

# Kritische Evaluierung von Bankgebühren im Zeitalter hochgradiger Automatisierung und Selbstbedienung

**Mengfan Böhm (h1220867)**

# WU

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

WS 2020/21 – 0100 Seminar aus BIS  
ao.Univ.Prof. Dr. Rony G. Flatscher

- Einleitung
- Industrialisierung von Geschäftsprozessen im Bankenumfeld
  - Geschäftsprozesse
  - Industrialisierung
  - Standardisierung
  - Organisation
  - Automatisierung
  - Steuerung und Controlling
- Selbstbedienung
  - Geldautomat
  - Online-Banking
- Bankgebühren
  - Übersicht
  - Gesetzliche Grundlagen – Österreich
  - Gesetzliche Grundlagen – EU
- Fallbeispiele
- Zusammenfassung und kritische Evaluation

- Wandel des Bankgeschäfts
  - Verschiebung der Kundenpräferenzen und -vorstellungen
  - Regulatorische Änderungen / Steigende Anforderungen
  - Neue Marktteilnehmer (Direktbanken, FinTechs)
- → Industrialisierung des Bankgeschäfts
  - Standardisierung
  - Spezialisierung / Organisation
  - Automatisierung
- Hoher Grad an Automatisierung und Selbstbedienung → Gebühren?

- Definition von Prozess:
  - *„eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. Darüber hinaus werden deren zeitliche, räumliche und mengen-mäßige Dimensionen konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für [Prozess-]Kunden zu schaffen“* (Fischermanns, 2013)
- → Geschäftsprozess
  - Primär (Wertschöpfungsprozesse) / Sekundär (unterstützende Prozesse)
  - Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse
    - Produktentwicklung, Vertrieb, Abwicklung und Transformation

- Industrialisierungsgrad – 80 Hebel in vier Kategorien:
  - Standardisierung
  - Organisation (Arbeitsteilung/Spezialisierung)
  - Automatisierung (Robotics/Künstliche Intelligenz - KI)
  - Steuerung und Controlling
- Derzeit nur niedriger Industrialisierungsgrad im Bankwesen:
  - Retail-Segment 48%
  - Firmenkundenbereich 31%

(Breinich-Schilly, 2019)

- Hohe Optimierungspotenziale auf der Kostenseite

- Einheitliche Durchführung und Gestaltung von Prozessen
- Grundlage für den Wandel zur Optimierung und Automatisierung
- Bereits existierende Verfahren:
  - SWIFT
  - TARGET-2
  - TTIP
- Entwicklungen hauptsächlich auf der Markt- bzw. Marktfolgeseite
- Geringe Standardisierung im Bereich der Banksteuerung
  - → hohe interne Transaktionskosten
- Einführung einheitlicher Begriffe und Informationsbausteine

- Effektive und kosteneffiziente Gestaltung der Geschäftsprozesse durch Arbeitsteilung und Spezialisierung
- Methoden aus der Industrie:
  - Prozessreorganisation
  - Business Process Management (BPM)
  - Serviceorientierte Architekturen (SOA)
- Entwicklungen hauptsächlich auf der Markt- bzw. Marktfolgeseite
- Optimierung der Banksteuerung
  - Erweiterung der Kompetenzen
  - Kulturwandel
  - Konsequente Umsetzung („Change-Management“)

- Einsparung von zeit- und kostenintensiver manueller Arbeit
  - Kundenzufriedenheit, Qualitätskontrolle, Dienstleistungen, Bereitstellung von Produkten usw.
- Methoden:
  - Robotic Process Automation (RPA)
    - Routine-Aufgaben mit strukturierten (Eingangs-)Daten
  - Intelligent Process Automation (IPA)
    - Künstliche Intelligenz (KI) → komplexere Aufgaben mit unstrukturierten Daten
- Mitarbeiter\*innen können für Tätigkeiten mit höherem Wertschöpfungspotenzial (z.B. Kundenbetreuung und -gewinnung) eingesetzt werden

