

Zahlungsverkehr: Schlüsselkompetenz für Europa?

Von Jürgen Bött



Nur durch Weiterentwicklung der nationalen Bezahlfverfahren sind die durch Sepa erhofften und für Europa wichtigen Potenziale realisierbar. Nicht die Konservierung bestehender Strukturen, sondern Innovationen sind das Gebot der Stunde. Wenn es gelingt, diesen von EU-Kommission und der Europäischen Zentralbank gesetzten Impuls zu verstärken, könnte mit vereinten Kräften eine europäische Schlüsselindustrie entstehen. Teil dieser Schlüsselindustrie können jedoch nur Institute sein, die im operativen Bankgeschäft über ausreichend Innovationsfähigkeit verfügen.

Traditionelle Kostenvergleichsrechnungen haben im Zahlungsverkehrsgeschäft zwar Erkenntnisgewinne gebracht, konnten aber keine neuen Bahnen brechen. Die Ergebnisse der Kostenanalyse sind teilweise sogar widersprüchlich. Betrachten wir beispielsweise die schon mehrfach durchgeführten Kostenvergleiche des Bezahls mittels Bargeld oder mittels Karte.

Es gibt volkswirtschaftliche Studien, die Kostenvorteile für Kartenzahlungen belegen, und es gibt Studien, die Bargeld als das günstigste Bezahlfverfahren ausweisen. Dieses Spektrum lässt sich unter anderem durch unterschiedliche Betrachtungs-

weisen, durch unterschiedliche Gewichtung verschiedener Bezahlsituationen und durch Abweichungen im analysierten Prozessumfang erklären.

Eine im Dezember 2005 veröffentlichte Studie der belgischen Notenbank wies bei der Kennzahl „durchschnittliche Kosten pro Euro Umsatz“ Bargeld als deutlich teurer als Debitkartenzahlungen aus. Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Kosten pro Transaktion war hingegen Bargeld leicht günstiger als die Kartenzahlung. Die mitgelieferte Erklärung ist leicht nachvollziehbar; Bargeld wird anders eingesetzt als Debitkarten. Bargeldtransaktionen dominieren die Kleinstbetragszahlungen.

Beurteilungen der Optimalität von Bezahlfverfahren lassen sich seriös nicht mit einfachen Analysen durchführen. Um der Komplexität gerecht zu werden, wurden für den belgischen Markt Simulationsrechnungen durchgeführt. Die Simulationen wiesen theoretische Einsparungspotenziale aus, die allerdings weit entfernt waren von den für Sepa erhofften Einsparungspotenzialen.

Zum Autor

Prof. Dr. Jürgen Kurt Bött ist Professor für Finanzdienstleistungen an der Fachhochschule Kaiserslautern.

Die im Sommer des Jahres 2006 für die Niederlande veröffentlichte Studie zeigt, dass zur Entscheidung der Weiterentwicklung sowohl die Kosten- als auch die Ertragsseiten betrachtet werden müssen. Die Studie verdeutlicht außerdem, dass die Kosten und Erträge keineswegs symmetrisch zwischen den Teilnehmern am Zahlungsverkehr verteilt sind.

Spätestens nach Veröffentlichung dieser Studie war es offensichtlich, dass reine Kostenvergleichsrechnungen als Entscheidungsgrundlage nicht ausreichen. Und eine Motivation für gewünschte Veränderungen kann nur bedingt über (meist nur theoretisch argumentierbare) Kostenvorteile herbeigeführt werden.

Marktwirtschaftliche Preismodelle haben nur geringen Kostenbezug

Die verschiedenen Bezahlfverfahren stehen im Wettbewerb miteinander. Bereits heute, beim weitgehend nur national stattfindenden Zahlungsverkehr, offerieren einige Einzelhändler ihren Kunden über ein Dutzend verschiedene Möglichkeiten, um die eingekauften Waren zu bezahlen.

Dem Kunden steht ein Portfolio von Bezahlfverfahren zur Verfügung, das mit Realisierung des Sepa noch umfassender wird. Die Zusammensetzung des Portfolios und die Gewichtung beim Einsatz sind regional unterschiedlich. Sie haben sich

in Abhängigkeit von einer Vielzahl bestimmender Parameter über Jahrzehnte in den einzelnen europäischen Regionen entwickelt.

