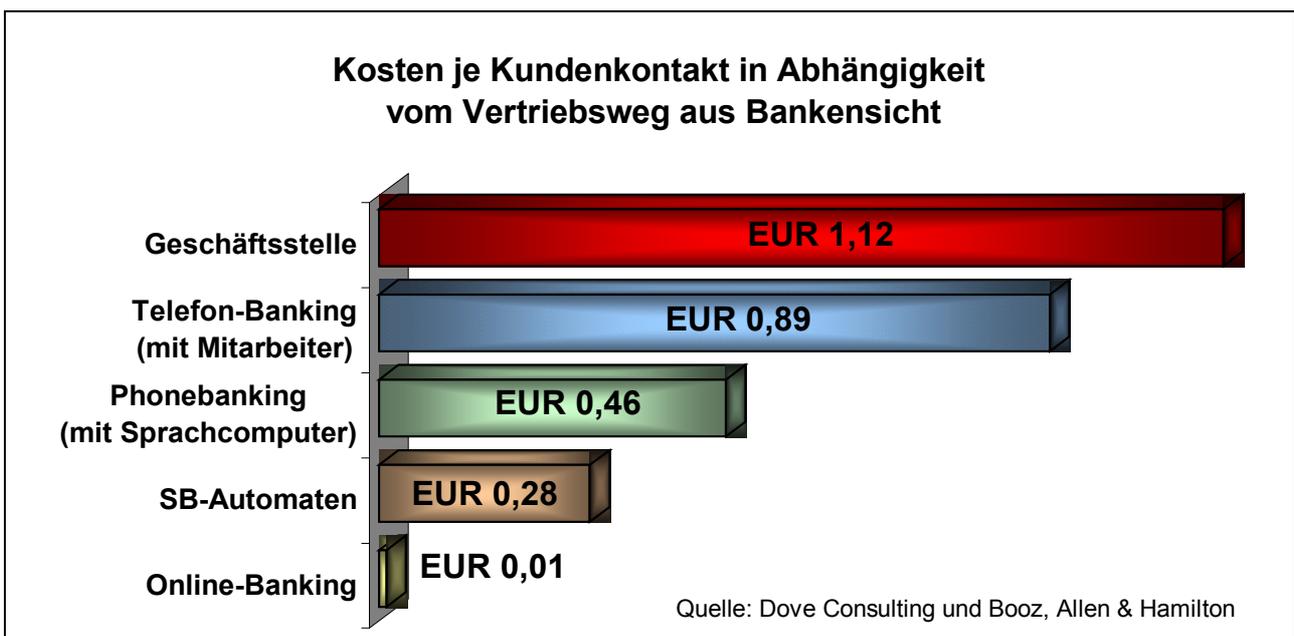


Abbildung 34: Kosten je Kundenkontakt in unterschiedlichen Vertriebskanälen

Nach Einführung von Online-Banking nimmt der Filialbesuch um mehr als 60% ab. Die Transaktionen am Geldausgabeautomat (GAA) reduzieren sich um 25%.

Im Monat werden über Online-Banking ca. 13 Kontakte pro Kunde registriert. Trotz der Steigerung der Gesamt-Kundenkontakte ist eine deutliche kostenmäßige Entlastung durch die Verlagerung der Geschäftsfälle auf Online-Banking zu verzeichnen.

Die Bearbeitung eines Kundenkontaktes im mitarbeitergestützten Call Center verursacht rund doppelt so hohe Kosten wie die Bearbeitung eines Kundenanliegens im Call Center mittels Sprachcomputer (IVR). Die SB-Transaktion am Geldausgabeautomat bzw. Bankomat kostet nur rund ein Viertel eines Kundenkontaktes in der Filiale.

Eine Online-Kontaktaufnahme zur Bank verursacht demgemäß nur rund ein Hundertstel an Kosten im Vergleich zu einem Kundenkontakt in der herkömmlichen mitarbeiterbesetzten Filiale. Die Gesamtkosten der Bank, die aus den direkten Kundenkontakten entstehen, können durch die Einführung des Online-Banking um fast 50% gesenkt werden.

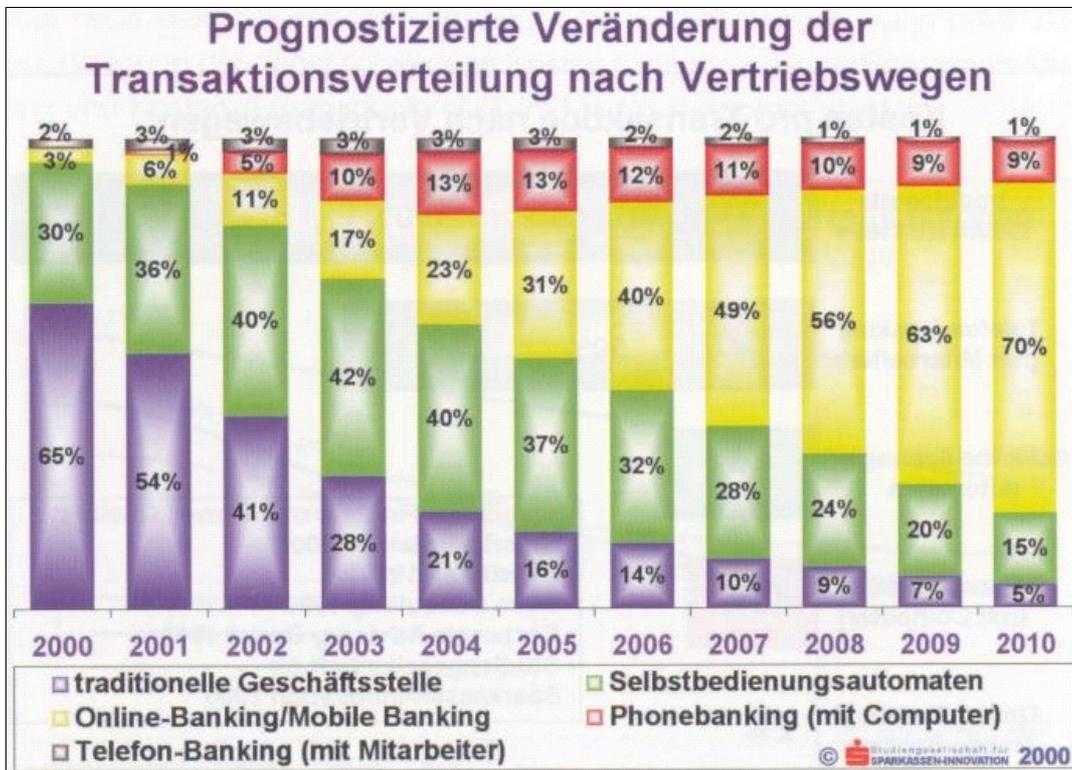


Abbildung 35: Szenario bei Forcierung der elektronischen Vertriebswege [STSI00]