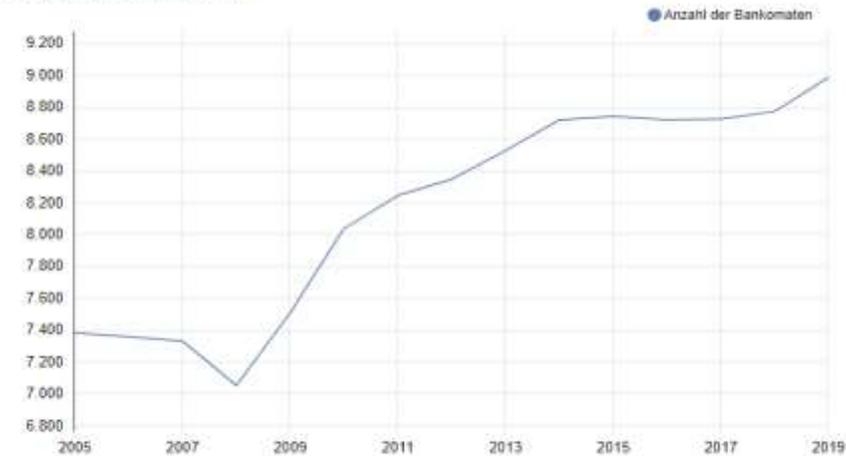
- Großes Verbesserungspotenzial
  - Standardisierung und Optimierung sind Voraussetzungen
  - Entwicklung erst in den kommenden Jahren möglich
- 
- → Bei Banken stehen Steuerung und Controlling erst in den nächsten Jahren im Fokus

- Markt- bzw. Marktfolgeseite schon weitgehend automatisiert
- → hoher Grad an Selbstbedienung
  - Geldautomat
  - Online-Banking

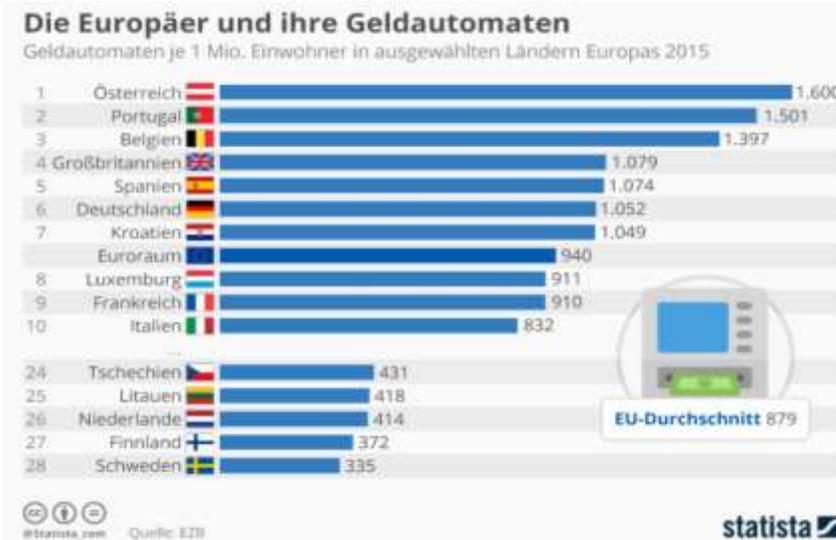
# Geldautomat

- Ein- und Auszahlung von Bargeld
- Die ersten Automaten: 1960er Jahre, 1968 Österreich
- Viele Geldautomaten in Österreich
- Automaten sind über die Jahre smarter und sicherer geworden
- Hohe Anschaffungskosten
- Teurer Betrieb
- Wirtschaftlichkeit erst ab 2000-3000 Transaktionen pro Monat
- Geldautomat = Dienstleistung

Geldausgabegeräte (ATM)