Ein neues Zahlungsverfahren zu entwickeln, ist relativ einfach im Vergleich mit den Herausforderungen, es in die Schnittstellenvielfalt langjährig gewachsener Strukturen zu integrieren. Entsprechend hängt der Erfolg innovativer Bezahlverfahren nur zum Teil von neuer Technologie ab. Die Integrierbarkeit des neuen Verfahrens in die Bedürfnisstruktur und das wirtschaftliche Verhalten des Nutzers ist von hoher Bedeutung. Die Preise, die Zahlungsverkehrskunden bereit sind zu zahlen, hängen vom Nutzen ab, den das Verfahren den Kunden in ihrem Kontext aus Bedürfnissen und verfügbaren Alternativen liefert.

Veränderungen im Zahlungsverhalten sind erklär- und prognostizierbar

Ebenfalls im Jahre 2006 veröffentlichte die Finnische Notenbank eine Studie über erwartete Veränderungen im Zahlungsverhalten der Käufer. Mittels der „Theory of Planned Behavior“ konnte beschrieben werden, von welcher vielfältigen Faktoren Veränderungen in den Zahlungsgewohnheiten abhängen.

Einfache Kostenvergleichsrechnung brachten nicht die erhofften Ergebnisse, Beispiel Belgien

Durchschnittliche Kosten pro Euro Umsatz		Durchschnittliche Kosten pro Transaktion	
Bargeld:	0,03 Euro (3 Eurocent)	Bargeld:	0,53 Euro (53 Eurocent)
Debitkarte:	0,01 Euro (1 Eurocent)	Debitkarte:	0,54 Euro (54 Eurocent)

Simulation:

Reduktion von 750 Millionen Bargeld Transaktionen durch 250 Millionen Transaktionen mit vorausbezahlten Karten (durchschnittlich 5 Euro)
500 Millionen Transaktionen mit Debitkarten (durchschnittlich 20 Euro)
→ **Einsparung um 58 Millionen Euro pro Jahr ≈ 0,02 Prozent BIP**

Only a shift to a „cashless society“ could generate substantial savings. This is, however, a purely theoretical scenario.

Quelle: Guy Guaden, Governor of the Belgian National Bank

Gemäß den für Finnland erhobenen Daten sind Sicherheit und Vertrauen in das Instrument und in den Serviceanbieter die wichtigsten Eigenschaften für neue Zahlungsverfahren. Verlässliche Transaktionsdaten für die weitere elektronische Bearbeitung in den eigenen Finanzprozessen gewinnen zu können, wird als nächste wichtige Eigenschaft genannt. Vereinbarkeit des Verfahrens mit den Kauf- und Bezahlgewohnheiten, die Einfachheit und Bequemlichkeit des Einsatzes, Zeit- und Kostenersparnis sowie von Zeit und Ort unabhängige Einsetzbarkeit komplettieren die Liste der gewünschten Eigenschaften.

Die Studie belegt weiterhin, dass die Verdrängung von konventionellen Bezahlmethoden ein längerfristiger Prozess ist. Entsprechend wird es in einem alleine von Marktkräften getriebenen Umstellungsprozess auch längere Phasen der Parallelität geben.

Karte versus Bargeld: Innovationsfähigkeit spricht für Karten

Der Wunsch der Kunden nach Weiterentwicklung der Bezahlverfahren ist erkennbar. Sie wollen leistungsfähigere Verfahren, um ihre geänderten Bedürfnisse besser befriedigen zu können.

Viel deutlicher als mit bloßen Kostenvergleichsrechnungen werden unter dem Blickwinkel der Innovationsfähigkeit die Vorteilhaftigkeit von Kartenzahlungen – und generell elektronischen Bezahlverfahren – gegenüber Bargeld. Der Karte kommt unter verhaltenstheoretischen Überlegungen – als dem europaweit akzeptierten „Plastikgeld“ – möglicherweise sogar eine hervorgehobene Rolle zu.

Die Bedürfnisse und Erwartungshaltung der Zahlungsverkehrskunden gehen weit über reine Preissenkungen hinaus. Das weitaus größere Verbesserungspotenzial liegt in der Innovation.

Auch die EU-Kommission teilt diese Ansicht. Gemäß ihren Analysen entstehen für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs in den einzelnen Mitgliedsstaaten jährliche Kosten von zwei bis drei Prozent des Bruttoinlandproduktes. Die Kommission zeigt Einsparungspotenziale von jährlich über 120 Milliarden Euro auf.