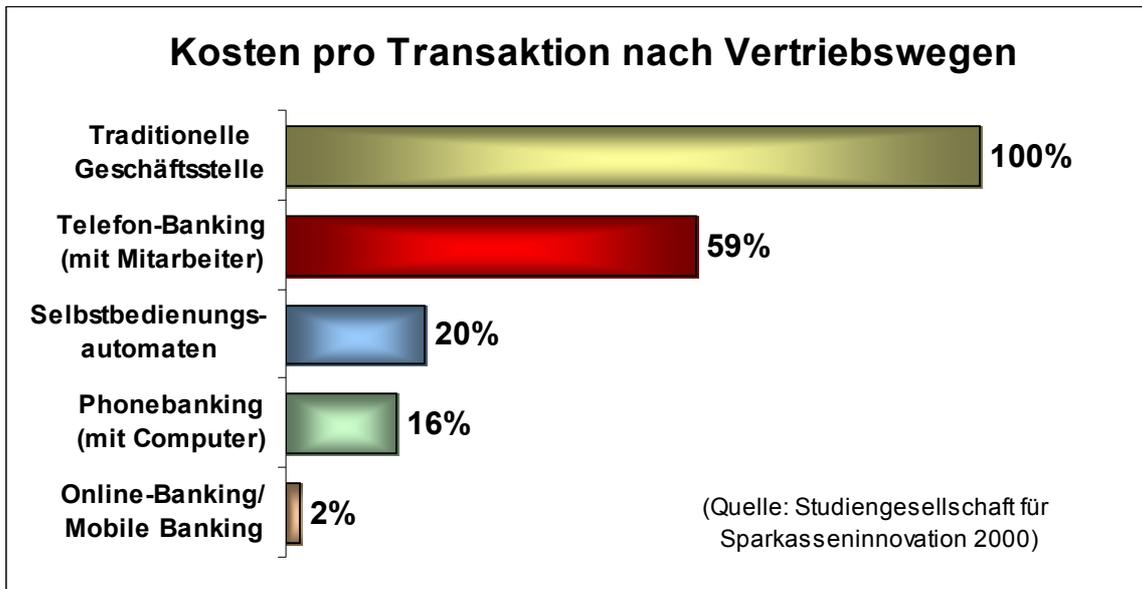


Abbildung 36: Transaktionskosten im Vergleich zur Abwicklung in traditioneller Filiale

6.1.5 Mehrwert für den Kunden

1. **Fullservice**, d. h. der Kunde wählt den jeweils der Situation angepassten Vertriebsweg
2. Der **Bequemlichkeit** des Kunden wird entsprochen (Zeit- und Ortsunabhängigkeit, einfache Benutzung, Schnelligkeit).

3. Konditionen

Um die Nutzung der neuen Vertriebswege zu forcieren, sollten die Kunden an den Kostenvorteilen der Banken bei Online- und Telefonvertriebswegen teilhaben. Eine wirkungsvolle Methode zur Akzeptanzsteigerung sind Gutschriften für jede getätigte Online-Transaktion wie sie die HypoVereinsbank oder die Commerzbank für ihre Kunden durchführt. Der Kunde wird für die Nutzung des für ihn bequemeren und für die Bank wirtschaftlicheren Vertriebsweges belohnt.

- Raiffeisen bot zum Beispiel die kostenlose Vergabe von Internet-Anschlüssen.
- Die easybank ist in der Lage durch ein anderes Gehaltsschema und ein geringeres Durchschnittsalter der Mitarbeiter bessere Konditionen zu bieten.

Die Zeitung „Die Presse“ schreibt zum Thema E-Banking [vgl. Die Presse, 14.03.2005]:
„Noch fühlen sich viele traditionelle Banken sicher und wälzen die Kosten für E-Banking auf die Kunden ab, trotz Einsparungen der Institute bei Filialen und Personal. Kosten für Software, die Bankgeschäfte vereinfacht oder Schnittstellen zur Buchhaltung bietet, werden den Anwendern verrechnet. Der Preis dafür ist aber nicht

selten Verhandlungssache.“

6.2 Multi Channel Management am Beispiel der s Gruppe

Die Erste Bank und die Sparkassen starteten im Jahr 2001 ein umfassendes MCM-Projekt. Es verbindet die Schaffung der technischen Voraussetzungen und die datenmäßige Integration der Vertriebskanäle mit einer Marktoffensive und Produktivitätssteigerung im Dienst der Kunden, die im Mittelpunkt des Retail-Konzeptes der Erste Bank stehen.

Im Geschäftsbericht 2001 der Erste Bank heißt es dazu: *„Das innovative Multi Channel Management (MCM) bietet den Kunden für die Abwicklung ihrer Transaktionen eine Vielzahl modernster Vertriebswege – zum Beispiel netbanking, nettrading, phonebanking und Selbstbedienung. Der Kunde kann dabei zur Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen jenen Weg wählen, der seinen Anforderungen am besten entspricht. ... Gleichzeitig wird der Kundenbetreuer von administrativen Tätigkeiten weitgehend befreit, um wesentlich mehr Zeit für die Betreuung seiner Kunden zu gewinnen.“*

Als Big Picture-Ziel für die Verlagerung von Routine-Tätigkeiten wurde die Ausweitung der Zeit für aktive Beratung in den Filialen von 20% auf 50% vorgegeben.

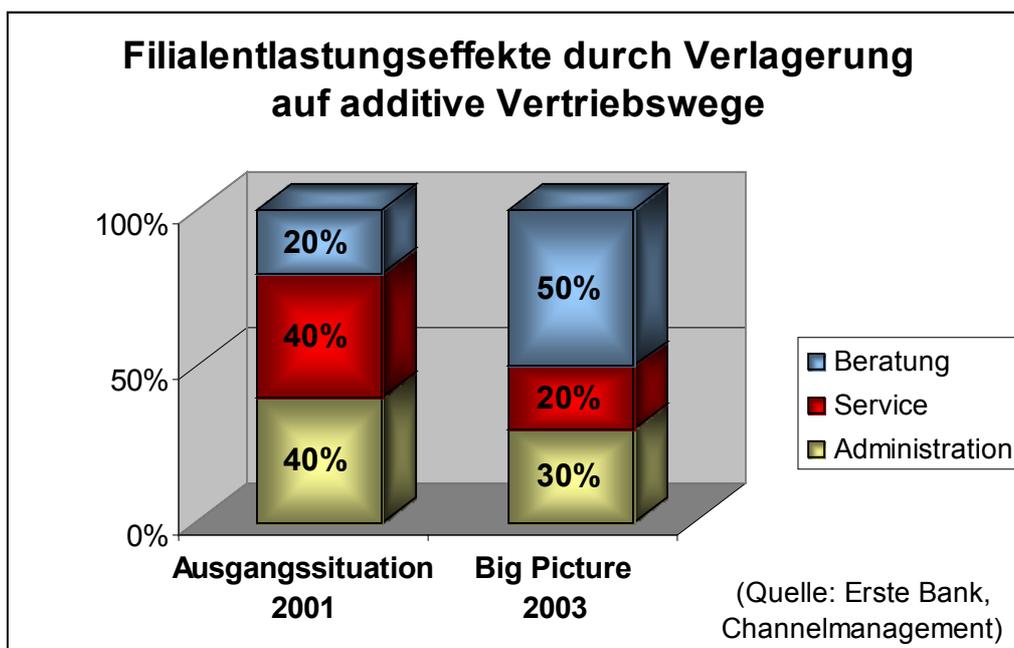


Abbildung 37: MCM - Big Picture

Eine MCM-Wirtschaftlichkeitsanalyse mit dem Planungshorizont bis 2006 zeigte an Kosten und Nutzen folgende Positionen:

Einsatz ...	Mehrwert ...
Projektkosten	„Freigespielte“ Vertriebskapazitäten (durch Transaktionsverlagerung) → Zusatzgeschäft → oder Abbau
Umsetzungskosten • Umbauaufwand • Schulungskosten	
Software-Entwicklungen	Zusatzerträge • CRM-Aktionen • Reduzierung Kundenabwanderung • Verkaufssteigerung
Mehrkosten für additive Kanäle • CSSC • Netbanking • Nettrading • SB	

Die Zustimmung des Betriebsrates zu dieser neuen Kernstrategie konnte nur durch die Vereinbarung erlangt werden, keine Mitarbeiter im Vertrieb abzubauen.

Zur Kalkulation der Mitarbeiter (Kassiere, Servicezonenmitarbeiter, „dezentrale Vertriebsunterstützer“), die im Vertrieb für zusätzliche Beratung bzw. Neukundenakquisition infolge der Verlagerung der Routine-Tätigkeiten auf andere Vertriebswege zur Verfügung stehen, wurde eine Prozess-Vertriebswege-Matrix entwickelt.

Prozess	Phase	Tätigkeit	Beratungs- u. Kompetenz.	Mobiler Vertrieb	SB/SB-Standort (Typ 3) (exkl. SB-Box)	CSSC		NETBANKING	NETTRADING	TELEBANKING / MBS	MOBILE BANKING (SMS, WAP, UMTS)
						SALES AND SERVICE	PHONEBANKING				
Lastschrift	Durchführung	Lastschriftverfahren Evidenz Neuanlage	Ja							Ja	
Lastschrift	Durchführung	Durchführung Belegarchivierung									
Lastschrift	Änderung	Lastschriftverfahren Evidenz ändern	Ja							Ja	
Lastschrift	Änderung	Einzugsauftrag sperren	Ja								
Lastschrift	Schließen	Sperre Lastschriftverfahren aufheben	Ja								
Kontostand	Durchführung	Kontostand/verfügbarer Betrag abrufen	Ja		Ja		Ja	Ja		Ja	Ja
Girozahlungen/Barscheck	Durchführung	Zahlschein bar einzahlen	Ja		Ja						
Girozahlungen/Barscheck	Durchführung	Bargeld wechseln	Ja								
Dauerauftrag (IZV, AZV)	Eröffnen	Dauerauftrag eröffnen	Ja				Ja	Ja			
Dauerauftrag (IZV, AZV)	Ändern	Dauerauftrag ändern	Ja				Ja	Ja			
Dauerauftrag (IZV, AZV)	Schließen	Dauerauftrag schließen	Ja				Ja	Ja			
...											

Abbildung 38: Prozess-Vertriebswege-Matrix (Auszug)

Je Vertriebskanal wurden von Experten Verlagerungsziele für „channelfähige“ Produkte definiert. Die durch Verlagerung „zusätzlichen“ Mitarbeiter-Ressourcen werden mit der Formel *Transaktionsmenge x Standardzeit im Vertrieb x Verlagerungsziel (%)* errechnet. Beispielsweise sind im Zahlungsverkehr bei folgenden Prozessen mit bisheriger traditioneller Abwicklung Einsparungen zu erwarten:

Prozess	Phase	Teilprozess	Klassifikation
Kontostand	Durchführung	Kontostand/verfügbarer Betrag abrufen	Service
Girozahlungen/Barscheck/Bargeld	Durchführung	Zahlschein bar einzahlen	Service
Kontoauszug	Durchführung	Auszug in Briefschließfach	Service
Kontoauszug	Durchführung	Auszug in Filial-Ablage	Administration
Onlineüberweisung	Durchführung	Durchführung Online-Überweisung Filiale IZV	Service
Valuten/Devisenservice	Durchführung	Kursinformationen	Service
Nachforschung Kunden	Durchführung	Reklamationsbearbeitung IZV	Service

Tabelle 18: Prozesse mit möglichem Einsparungseffekt durch Nutzung additiver Kanäle

Zur Bewertung der mittels Transaktionsverlagerung auf additive Kanäle freigespielten Kapazitäten sowie der bei den Umsetzungsmaßnahmen involvierten Mitarbeiter wurden unterschiedliche Personalkostensätze herangezogen. Hierbei wurde zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern aus zentralen Stellen unterschieden. Je nach Tätigkeit wurden diese Mitarbeiter mit dem reinen Personalkostensatz oder mit dem Vollkostensatz - hierin finden sich auch personalabhängige Sachkosten - in der Kalkulation bewertet.

- Personalkosten: Laufende Bezüge, Prämien, Gesetzliche Abgaben, Pensionskassenbeiträge, Anteiliges Sozialkapital
- Personalabhängige Sachkosten: Schulungen, Dienstreisen, Km-Gelder, Freiwillige Sozialleistungen, Personalverwaltung, Raumkosten, Kosten Geschäftsausstattung, Kosten EDV-Arbeitsplätze, Büromaterial, Telekommunikation, Zeitungen, Bücher

Der durchschnittliche Personalkostensatz für einen **Vertriebsmitarbeiter** beträgt demnach zwischen **65.000** (Personalkosten) bis 90.000 Euro (Personal- und personalabhängige Sachkosten), jener eines Spezialisten in der Zentrale zwischen 80.000 und 112.000 Euro.

Neben den realisierbaren Einsparungseffekten musste auch aus strategischen Aspekten (Kundenabwanderung zu Direktbanken, Verhalten der Mitbewerber) dieser Weg beschritten werden.

Von der Abteilung Channelmanagement (Mag. Michael Otto, Erste Bank) wurden folgende aktuellen Werte der derzeitigen Vertriebskanalnutzung zur Verfügung gestellt:

INLANDSZAHLUNGSVERKEHR		(Werte per November 2005)
Mengen:		
<i>Privatkunden (ohne Daueraufträge):</i>		
- Überweisung mit netbanking	32%	
- Beleghaft, Schalter, ÜW-Box	68%	
SB-Quote (Bankomat) & Barbehebungen:	93%	
GEA-Nutzung:	62%	Giro
(in Filialen wo es einen Geld-Einzahlungs-Ausgabeautomaten gibt)	12%	Spar
Anteil der Nutzung von Netbanking:	20%	
(bei Kunden mit channelfähigem Produkt, d. h. Konto, Depot; Alter: 20 - 40 Jahre)		
<i>Kommerzkunden:</i>		
- Elektronisch (Telebanking, netbanking)	63%	
- Datenträger (Magnetbänder, ...)	34%	
- Beleghaft (Zahlschein)	3%	
Anrufe im Customer Sales & Service Center:	1.000.000	(Jänner bis November 2005)
Kosten:		
Verhältnis beleghaft zu elektronisch:		
- Beleghaft	500%	(5 mal so teuer)
- Elektronisch	100%	
Gebühren:		
Privatkunde Einzelverrechnung (elektronisch):	EUR 0,10	
Kommerzkunde Einzelverrechnung (elektronisch):	EUR 0,16	

Abbildung 39: Channel-Statistik (Auszug)

Wie die steigende Nutzung der additiven Vertriebswege zeigt, ist die Strategie des Angebots umfassender Zugangsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Verlagerung des Routinegeschäfts durchaus erfolgreich. Der persönliche Kontakt darf dabei aber nicht verlorren gehen.