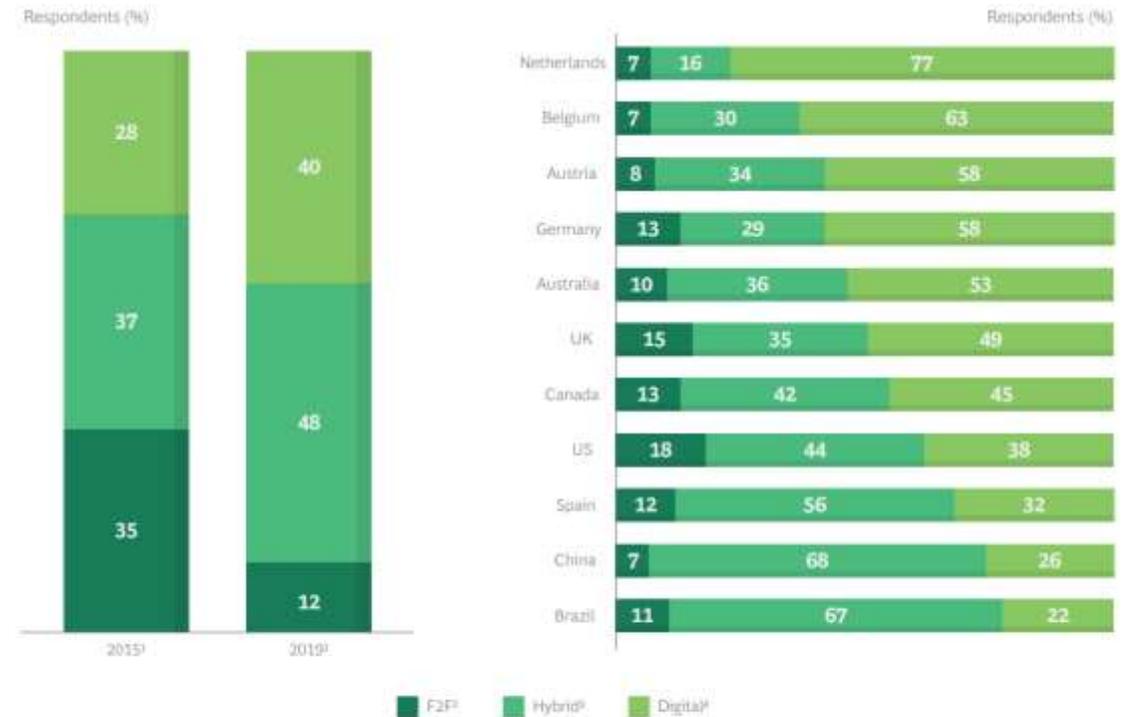


Quelle: OeNB



# Online-Banking

- Bargeldlose Transaktionen
- Erstmals 1983 über BTX
- Online-Zugriff in 1994
- 1994 erste Online-Banking Webseite
- Bis 2001 19 Mio. User in USA
- Smartphones & Tarife → Internetbanken & Mobile-Banking
- Starke Entwicklung
- Innovationen von außen
  - (z.B. N26, Microsoft, Apple)



Source: BCG Retail Banking Excellence Benchmark (REBEX) survey 2015 and 2019.

<sup>1</sup>Average across all countries included in the consumer surveys in 2015 and 2019.

<sup>2</sup>F2F customers are those who do most of their banking through branches and seldom carry out digital transactions (once a year or less).

<sup>3</sup>Hybrid customers are those who conduct online transactions and visit branches frequently (at least every two to three months).

<sup>4</sup>Digital customers are those who carry out digital transactions frequently (at least every two to three months) and seldom visit branches (once a year or less).

## Zulässige Gebühren (DE)

Was?	Urteil	Vom	Erklärung
Abheben und Einzahlen am Schalter	BGH, Az. XI ZR 768/17	18.06.2019	Gebühren dürfen nur so hoch sein, wie die tatsächlich entstandenen Kosten.
Bereitstellungszinsen	BGH, Az. III ZR 207/83	21.02.1985	Das Darlehen muss von der Bank nicht kostenfrei bis zum Abruf bereit gestellt werden
Darlehen, Vorfälligkeitsentschädigung	BGH, Az. III ZR 207/83 und Az. XI ZR 285/03	30.01.2013	Wenn der Kunde einen bereitgestellten Kredit nicht abnimmt, hat die Bank das Recht sich den Verlust des Zinnsgewinnes erstatten zu lassen
Einzugsermächtigung	BGH, Az. XI ZR 245/01	09.04.2002	Sollte der Forderungsberechtigte erfolglos versuchen Forderungen per Einzugsermächtigung einzuholen, weil das Konto nicht ausreichend gedeckt ist, darf dieser den Kontoinhaber mit einem Entgelt belasten
Kontoauskunft	BGH, Az. XI ZR 183/00	30.01.2001	Der Kunde kann sich über die vergangenen 10 Jahre und darüber hinaus, Kenntnisse über die Entwicklung seines Girokontos einholen, jedoch darf die Bank für den erheblichen Mehraufwand Kosten erheben
Kontoüberziehung, geduldet	BGH, Az. XI, ZR 196/91	14.04.1992	Überzieht der Kunde auch den eingeräumten vereinbarten Dispo, darf die Bank einen Aufschlag bei den Zinsen veranschlagen, da das Ausfallrisiko höher ist
Kreditkartennutzung, Ausland	BGH, Az. XI, ZR 167/96	14.10.1997	Bei Nutzung einer Kreditkarte im Nicht-Euro-Raum sind Bearbeitungsgebühren zulässig
Scheckrückgabe	BGH, Az. XI, ZR 245/01	09.04.2002	Wenn für Kunden erfolglos versucht wird bei einer anderen Bank einen Scheck einzulösen, ist es rechters die Kosten für Nichteinlösung weiterzureichen
Sparbuch, Ersatz	BGH, Az. XI, ZR 351/97	07.07.1998	Bei Verlust des Sparbuchs, darf die Bank für den Ersatz Gebühren erheben
Wertpapieremission, Zeichnungsgebühr	BGH, Az. XI, ZR 156/02	28.01.2003	Bekommt der Kunde keine Aktien aufgrund von Überziehung der Emission, darf die Bank dennoch Gebühren erheben, da die Bank dem Kunden eine Zutelungschance gab