Mit über 80 Prozent ergeben sich mit Abstand die höchsten Potenziale durch Veränderungen der Wertschöpfungsketten, wie es zum Beispiel mittels sogenanntem E-Invoicing möglich ist. Solche Ansätze verlangen natürlich nach einem veränderten Verständnis für Zahlungsverkehrsservices; also nach Innovationen im Serviceangebot.

Die anderen aufgezeigten Ansätze, die von einigen Banken in der Vergangenheit sehr betont wurden, fallen im Vergleich hierzu bescheiden aus. Einsparungspotenziale durch Konsolidierung, durch einheitliche Standards, durch Realisierung von Skaleneffekten beziehungsweise Fixkostendegressionen werden nur mit rund acht Prozent erwartet. Die Substitution von ineffizienten Bezahlverfahren wie zum Beispiel des weniger automationsfähigen Schecks bringen gemäß dieser Studie nur Einsparungen von etwa vier Prozent.

Selbst die Beseitigung der innereuropäischen Preisunterschiede könnten gemäß

der Studie nur Kostenreduktionen von rund fünf Prozent bringen.

Chancen zur Ertragsausweitung

Für die Anbieter von Zahlungsverkehrsservices ist dies eigentlich eine gute Botschaft. Unter diesem Blickwinkel ist Sepa keineswegs eine Initiative, die primär darauf abzielt, die Erträge der Zahlungsverkehrsanbieter zu reduzieren. Für Institute, die bereit sind für Innovationen, die ihren Kunden wirkliche Mehrwerte bieten, eröffnet Sepa die Chance, ihre Erträge auszuweiten. Das wird allerdings kaum möglich sein mit Strategien, die lediglich darauf ausgerichtet sind, bestehende Strukturen zu bewahren. Möglicherweise bietet Sepa sogar eine einmalige Chance, die Ertragsbasis im operativen Bankgeschäft durch Innovationen in europäischem Maßstab zügig zu erweitern.

■ Erstens können Ideen für Neuerungen relativ einfach durch Quervergleich des eigenen Angebotes mit den Angeboten in den Nachbarstaaten gewonnen werden. Einfaches Übertragen ist nicht möglich, intelligentes Kopieren hingegen sehr wohl.

■ Zweitens bieten die vom EPC (European Payments Council; europäischer Zahlungsverkehrsrat) empfohlenen neuen technischen Standards bessere Möglichkeiten, mit dem Serviceangebot des Zahlungsverkehrs tiefer in die Prozessketten der Bankkunden einzudringen, als dies mit traditioneller Technologie möglich ist. Banken, die hingegen lediglich ihre bestehenden Schnittstellen zum Kunden auf die neuen Standards umstellen und sich darauf beschränken, ihre alten Prozesse auf neue Formate umzurüsten oder nur konvertieren, werden Schwierigkeiten haben, ihre unvermeidbaren Investitionen ins Verdienen zu bringen.

■ Drittens öffnet Sepa eine neue Wettbewerbsdimension. Sie erlaubt regen und kreativen Instituten, neue Marktsegmente

zu besetzen beziehungsweise mit einheitlichen Standards ihre Zahlungsverkehrsservices europaweit anzubieten. Alle Institute werden im Sepa neuen Wettbewerbern gegenüber stehen. Und das sind nicht nur ausländische Banken. Die Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (PSD; Payment Service Directive), die bis November 2009 in nationales Recht umgesetzt sein soll, öffnet das Zahlungsverkehrsgeschäft – einschließlich der dazu gehörigen Kreditgewährung – auch für „Zahlungsinstitute“ (Nicht-Banken), die mit anderen Spielregeln als Banken am Markt auftreten können. Die lediglich auf die Bewahrung des Status Quo ausgerichteten Institute werden immer weiter in die Defensive gedrängt.