6.3 Kooperationen

Für die Geldinstitute ist der Zahlungsverkehr seit Jahren ein Verlustgeschäft, höhere Gebühren sind bei den Kunden kaum durchzusetzen. Durch neue EU-Standards, die etwa eine kürzere Überweisungsdauer vorschreiben, steigt der Rationalisierungsdruck noch weiter. Die bereits zitierte McKinsey-Studie hat ergeben, dass die Unterdeckung - sprich: der Verlust - im Zahlungsverkehr pro Jahr bei allen Geldinstituten insgesamt knapp 220 Mill. Euro ausmacht. [vgl. DPMC02]

Derzeit läuft der Zahlungsverkehr in Österreich noch über die Sektoren (Banken, Sparkassen, Raiffeisenkassen, Volksbanken). Ein Clearinghaus für den Spitzenausgleich fehlt bisher hierzulande. Durch eine österreichweite Kooperation ließen sich bis zu 80 Mill. Euro pro Jahr einsparen, wenn die Verarbeitung von Überweisungen, Daueraufträgen etc. zusammengelegt würde. Die Kosten für die jährlich rund 1,6 bis 1,8 Mrd. Zahlungsverkehrs-Transaktionen liegen bei rund 580 Mill. Euro pro Jahr. [vgl. Die Presse, 2004-03-08] 97 Prozent davon sind innerösterreichisch, zwei Prozent entfallen auf den Binnenzahlungsverkehr (Transaktionen innerhalb des Eurogebiets, für die nur Inlandsspesen verrechnet werden dürfen), nur ein Prozent auf echte Auslandszahlungen. [vgl. Die Presse, 2004-03-20]

Die s Gruppe (Erste Bank und Sparkassen) und Bawag-PSK haben daher ihren Zahlungsverkehr gebündelt. Wichtig für die Teilnahme an der Kooperation ist, wer gerade in ein neues EDV-System investiert hat und deshalb nicht sofort auf ein anderes umsteigen will. Ein zentraler Punkt ist das im Zahlungsverkehr tätige Personal. Einige Banken haben dieses bereits in eigene Gesellschaften ausgegliedert, dort gilt der - relativ niedrige - Gewerbekollektivvertrag. Würde man heute Personal in eine neue Gesellschaft auslagern, käme der neue banknahe-Kollektivvertrag zum Zug, der für Mitarbeiter besser, für die Institute aber teurer ist.

Die österreichischen Volksbanken versuchen durch die BOG (Back Office-Service-Gesellschaft) die Kosten durch gemeinsame Abwicklung zu verringern.²³

Die BA-CA hat in ihrer Gesellschaft DLB (Dienstleistungsbetrieb) die Backoffice-

23 Hr. Christian Klauda, ÖVAG/Zahlungsverkehr

Tätigkeiten der Filialen gebündelt. Insgesamt 450 Mitarbeiter verarbeiten dort knapp 165.000 Geschäftsfälle pro Monat. [vgl. Die Presse, 2004-03-08]

6.4 Exkurs: Informationstechnologie aus Sicht der Mikroökonomik

Die technologische Revolution in der Informationswirtschaft ist auch eine ökonomische Revolution. Da einige ökonomische Modelle vor allem auch in der Mobilfunkbranche bzw. beim Aufbau neuer Vertriebswege von Banken relevant sind, möchten wir in diesem Abschnitt kurz auf die *Ökonomie von Netzwerken* und die *Kosten eines Systemwechsels* eingehen.

6.4.1 Kosten eines Systemwechsels („Lock-In“) [vgl. GZMÖ04, 646 f.]

Informationstechnologie entwickelt sich häufig in der Form von *Systemen*. Solche Systeme bestehen aus verschiedenen *Komponenten*, die oft von verschiedenen Unternehmen stammen und die nur dann einen Wert haben, wenn sie gemeinsam eingesetzt werden. IT-Komponenten funktionieren meist als System. Das Austauschen einer Komponente erfordert häufig auch den Austausch anderer Komponenten. Die **Kosten des Wechsels** einer Komponente in der IT-Branche können daher mitunter beträchtlich sein.

Ein **Lock-in** entsteht, wenn die Kosten des Übergangs zu einem neuen System so hoch sind, dass ein Wechsel praktisch unvorstellbar ist. Da der „gefangene“ Anwender eine sehr unelastische Nachfrage hat, können die Systemanbieter die Preise ihrer Komponenten in die Höhe treiben, um eine maximale Konsumentenrente herauszuholen.

Bsp. Wechsel des Internet-Providers:

p =	Preis für den Konsumenten	s =	Kosten des Systemwechsels
d =	Preisnachlass im 1. Monat (um Kunden zu gewinnen)	c =	Kosten für Bereitstellung des Internetzugangs
r =	(monatlicher) Zinssatz		

Ein Konsument wird wechseln, wenn gilt:

$$\text{Kosten des Wechsels} < \text{Kosten des Bleibens}$$

$$(p - d) + p/r + s < (p + p/r)$$

Der Wettbewerb unter den Providern garantiert, dass der Konsument zwischen Wechsel

und Verbleib indifferent wird.

$$(p - d) + s = p$$

$$d = s$$

Der Provider investiert zu Beginn den Preisnachlass d , um zukünftig den Strom an Aufschlägen lukrieren zu können (z.B. für Konfiguration der Programme, Benachrichtigung über neue E-Mail-Adresse etc.). Er kann dann mehr als die Grenzkosten verlangen und die Konsumentenrente abschöpfen, da die Kosten des Wechsels für die Kunden zu hoch sind. Der Provider versucht hiermit die kritische Masse zu erreichen.

In einem Lock-In-Gleichgewicht zahlt der Konsument also für den Preisnachlass in der ersten Periode durch höhere Preise in zukünftigen Perioden!

6.4.2 Netzwerkexternalitäten [vgl. GZMÖ04, 648 f.]

Netzwerkexternalitäten sind eine besondere Form der Externalität, bei welcher der Nutzen aus einem Gut und somit die Zahlungsbereitschaft einer Person von der Zahl der anderen Konsumenten dieses Gutes abhängt.

Bsp. Nachfrage nach Faxgeräten:

Personen möchten ein Faxgerät, um miteinander kommunizieren zu können. Wenn jedoch niemand anderer ein Faxgerät besitzt, lohnt es sich nicht, selber eines zu besitzen.