\* Abkürzungen: Az. = Aktenzeichen; BGB = Bürgerliches Gesetzbuch; BGH = Bundesgerichtshof  
Quelle: Webseiten der Gerichte, BGB, Stiftung Warentest, Verbraucherzentrale NRW

## Unzulässige Gebühren (DE)

Was?	Urteil	Vom	Erklärung
Bareinzahlungen I	BGH, Az. XI ZR 80/93	30.11.1993	Aufs eigene Konto müssen Ein- und Auszahlung kostenfrei bleiben, nur auf Fremdkonten sind Gebühren möglich
Bareinzahlungen II	BGH, Az. XI ZR 217/95	07.05.1996	Fünf Vorgänge/ Monat müssen kostenfrei sein, auch wenn bei einem Kontomodell alle Buchungen extra berechnet werden
Dispokredit, Zusatzgebühr je Überweisung bei Überschreiten des Kreditrahmens	OLG Frankfurt/Main, Az. 23 U 157/09; OLG Hamm, Az. 31 U 55/09	04.08.2010/21.09.2009	Eine Zusatzgebühr je Überweisung, wenn Kunden den Dispo-Kredit überziehen ist unzulässig, Risiko ist durch den erhöhten Zinssatz abgedeckt
Erbfälle und Nachlässe	LG Frankfurt/Main, Az. 2/2 O 46/99; LG Dortmund, Az. 8 O 57/01; BGH, Az. XI ZR 232/10	27.01.2000/16.03.2001/08.02.2011	Mitteilung des Kontostandes und Umschreiben des Kontos an die Erben kostenlos, Kosten für Beratung bzgl. Anlegung des Erbes wären zulässig
Ersatz-PIN	LG Frankfurt/Main, Az. 2 O 46/99	27.01.2000	Eine Gebühr für eine Ersatz-PIN ist nur dann zulässig, wenn der Kunde die Umstände zu verschulden hat
Kartensperrung	OLG Düsseldorf, Az. I-6 U 195/11	19.07.2012	Kartensperrung muss kostenlos bleiben (bei Verlust der Karte)
Kontoauflösung	BGB §307		Gebühren für die Kontoauflösung oder fristgem. Kündigung sind unzulässig
Kontostand	BGB §307		Kontostandsauskunft am Schalter und Kontoauszüge am Auszugsdrucker sind kostenfrei
Kredit- und sonstige Vertragsangebote	OLG Dresden, Az. 7 U 2238/00	08.02.2001	Lehnt der Kunde ein Vertragsangebot ab, darf die Bank hierfür nichts berechnen
Kreditkarte	OLG Frankfurt/Main, Az. 1 U 108/99	14.12.2000	Bei Abgabe der Kreditkarte vor Ende der Laufzeit, dürfen keine Gebühren für die Restlaufzeit veranschlagt werden
Kreditkartenersatz	OLG Celle, Az. 13 U 186/99	04.05.2000	Nur wenn die Bank nicht verantwortlich ist, dürfen Gebühren erhoben werden
Kreditvergabe, Bearbeitungsgebühr	OLG Bamberg, Az. 3 U 78/10; OLG Dresden, Az. 8 U 1461/10	04.08.2010	Bei einer Kreditvergabe darf die Bank lediglich Zinsen erheben, nicht aber Bearbeitungsgebühren
Lastschriftrückgabe, Rücklastschrift	BGH, Az. XI ZR 5/97, Az. XI ZR 296/96, Az. XI ZR 197/00, Az. XI ZR 154/04	02.12.2010	Wenn eine Lastschrift aufgrund mangelnder Kontodeckung nicht ausgeführt werden kann, darf die Bank keine Gebühren erheben
Reklamationen	LG Köln, Az. 26 O 30/00	03.03.2011	Bearbeitungsgebühren für Reklamationen dürfen nicht erhoben werden
TAN per SMS	BGH, Az. XI ZR 260/15	25.07.2017	Banken dürfen nicht für jede TAN-SMS pauschal Gebühren erheben