Europäische Vielfalt nutzen

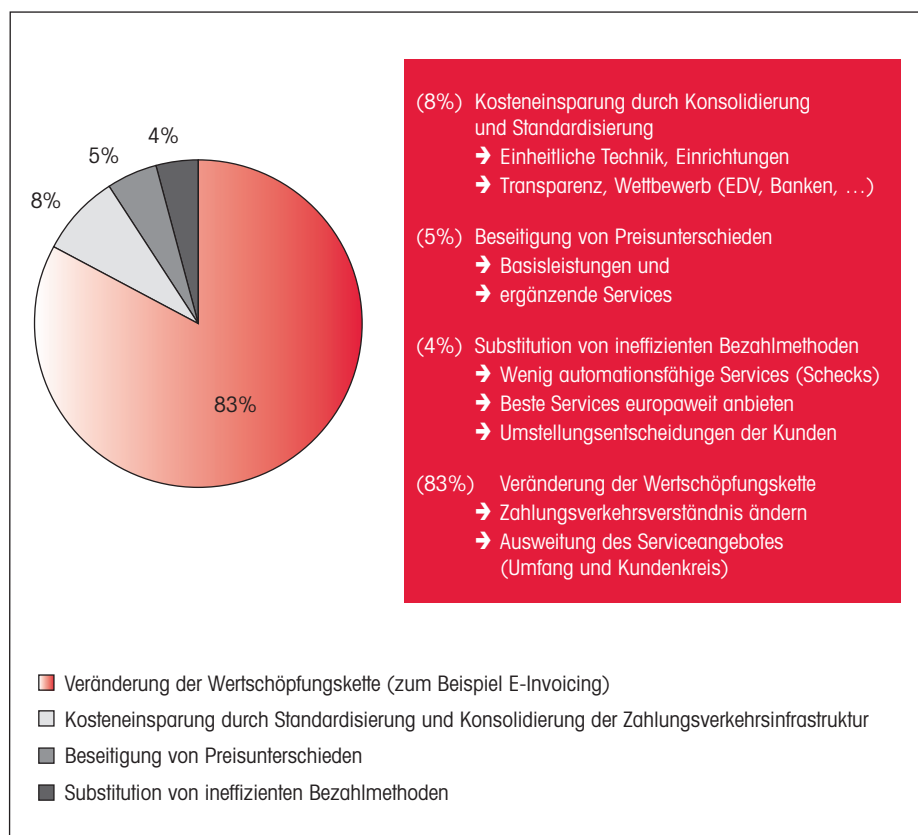
Zahlungsverkehr entwickelte sich in den einzelnen Ländern Europas unterschiedlich. Die Arbeiten im EPC (European Pay-

ments Council; europäischer Zahlungsverkehrsrat) zeigten, dass in fast jedem Land die Basisleistungen des Geldtransfers durch Serviceleistungen ergänzt werden, die den Bürgern und Unternehmen unter ihren jeweiligen Rahmenbedingungen zusätzlichen Nutzen stiften.

Während sich in Deutschland das Lastschriftverfahren in seinen Ausprägungen des Einzugsermächtigungs- oder des Abbuchungsverfahrens entwickelte, erwies sich zum Beispiel für den italienischen Markt das RIBA Verfahren (ricevuta bancaria automatizzata) als besonders geeignet. Hier eröffnet sich ein wertvoller Pool von kreativen Ansätzen. Viele davon sind es wert, sie auch Zahlungsverkehrskunden anderer europäischer Regionen zu öffnen.

Trotz des verständlichen Wunsches, schnelle Rationalisierungserfolge zu erzielen, sollte dieser „Artenreichtum“ zunächst ordentlich analysiert und auf Weiterverwendbarkeit geprüft sein. Das EPC leistet

Die EU-Kommission erwartet Innovationen



hier gute Arbeit und bietet zum Beispiel über Additional Optional Services die Möglichkeit, diese „europäische Quelle der Kreativität“ systematisch zu erschließen.

Wirtschaftliche Potenziale in der Prozesskette

Die Bezahlprozesse der Unternehmen – und genau genommen auch die der Bürger – sind umfassender als das klassische bankbetriebliche Zahlungsverkehrsangebot. Sie beginnen vor dem Einreichen von Lastschriften oder Überweisungen und enden nicht beim Kontoauszug.

Die Logik des optimalen Bezahlprozesses wird häufig bereits mit der Bestellung bestimmt. Vor der Einleitung des Bezahlvorgangs sollte Liquiditätsvorsorge betrieben werden. Bürger und Unternehmen können vor Initiierung des Zahlungsvorganges häufig zwischen mehreren Abwicklungswegen und Zahlungsinstrumenten auswählen und optimieren. Mit Übermittlung des Kontoauszuges sind die Bezahlprozesse noch nicht abgeschlossen, es folgen unter anderem Abstimmungsprozesse, Erfassungen in den Buchhaltungssystemen und gegebenenfalls Mahnverfahren.