- I. Kleine Netzwerke: Der Konsument hat keinen bis geringen Nutzen. Zuerst sind jene Konsumenten im Netzwerk, die eine hohe Zahlungsbereitschaft haben.
- II. Große Netzwerke: Der Anbieter bekommt nur mehr wenige Zahler in das Netzwerk hinzu, weil jetzt nur mehr die Leute vorhanden sind, die eine sehr geringe Zahlungsbereitschaft aufweisen. Alle anderen sind bereits im Netzwerk vorhanden.

Konzept der kritischen Masse: Wenn die kritische Größe des Netzwerks erreicht wird, dann ist man über das stabile Gleichgewicht hinaus und es kommt zum Take-off.



Abbildung 40: Mögliche Anpassung zum Gleichgewicht

Die an das Netzwerk angeschlossene Anzahl an Benutzern ist ursprünglich klein und steigt bei fallenden Kosten nur allmählich. Wenn eine kritische Masse erreicht wird, hebt das System dramatisch ab.

Heute ist es üblich, billigen Zugang zu Software und Kommunikationsdiensten anzubieten, um dort einen Markt zu schaffen, wo bisher keiner vorhanden war.

Wie groß ein Markt sein muss, um selbst tragend zu sein, hängt von der Art des Gutes ebenso wie von Kosten und Nutzen ab.

Aus diesem Kapitel wird deutlich, dass dem Aspekt „Steuerungsgebühren“ eine große Bedeutung beizumessen ist. Für die Rentabilität neuer Vertriebswege muss eine kritische Masse erreicht werden.

7 Rechtliche Grundlagen

In diesem abschließenden Kapitel der Seminararbeit, wird ein Überblick über die rechtlichen Bestimmungen gezeigt, die den Markt der Zahlungssysteme erheblich beeinflussen. Neben den Aufsichtsgrundsätzen für den Betreiber eines Zahlungssystem laut Österreichischer Nationalbank (OeNB), wird besonders das OGH Urteil aus dem Jahre 2000, das für die Legitimation der Zahlscheingebühr die Grundlage bildet, betrachtet werden. Eine besondere Bedeutung im Bankenbereich nimmt auch die EU-VERORDNUNG (EG) Nr.2560/2001 ein, nach welcher Zahlungen in Euro innerhalb der EU nicht höher bepreist werden dürfen als Inlandsüberweisungen.

7.1 Aufsichtsgrundsätze für elektronische Zahlungssysteme

Die Aufsichtsgrundsätze werden im § 44 des NBG (Nationalbankgesetz) geregelt. Dort findet man auch folgende Definition von Zahlungssystemen: „Zahlungssystem im Sinn dieses Bundesgesetzes ist jedes System gemäß § 2 des Finalitätsgesetzes, BGBl. Nr 123/1999, sowie jede gewerbliche Einrichtung mit mindestens drei Teilnehmern, die dem elektronischen Transfer von Geldwerten dient“ [siehe OeNN05]. Es gibt somit zwei Fälle, in denen man von einem Zahlungssystem sprechen kann:

1. wenn das System den § 2 Finalitätsgesetz entspricht.
2. wenn eine gewerbliche Einrichtung, mit mindestens 3 Teilnehmern und Geldwerte die elektronisch übermittelt werden, vorliegt.

Trifft einer dieser Fälle zu, so liegt eine E-Geld-System vor und dieses muss von der Zahlungssystemaufsicht kontrolliert werden. Was uns jetzt aber interessiert sind die Anforderungen, die ein solches System im Rahmen der Aufsichtsbehörde zu erfüllen hat. Es müssen fünf Voraussetzungen erfüllt werden, damit ein problemloser Ablauf gewährleistet ist.

Rechtliche Systemsicherheit

Der Betreiber des Zahlungssystems ist dazu verpflichtet, die rechtlich relevanten Rechtsnormen für das System zu kennen und dem Teilnehmer bzw. Endkunden bekannt zu

machen. Besonders die Nutzung des E-Geld-Systems soll nach klaren Regeln ablaufen und auf objektiven Kriterien beruhen. Der Endkunde muss über seine Rechte, z.B. Beendigung der Teilnahme, informiert werden und der Betreiber muss diese Informationen in seinen Geschäftsbedingungen immer auf den aktuellsten Stand halten.

Finanzielle Systemsicherheit

Alle Parteien die am Zahlungssystem beteiligt sind sollen sich über die aus dem Systembetrieb, der Systemteilnahme oder Systemnutzung ergebenden Risiken bewußt sein bzw. diese kennen. Deshalb muss der Betreiber den Endkunden in verständlicher Art und Weise die finanziellen Risiken im Missbrauchsfall erläutern bzw. den Zugang zu dieser Information gewähren. Desweiteren müssen die Bedingungen zum Rücktausch von E-Geld in Zentralbankgeld aufgezeigt werden und der Betreiber muss Vorkehrungen zur Absicherung des finanziellen Risikos treffen. Die Geschäftsbedingungen sollen deshalb eine klare Verantwortlichkeit für die Risikoabsicherung und -begrenzung bei allen Beteiligten vorsehen.

Organisatorische Systemsicherheit

Das Zahlungssystem soll über eine transparente, nachvollziehbare und effiziente Verwaltungsstruktur verfügen und insbesondere eine wirksame interne Systemkontrolle besitzen. Es müssen sogenannte Eskalationsmechanismen vorgesehen sein, die auch im Fehler- und Katastrophenfall einen rechtzeitigen Tagesabschluss gewährleisten. Das Design und die Implementierung des E-Geld-Systems soll keine Anreize für kriminelle Handlungen bieten (z.B. Geldwäsche). Darum sollten geeignete Limits für die Höhe der Transaktionssumme sowie geeignete Protokollierungs- und Auswertungssysteme vorgesehen werden.

Technische Systemsicherheit

Die technische Systemsicherheit legt besonderes Augenmerk auf die Gewährleistung der Vertraulichkeiten und Integrität des Zahlungssystems. Es soll vom Betreiber immer jene Sicherheitsmaßnahme eingesetzt werden, die dem Stand der Technik entspricht. Es muss sichergestellt sein, dass alle E-Geldwerte bzw. Transaktionsdaten und eventuelle Änderungen von Systemparametern protokolliert, aufbewahrt und vor Manipulation ge-

schützt werden. Deshalb müssen wirksame Kontrollmechanismen vorgesehen sein, die Angriffe frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten. Sollten dennoch Daten manipuliert worden sein, so muss ein geeignetes Verfahren zur Sperrung dieser Daten implementiert sein.

Gewährleistung der Verfügbarkeit und Betriebssicherheit

Es sollen dem jeweiligen Stand der Technik entsprechend Maßnahmen gesetzt werden, die eine laufende Verfügbarkeit und Betriebssicherheit gewährleisten. Vor allem aber soll die Verfügbarkeit der zentralen Autorisierungssysteme während der Betriebszeit sichergestellt sein. Die Sicherheitsfunktion soll auch bei Betriebsstörungen aufrecht erhalten bleiben.

Diese Fülle an Anforderungen muss von einem elektronischen Zahlungssystem auf Verlangen der OeNB erfüllt und binnen einer im Aufforderungsschreiben genannten Frist nachgewiesen werden.