\* Abkürzungen: Az. = Aktenzeichen; BGB = Bürgerliches Gesetzbuch; BGH = Bundesgerichtshof; LG = Landgericht; OLG = Oberlandesgericht/ Quelle: Webseiten der Gerichte, BGB, Stiftung Warentest, Verbraucherzentrale NRW

- 2014 Einheitlicher Aufsichtsmechanismus → Bankenaufsicht durch:
  - Österreichische Nationalbank (OeNB)
  - österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA)
  - Bundesministerium für Finanzen (BMF)
  - Europäische Zentralbank (EZB)
  - Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA)
- Zahlungsdienstgesetz (ZaDiG)
- Verbraucherzahlungskontogesetz (VZKG)

- VZKG → Arbeiterkammer – Bankenrechner ([www.bankenrechner.at](http://www.bankenrechner.at))
- EU-Preisverordnung:
  - Einführung von IBAN und EU-Standardüberweisungen innerhalb von SEPA
  - Verordnungen:
    - Europäische Gemeinschaft: EG Nr. 924/2009
    - Europäische Union: EU Nr. 260/2012
    - EU Nr. 248/2014
    - EU Nr. 518/2019
- EU-Richtlinie Nr. 2366/2015
  - Rechte und Pflichten der Kund\*innen & Zahlungsdienstleister
  - Erhöhung der Transparenz & Verstärkung des Verbraucherschutzes
  - Neue Bezeichnung „Zahlungsinstitute“

- Arbeiterkammer-Bankenrechner
- Banken
  - BAWAG PSK
  - Unicredit Bank Austria AG
  - DADAT-Bank
- Konten:
  - Gehaltskonto
  - Basiskonto
  - Studentenkonto
  - Pensionskonto

# Fallbeispiele

## Gehaltskonto

Art der Gebühren/Anmerkung	BAWAG PSK	BANK AUSTRIA	DADAT BANK
Kontobezeichnung	KontoBox Medium (Gehalts-, Pensions-, Privatkonto)	Online-Konto	Gehaltskonto
Art der Verrechnung:	Pauschalverrechnung	Pauschalverrechnung	Pauschalverrechnung
Jährliche Kontokosten (für gewähltes Nutzermodell, inklusive Kreditkarte mit Versicherungsschutz):	123,90 €	149,93 €	69,60 €
Sollzinsen:	8,5%	6,5%	6,5%
Art des Zinssatzes:	fix	variabel	variabel
Sollzinsen außerhalb des Kontorahmens:	13,0%	6,5%	6,5%
Habenzinsen:	0,063%	0,000%	0,010%
Art des Zinssatzes:	-	fix	fix
<b>Wichtige Kosten (Spesen) im Detail, die in Jährliche Kontokosten eingerechnet sind</b>			
Kontoführungsgebühr / Quartal (ohne Überziehung):	20,70 €	6,09 €	0,00 €
Kontoführungsgebühr / Quartal (mit Überziehungen):	26,70 €	6,09 €	0,00 €
Kosten der Debitkarte (Bankomatkarte) pro Jahr:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kosten der Kreditkarte (pro Jahr):	Kreditkarte WEISS mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten	Kreditkarte Visa / Mastercard Classic mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten	Kreditkarte Visa Gold mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten
<b>Daueraufträge</b>			
Dauerauftrag - Änderung:	3,90 €	3,06 €	0,00 €
Dauerauftrag - Änderung - Online:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung:	3,90 €	3,06 €	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung - Online:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Sonstige Spesen</b>			
Bareinzahlung - institutsfremdes Konto:	6,40 €	8,00 €	0,00 €
Lastschrift - Nichtdurchführung mangels Deckung:	6,50 €	8,30 €	5,70 €
Kontoauszugsduplikat:	6,00 €	0,65 €	0,00 €
Letzte Aktualisierung:	14.10.2019	05.10.2020	02.04.2020

## Basiskonto

Art der Gebühren/Anmerkung	easybank AG	BANK AUSTRIA	DADAT BANK
Kontobezeichnung	easy basic	Basiskonto	Gehaltskonto
Art der Verrechnung:	-	Pauschalverrechnung	Pauschalverrechnung
Jährliche Kontokosten (für gewähltes Nutzermodell, inklusive Kreditkarte mit Versicherungsschutz):	0,00 €	80,00 €	0,00 €
Sollzinsen:	6,9%	11,5%	6,5%
Art des Zinssatzes:	variabel	fix	variabel
Sollzinsen außerhalb des Kontorahmens:	0,0%	0,0%	6,5%
Habenzinsen:	0,010%	0,000%	0,010%
Art des Zinssatzes:	variabel	fix	fix
<b>Wichtige Kosten (Spesen) im Detail, die in Jährliche Kontokosten eingerechnet sind</b>			
Kontoführungsgebühr / Quartal (ohne Überziehung):	0,00 €	20,00 €	0,00 €
Kontoführungsgebühr / Quartal (mit Überziehungen):	0,00 €	20,00 €	0,00 €
Kosten der Debitkarte (Bankomatkarte) pro Jahr:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Kosten der Kreditkarte (pro Jahr):	-	-	Kreditkarte Visa Classic (€ 69,60) ohne Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten
<b>Daueraufträge</b>			
Dauerauftrag - Änderung:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dauerauftrag - Änderung - Online:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung - Online:	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Sonstige Spesen</b>			
Bareinzahlung - institutsfremdes Konto:	0,00 €	8,00 €	0,00 €
Lastschrift - Nichtdurchführung mangels Deckung:	6,90 €	0,00 €	5,70 €
Kontoauszugsduplikat:	3,50 €	0,65 €	0,00 €
Letzte Aktualisierung:	12.03.2019	26.08.2019	02.04.2020