7.2 OGH-Urteil zur Zahlscheingebühr

Da wir in den vorangegangenen Seiten auch das klassische Zahlungssystem mittels Zahlschein kennengelernt haben, wollen wir uns jetzt genauer mit den rechtlichen Bestimmungen der damit verbundenen und in den vergangenen Jahren oft diskutierten Gebühren beschäftigen.

Das Urteil wurde vom OGH als Letztinstanz am 14.03.2000 ausgesprochen und ermöglichte der Mobilkom Austria die stufenweise Einführung der Zahlscheingebühr, die mittlerweile von allen Mobilfunkbetreibern in ähnlicher Höhe verrechnet wird. Der Verein für Konsumenteninformation (VKI) versuchte in einem Musterprozess eben dieses Zahlscheinentgelt als sittenwidrig darzustellen, um damit die Einführung zu verhindern. Man argumentierte damit, dass die Gebühr von damals 30,-- Schilling für den Kunden ein „Zwang zur Einzugsermächtigung“ ist und damit eine gröbliche Benachteiligung für den Konsumenten entsteht. Das Verfahren wurde in der ersten Instanz gewonnen. Berufungsgericht und Oberster Gerichtshof wiesen die Klage aber wie gesagt ab. Der OGH war der Ansicht, dass eine Einzugsermächtigung für den Kunden keine Nachteile mit sich bringt, denn er habe 42 Tage Zeit, um gegen eine Abbuchung Einspruch zu erheben

und diese rückgängig zu machen. Der VKI meinte dazu, dass in einem solchen Fall, laut den AGBs der Mobilkom, der Konsument mit zusätzlichen Kosten, wie etwa Verzugszinsen, Mahnspesen oder Rückleitgebühren belastet wird. Das Gericht traf zu dieser Thematik bedauerlicherweise keine Entscheidung.

Zur Höhe des verrechneten Entgelts von 30,- Schilling (€ 2,18) stimmte der OGH der Argumentation der Mobilkom zu. Diese meinte, dass der Zahlschein händisch von den Mitarbeiter verarbeitet werden muss und deshalb ein erheblicher Mehraufwand entsteht. Außerdem sind die verrechneten Gebühren in ihrer Höhe auch in anderen Branchen üblich. Die letzte Behauptung wurde vom VKI eindeutig widerlegt, denn zum damaligen Zeitpunkt waren die Gebührensätze bei Versicherungen und Banken bei etwa 10,- Schilling. Der OGH ging auf diesen Sachverhalt nicht genauer ein.

Der letzte „Anklagepunkt“ war jener, dass die Mobilkom bei Änderungen ihrer AGBs darauf verzichtet hat, die Kunden auf ihr Kündigungsrecht hinzuweisen. Laut Konsumentenschutzgesetz (KschG) ist ein Unternehmen jedoch ausdrücklich dazu verpflichtet den Konsumenten auf dieses Recht hinzuweisen, wenn die allgemeinen Geschäftsbedingungen verändert werden. Der OGH stützte sich bei seiner Entscheidung jedoch lediglich auf den § 18 Abs. 2 TKG (Telekommunikationsgesetz), wo diese Aufklärungspflicht nicht ausdrücklich angeordnet wird und argumentierte mit folgender Aussage: „Was nicht im Gesetz steht, gilt auch nicht.“ [siehe Rich05].

Wenn man sich die Analyse des Urteilsspruches ansieht, kommt man zu einem äußerst bedauerlichen Ergebnis. Der OGH hat die Argumentationsbasis des VKI absolut unzureichend wahrgenommen und mangelnd überprüft. Wir konnten im Laufe unserer Arbeit z.B. erkennen, dass der Zahlschein zum Großteil vollständig automatisch verarbeitet wird. Probleme entstehen nur dann, wenn der Zahlschein nicht der jeweiligen Rechnung zugeordnet werden kann. Dies passiert z.B. bei der NÖ Versicherung bei ca. 1 - 2 % der verschickten Zahlscheine. Der Mehraufwand der in einer solchen Situation entsteht, spiegelt aber auf keinen Fall die Höhe der verrechneten Gebühr wieder. Laut unserer Ansicht wäre eine Gebühr von maximal 1,10 Euro angebracht, wie es auch z.B. in der Versicherungsbranche üblich ist. Man kann also zu dem Schluss kommen, dass die

Telekommunikationsunternehmen anscheinend doch die Gebühr einsetzen, um die Verbraucher zur Einzugsermächtigung oder anderen Zahlungsalternativen wie z.B. der e-Rechnung zu drängen. Aufgrund des OGH Urteils zu dieser Thematik können das die Unternehmen bedauerlicherweise auch vollkommen legal tun.

7.3 EU-Bestimmungen

Mit der „VERORDNUNG (EG) Nr. 2560/2001 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 19. Dezember 2001 über grenzüberschreitende Zahlungen in Euro“ dürfen seit Mitte 2003 die Banken für auf Euro lautende Überweisungen innerhalb des Euro-Währungsgebiets nicht mehr an Spesen verlangen wie für Inlandsüberweisungen. Betroffen sind Überweisungen bis zu 12.500 Euro, geplant ist eine Ausdehnung auf 50.000 Euro. Für österreichische Bankkunden war diese Umstellung besonders günstig, da in Österreich Inlandsüberweisungen traditionell besonders billig waren und dieser günstige Spesensatz seit Mitte 2003 auch für Auslandsüberweisungen gilt.

Um als **EU-Standard-Überweisung** abgewickelt werden zu können, muss der Zahlungsauftrag die folgenden Regeln erfüllen:²⁴

- ◆ Der Überweisungsbetrag ist in Euro und darf 50.000 € nicht übersteigen.
- ◆ Die Überweisung erfolgt auf ein Konto, das in einem EU-Staat geführt wird.
- ◆ BIC und IBAN des Empfängers sind im Überweisungsauftrag angeführt.

Natürlich müssen diese Angaben auch richtig sein.

Ähnlich günstig lief es für Österreich beim Geldabheben am Bankomaten. Dafür zahlt man in Österreich, anders als in den meisten Euro-Ländern, keine Extragebühr. Der Versuch der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien, eine Gebühr für Bankomatabhebungen durchzusetzen, ist vor einiger Zeit kläglich gescheitert. Durch die EU-Regelung sind für Österreicher nun auch Bankomatabhebungen in anderen Euro-Ländern gratis.

24 [vgl. www.stuzza.at]

8 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Arbeit zeigt, dass es ein weites Spektrum an Zahlungsmöglichkeiten im Offline- als auch im Online-Bereich gibt. Prepaid-, Pay-Now- oder Pay-Later-Systeme weisen heute eine beachtliche Vielfalt auf und diese wird durch die Weiterentwicklung von sichereren Technologien zur Authentifizierung und Identifizierung sicherlich nicht abnehmen. Doch welches Zahlungssystem dem Kunden vor allem in der Online-Sparte angeboten wird, liegt ganz alleine in den Händen des Händlers. Er selbst entscheidet anhand von Kriterien, wie etwa der zukünftigen Verbreitung, Reichweite, Kundenakzeptanz, Sicherheitsstandards, Zahlungsausfallrisiken, Implementierungsaufwand, Disagio und laufenden Kosten, welches Zahlungssystem er dem Kunden anbietet. Anhand dieser Punkte muss man den Vorteil klar bei den e-Payments und m-Payments sehen. Vor allem Systeme wie die e-Rechnung und die eps-Überweisung bieten für den Unternehmer einen enormen Kostenvorteil. Auch dem Endverbraucher gegenüber bieten diese Zahlungsmöglichkeiten Vorteile bezüglich Sicherheit und einfacher Bedienung.