## Studentenkonto

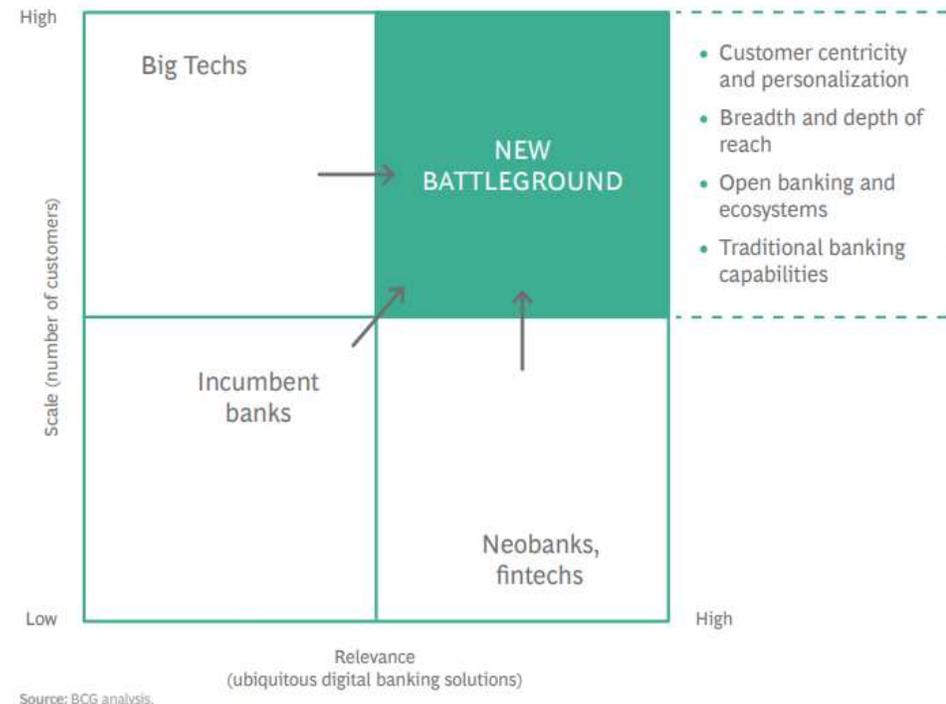
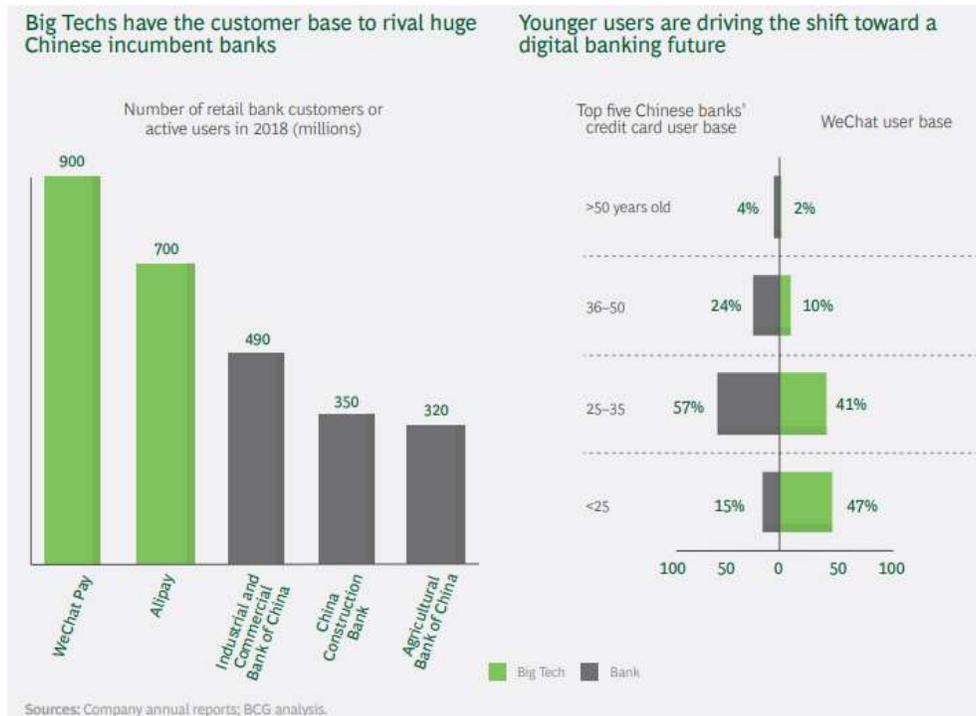
Art der Gebühren/Anmerkung	BAWAG PSK	BANK AUSTRIA	DADAT BANK
Kontobezeichnung	Studenten KontoBox (bis 27 Jahre)	Studentenkonto (bis max 30 J.)	-
Art der Verrechnung:	Pauschalverrechnung	Pauschalverrechnung	-
Jährliche Kontokosten (für gewähltes Nutzermodell, inklusive Kreditkarte mit Versicherungsschutz):	6,50 €	41,90 €	-
Sollzinsen:	9,5%	7,0%	-
Art des Zinssatzes:	fix	variabel	-
Sollzinsen außerhalb des Kontorahmens:	9,5%	7,0%	-
Habenzinsen:	0,500%	0,125%	-
Art des Zinssatzes:	-	fix	-
<b>Wichtige Kosten (Spesen) im Detail, die in Jährliche Kontokosten eingerechnet sind</b>			
Kontoführungsgebühr / Quartal (ohne Überziehung):	0,00 €	0,00 €	-
Kontoführungsgebühr / Quartal (mit Überziehungen):	3,28 €	0,00 €	-
Kosten der Debitkarte (Bankomatkarte) pro Jahr:	0,00 €	0,00 €	-
Kosten der Kreditkarte (pro Jahr):	Kreditkarte Kreditkarte GOLD Studenten - im ersten Jahr gratis dann € 30,76 p.a. mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten	Kreditkarte Visa / Mastercard Studenten Card mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten	-
<b>Daueraufträge</b>			
Dauerauftrag - Änderung:	0,00 €	0,00 €	-
Dauerauftrag - Änderung - Online:	0,00 €	0,00 €	-
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung:	0,00 €	0,00 €	-
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung - Online:	0,00 €	0,00 €	-
<b>Sonstige Spesen</b>			
Bareinzahlung - institutsfremdes Konto:	6,40 €	8,00 €	-
Lastschrift - Nichtdurchführung mangels Deckung:	6,50 €	8,30 €	-
Kontoauszugsduplikat:	6,00 €	0,65 €	-
Letzte Aktualisierung:	14.10.2019	08.01.2020	-

## Pensionskonto

Art der Gebühren/Anmerkung	BAWAG PSK	BANK AUSTRIA	DADAT BANK
Kontobezeichnung	KontoBox Medium (Gehalts-, Pensions-, Privatkonto)	-	Pensionskonto
Art der Verrechnung:	Pauschalverrechnung	-	Pauschalverrechnung
Jährliche Kontokosten (für gewähltes Nutzermodell, inklusive Kreditkarte mit Versicherungsschutz):	99,96 €	-	0,00 €
Sollzinsen:	8,5%	-	6,5%
Art des Zinssatzes:	fix	-	variabel
Sollzinsen außerhalb des Kontorahmens:	13,0%	-	6,5%
Habenzinsen:	0,063%	-	0,010%
Art des Zinssatzes:	-	-	variabel
<b>Wichtige Kosten (Spesen) im Detail, die in Jährliche Kontokosten eingerechnet sind</b>			
Kontoführungsgebühr / Quartal (ohne Überziehung):	20,70 €	-	0,00 €
Kontoführungsgebühr / Quartal (mit Überziehungen):	26,70 €	-	0,00 €
Kosten der Debitkarte (Bankomatkarte) pro Jahr:	0,00 €	-	0,00 €
Kosten der Kreditkarte (pro Jahr):	Kreditkarte WEISS mit Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten	-	Kreditkarte Visa Classic (€ 69,60) ohne Versicherungsschutz im Kontopakete enthalten
<b>Daueraufträge</b>			
Dauerauftrag - Änderung:	3,90 €	-	0,00 €
Dauerauftrag - Änderung - Online:	0,00 €	-	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung:	3,90 €	-	0,00 €
Dauerauftrag - vorzeitige Löschung/Schließung - Online:	0,00 €	-	0,00 €
<b>Sonstige Spesen</b>			
Bareinzahlung - institutsfremdes Konto:	6,40 €	-	0,00 €
Lastschrift - Nichtdurchführung mangels Deckung:	6,50 €	-	5,70 €
Kontoauszugsduplikat:	6,00 €	-	0,00 €
Letzte Aktualisierung:	14.10.2019	-	02.04.2020

# Zusammenfassung & kritische Evaluation

- Skalierungsmöglichkeiten von Technologieunternehmen sind mittlerweile größer als jene von Banken
- Große Bedeutung von Direktbanken und FinTechs in Online-Banking



# Zusammenfassung & kritische Evaluation

- Hohes Ausmaß an Automatisierung und Selbstbedienung zum Vorteil der Kund\*innen
  - Alltägliche Prozesse sollen schnell und einfach 24/7 ablaufen
  - Mitarbeiter\*innen von Banken entlasten → bessere Kundenbetreuung
- Traditionelle Banken
  - Mehr Gebühren
  - persönliche Beratung
  - physische Dienstleistungen (Filialen & Geldautomaten)
- Direktbanken
  - Geringere Kosten & günstigere Konditionen
  - keine persönliche Beratung
  - keine Infrastruktur
- Gebühren durch persönliche Beratung, Infrastruktur und Dienstleistungen gerechtfertigt
- Banken müssen jedoch digitale Transformation vollziehen

- Arbeiterkammer-Bankenrechner (<https://www.bankenrechner.at/>)
- Brackert, T., Chen, C., Colado, J., Desmangles, L., Dupas, M., Roussel, P., Sachse, H., Stewart, S., Wegner, M. (2019): Global Retail Banking 2019 - The Race for Relevance and Scale. Verfügbar unter: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Race-for-Relevance-and-Scale-Oct-2019\\_tcm9-232288.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Race-for-Relevance-and-Scale-Oct-2019_tcm9-232288.pdf) [Zugriff am 08.12.2020]
- Breinich-Schilly, Angelika (2019): Banken verschlafen Automatisierung des Kreditgeschäfts. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/bank-it/bankstrategie/banken-verschlafen-automatisierung-des-kreditgeschaefts/17360188> [Zugriff am 08.12.2020]
- Fischermanns, Guido (2013): Praxishandbuch Prozessmanagement: das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster (11. Auflage). Giessen: Schmidt.
- konto.org (o.J.): Welche Gebühren dürfen Banken erheben und welche nicht? Verfügbar unter: <https://www.konto.org/ratgeber/girokonto/rechtliches-zum-girokonto/bankgebuehren/> [Zugriff am 08.12.2020]
- Nier, Hedda (2017): Die Europäer und ihre Geldautomaten. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/9927/geldautomaten-je-1-million-einwohner/> [Zugriff am 08.12.2020]
- Österreichische Nationalbank (2020): Geldausgabegeräte (ATM). Verfügbar unter: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=5.4.1> [Zugriff am 08.12.2020]