Man sollte aber auf keinen Fall die Zahlungskarten außer Acht lassen, auch wenn sie für den Händler mit hohen Investitions- und laufenden Kosten verbunden sind. Denn durch neue Sicherheitsstandards wie „Verified by Visa“ oder „MasterCard Secure Code“ wird der Unsicherheitsfaktor und die komplizierte Verwendung der Kreditkarte im Online-Bereich eliminiert. Auch die Bankomatkarte wird in den nächsten Jahren ihren Einsatz im Internet stark ausbauen. Durch den „Maestro Secure Code“ kann man die Karte ohne große Schwierigkeiten im e-Commerce einsetzen und da jeder Österreicher über 18 Jahre eine Maestro-Karte besitzt, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis sie als eine Art „Online-Standardzahlungsmittel“ bezeichnet werden kann.

Im Offline-Bereich wird man von Seiten der Unternehmen versuchen, den Rechnungslegungsprozess so weit wie möglich zu automatisieren, um somit Zeit und Kosten zu sparen. Auch hier wird das schon angesprochene System der e-Rechnung eine gutes Instrumentarium darstellen. Die Bankomatkarte wird auch weiterhin ein gute Alternative zur Barzahlung und Kreditkarte darstellen, obwohl ihre Erfolgskurve in den nächsten Jahren nicht mehr so steil ansteigen wird, da man den Markt schon beinahe gesättigt hat.

Sehr aufschlussreich waren die Vor-Ort-Termine, die jedoch leider nur durch persönliche Anknüpfungspunkte zustande kamen. Einige Aspekte daraus sollen abschließend hervorgehoben werden:

Der Inlandszahlungsverkehr bei den Banken mit Privatkunden ist negativ. Er wird als Basisdienstleistung gesehen, worauf für weitere „Produkterfolge“ aufgebaut werden soll. Bei allen neuen Produkten und Technologien ist das Konzept der „kritischen Masse“ für die Erlangung des Turnarounds von großer Bedeutung. Daher sind aus der Liste der Einflussfaktoren für die Kundengebühren die „Steuerungsgebühren“ von besonderer Bedeutung. Hiermit möchte man die Kunden zur Verwendung der kostengünstigeren Vertriebswege „zwingen“, um mittelfristig die hohen Investitionskosten hereinzubekommen.

Rechlicher Rahmen	1. Produktleistung
	2. Konkurrenz
	3. Privat- oder Kommerzkunde
	4. Prestigekunde Ja/Nein
	5. Gesamtkundenverbindung
	6. Steuerungsmechanismen !
	7. Kosten

Tabelle 19: Einflussgrößen auf die Gebühren

Eine Erkenntnis ist, dass auch kleinere Marktplayer bereits einen sehr hohen Automatisationsgrad im Rechnungslegungsprozess aufweisen können. Die Argumentation „der teuren manuellen Abwicklung“ seitens einiger Mobilfunkbetreiber ist daher nur sehr schwer nachvollziehbar.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das Konkurrenzverhalten aus unserer Sicht eindeutig (natürlich hinter der Produktleistung) die Liste der Einflussfaktoren anführt. Wir kommen zu diesem Schluss, da viele Transaktionspreise gar nicht kalkuliert werden. Stattdessen richten sich (vor allem kleinere Unternehmen) nach den branchenüblichen Gebühren. Das was der Markt, die Konkurrenzsituation „hergibt“ wird von den Unternehmen vom Kunden verlangt. Dies ist naturgemäß nicht verwunderlich, da die Unternehmen natürlich dem Gewinnstreben unterliegen, konnte aber nochmals durch unsere Forschungen untermauert werden.

Den Kunden empfehlen wir eine umfassende Internetrecherche und Verhandlung von Zusatzgebühren. Unternehmen (Versicherungen wie Telekombetreibern) empfehlen wir soweit als möglich die Kooperation in der Abwicklung, wie es die Banken teilweise schon vorleben, um im beinhaltenen Wettbewerb zu bestehen. (Als aktuelles Beispiel kann die gemeinsame Nutzung der Handymasten angeführt werden, welche nach langen Rechtsstreitigkeiten letztlich in einer „Win-Win“-Situation für Unternehmen und Konsumenten endete.)

Letztendlich ist auch interessant, dass die Umsetzung von Unternehmensstrategien (für möglicherweise geringere Kundengebühren) auch von der Bereitschaft der unternehmenseigenen Mitarbeiter, d.h. dem Wohlwollen des Betriebsrats abhängt. Eine Multi Channel Management-Strategie, woraus durch Verlagerung von Transaktionen mögliche Mitarbeiter einsparungen resultieren, oder Kooperationen wo Synergieeffekte einen Abbau des Mitarbeiterstands ermöglichen, müssen in Absprache mit dem Betriebsrat erfolgen.

Als Anknüpfungspunkt für weitere Forschungen erscheint aus unserer Sicht die Untersuchung der rechtlichen Regelungen betreffend Dumpinggebühren interessant. Welcher Kunde glaubt schon, dass ein Mobiltelefon, das man umsonst bekommt in der Produktion nichts kostet? Naturgemäß stellt hier kein Konsument Fragen, aber ist dann andererseits verwunderlich wenn Unternehmen versuchen, irgendwo die Margen „über Gebühr“ anzuheben?

9 Quellenverzeichnis

- [APA05] – apa Presseaussendung, Umstrittener Wechsel der BA-CA vom Sparkassen- in den Bankenverband, 2005-12-07
- [BAEA01] – easybank, Future Banking, 2004
<http://presstext.at/pte.mc?pte=010420005>
 Aufrug am: 2005-12-18
- [BDMC01] – McKinsey, Ergebnis im Girokonto mit Privatkunden 2001, 2002
- [BK05] – N.N., Bankkonditionenvergleich, 2005
www.bankkonditionen.at
 Aufruf am: 2005-12-16
- [Buda05] - Güven Budak, Erhebung, Analyse und (gesetzliche, kostenrechnerische) Bewertung von direkt oder indirekt IT-abhängigen Gebühren am Beispiel von Banken und/oder Telekommunikationsunternehmen, 2005,
http://wi.wu-wien.ac.at/rgf/diplomarbeiten/BakkStuff/2005/200503_KostenTK.Gueven/200501_Gueven-Bakkalaureatsarbeit.pdf,
 Aufruf am:14.11.05
- [Comp05] - [cb/pi], Paybox neu - A1 und One, 2005, Computerwelt, am 14.10.05
- [CORE96] – Rolf Eschenbach, Controlling (2. Auflage), 1996
- [DPMC02] – Die Presse, McKinsey-Studie, 2002,
<http://www.diepresse.at/Artikel.aspx?channel=e&ressort=eo&id=285522&archiv=false>
 Aufruf am: 2005-12-16
- [EBCO04] – N.N., Controlling-Erste Bank AG, 2004
- [EiKo04] - Thomas Eisenmenger, Michaela Kollmann, Kosten bei Bareinzahlung mit Zahl- bzw. Erlagschein, 2004,
<http://www.arbeiterkammer.at/pictures/d20/Zahlscheinspesen.pdf>,
 Aufruf am: 7.10.05
- [Erst05] - Robert Hammer, Händler-Vereinbarungen für netp@y, 2005,
 E-Mail erhalten am: 13.12.05
- [Euro03] - Winter Andrea, Kosten einer Bankomatkasse, 2005,

E-Mail erhalten am: 20.12.05

[Fisch04] - Oliver Fisch, Erhebung von elektronischen Zahlungsmitteln im Internet, 2004,

http://www.ifu.zhwin.ch/forschung/pdf/zwi_edu_zahlung.pdf,

Aufruf am: 21.10.05

[GZMÖ04] – Hal. R. Varian, Grundzüge der Mikroökonomik (6. Auflage), 2004

[HJWU03] – Dr. Hannes Jöchlinger, Preisvergleich im Privatkundengeschäft, 2003,

<http://sparkasse.at/ssite/files/DYN/zentral/16492.pdf>

Aufruf am: 2005-12-15

[INJU05] – N.N., Bankomatgebühren der RLB NÖ-Wien, 2004,

<http://www.juridicum.at/content/view/538/81/>

Aufruf am: 2005-11-24

[INTP05 – N.N., UMTS-Banking, 2004,

http://www.telekom-presse.at/channel_mobile/news_15830.html

Aufruf am: 2005-11-24

[K2C05] - N.N., Kostenrechnung II und Controlling (2. Auflage), 2005

[Kolb05] - Andreas Kolb, eRechnung - bezahlen im Internet, 2005,

http://www.ebpp.at/docs/2005-09-07_e-Rechnung_EXPP.pdf,

Aufruf am: 7.10.05

[KrMa05] - N.N., Die vier Abrechnungsarten bei Kreditkarten, 2005,

<http://www.kredit-magazin.com/kreditkarten-arten.htm>,

Aufruf am: 28.11.05

[Lenz04] - Harald Lenz, M-Payment, Zahlungsmethoden im M-Commerce, 2004,

http://www.wu-wien.ac.at/~hahsler/stud/done/lenz/Diplomarbeit_Lenz_M-Payment2004.pdf,

Aufruf am: 17.10.05

[Maes05] - N.N., Maestro in Zahlen, 2005,

http://www.maestro.at/_C1256D6A0050E4B3.nsf/0/A88562AE70AE40EEC1256D730027FD21?OpenDocument,

Aufruf am: 28.11.05

[MCM00] - Dr. Hans Ambros, Multi Channel – Strukturwandel im Retail Banking, 2001

[Mini05] - Klaus Minihuber, Das Ende der Papierrechnung, 2005,

http://www.erechnung.at/rechnungsempfänger/unternehmen/HandelsverbandErste03_08.pdf,

Aufruf am: 6.12.05

- [MKLR97] – Gerhard Seicht, Moderne Kosten- und Leistungsrechnung (9. Auflage), 1997
- [OeNA05] - N.N., Bankomatkarte: Durch Quick-Funktion Gebühren sparen, 2005,
http://www.oenb.at/de/zahlungsverkehr/Zahlungsverkehrsstrategie/karten/bankomatkarte_durch_quickfunktion_gebuehren_sparen.jsp,
Aufruf am: 24.10.05
- [OeNI05] - N.N., eCommerce & ePayment, 2005,
http://www.oenb.at/de/zahlungsverkehr/Zahlungsverkehrsstra/ecom/ecommerce_epayment.jsp,
Aufruf am: 24.10.05
- [OeNN05], N.N., Aufsichtgrundsätze für elektronische Zahlungssysteme, E-Geld-Systeme, 2005,
http://www.oenb.at/finanzm_stab/zahlungssystemaufsicht/agslfs/aufsichtgrundsaeetze_egeldsysteme.jsp,
Aufruf am: 20.10.05
- [OeNO05] - N.N., mCommerce & mPayment, 2005,
http://www.oenb.at/de/zahlungsverkehr/Zahlungsverkehrsstrategie/mcom/mcommerce_mpayment.jsp,
Aufruf am: 20.10.05
- [OeNT05] - N.N., Erscheinungsformen des Geldes, 2005,
http://www.oenb.at/de/ueber_die_oenb/schulen/das_geld/erscheinungsformen/giralgeld/buch_oder_giralgeld.jsp#tcm:14-12820,
Aufruf am:20.10.05
- [Payb05] - N.N., Paybox, 2005,
<http://www.paybox.at>,
Aufruf am: 11.11.05
- [PayP05] - N.N., Gebühren, 2005,
https://www.paypal.com/at/cgi-bin/webscr?cmd=_display-xborder-fees-outside&countries=,
Aufruf am: 25.10.05
- [Pays05] - N.N., Der Vertrag mit paysafecard, 2005,
<http://www.paysafecard.com/at/b2b/shop/vertrag/>,
Aufruf am: 13.12.05
- [Reis05] - Gerald Reischl, Mit der Bankomatkarte im WWW bezahlen, Kurier, 2005,
vom 10.11.05
- [Rich05], Klaus Richter, Mobilkom-Zahlscheingebühr: VKI verliert Musterprozess, 2005,
<http://normative.zusammenhaenge.at/faelle/at/mobilkom30ats.html>,
Aufruf am: 6.12.05

[RZB05] – Raiffeisen, e-Business, 2004

http://www.raika.at/eBusiness/rai_template1/0,7572,1006637000974-NA-268121331480869175-NA-1-NA,00.html

Auftrag am: 2005-12-18

[Spak05] - N.N., Die direkte Verbindung mit Ihrer Finanz.B.uchhaltung, 2005,

<http://www.sparkasse.at/erstebank/content/0,,1208485,00.html>,

Aufruf am: 1.12.05

[Spar05] - N.N., Wie funktioniert Telebanking, 2005,

<http://www.sparkasse.at/erstebank/content/0,,1208481,00.html>,

Aufruf am: 01.12.05

[SSPK00] – N.N., Salzburger Sparkasse AG, 2000

[STSI00] – N.N., Studiengesellschaft für Sparkasseninnovation, 2000

[Thür01] - Susanne Thüringer, ePayment, 2001,

http://www.iicm.edu/research/seminars/ws_00/thueringer.pdf,

Aufruf am: 24.10.05

[WKO05] - N.N., Kredit- und Bankomatkartenanbieter im Vergleich, 2005,

<http://wko.at/bshandel/Zahlungsverkehr/KartenanbieterVergleich.htm>,

Aufruf am 12.12.05