Elektronische Bezahlverfahren bieten umfangreiche Möglichkeiten, die dem traditionellen Zahlungsverkehrsverständnis der Banken vorausgehenden beziehungsweise nachfolgenden Prozessschritte systematisch zu unterstützen: Die Kontinuität im Datenhaushalt lässt sich verbessern, den Kunden des Zahlungsverkehrs kann erhöhte Planungssicherheit gewährt werden, ihre operativen Kosten und Risiken lassen sich senken.

In der Summe liegen hier wirtschaftliche Potenziale, die deutlich höher sind als die realistischen Preissenkungsmöglichkeiten bei den traditionellen Basisleistungen des bankbetrieblichen Zahlungsverkehrs. Einige Kunden verlangen nach mehr und neuen Leistungen, weil sie ihnen nachhaltige Vorteile bringen.

Über den klaren Willen, Sepa Realität werden zu lassen, kommt in Europa eine bisher nicht gekannte Innovationsdiskussion in Schwung. Die neuen Standards und Technologien erweitern die Unterstützungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette. Sie erleichtern das Liquiditätsmanagement durch verkürzte Abwicklungszeiten und verbessern Abstimmungs- und Planungsmöglichkeiten.

Sie ermöglichen neue Formen der kurzfristigen Finanzierung beziehungsweise sie erlauben bekannte Finanzierungsformen aufgrund durchgängigerer Datenhaushalte effizienter und damit in neuen Geschäftsfeldern einzusetzen. Einige diesbezügliche Schlagworte sind „just-in-time financing“ oder „supply chain financing“ im Einzelhandel oder für „clean payments“ von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Innovative Bezahlverfahren bieten darüber hinaus die Möglichkeit, neue Marktsegmente zu erschließen.

Am offensichtlichsten, aber vielleicht auch am bedrohlichsten für die in Bezahlverfahren bisher primär regional ausgerichteten Banken ist die strategische Neuausrichtung etablierter Kartenschemata. Bisher regional begrenzt agierende Systeme überschreiten in ihrem Angebot die nationalen Grenzen. Internationale Anbieter werden zu multinationalen Anbietern.

Erschließung neuer Marktsegmente

Funktional überlappen sich Debitkarten- und Kreditkarten-Schemata, und die nicht von Banken emittierten Karten – wie zum Beispiel Loyalitätskarten – werden mit Bezahlfunktionen aufgewertet.

■ Aus den funktionalen Überlappungen ergeben sich Möglichkeiten, die erlauben, Kunden ohne ausreichenden Kreditrahmen „vorausbezahlte Kreditkarten“ zu verkaufen. Marktgängige Kreditkarten werden so ausgegeben, dass sie lediglich im Online-

-modus einsetzbar sind. Die Zahlungsfreigabe erfolgt nur dann, wenn die Onlineprüfung gegen das auf Guthabenbasis geführte Konto des Zahlungspflichtigen genügend Deckung aufweist.

■ In einer anderen Abwandlung werden für den Zahlungsempfänger als Debitkartentransaktion wahrgenommene und in seinen Prozessen auch genauso abgewickelte Transaktionen gegen verschiedenste Formen der Kreditierung ausgeführt. Der Kunde nutzt die an seine Debitkartenoberfläche gekoppelte Kreditfinanzierungsmöglichkeit zum Beispiel als angenehme Alternative zum Finanzierungskauf oder dem traditionell verkauften Konsumentenkredit. Damit präsentiert er sich im Handel als Kunde mit ausreichender Liquidität und kann damit gegebenenfalls eine bessere Verhandlungsposition erreichen, obwohl hinter der Debitkartentransaktion eine für den Händler nicht erkennbare – und prinzipiell auch irrelevante – Kreditfinanzierung steht.

Die Zukunft liegt in der Motivation zu Innovationen

Im Einzelfall sind das alles keine Revolutionen oder völlig neue Ansätze. Sepa bietet aber Europa die Chance, diese Möglichkeiten systematisch und konzertiert anzugehen. In der gemeinsamen Aktion liegt die Chance für einen Quantensprung.

Grundsätzlich sind Banken innovativ. Sie beweisen es täglich durch eine Flut an derivaten Anlage- und Finanzierungsprodukten. Sepa kann eine Starthilfe für den Innovationsmotor im operativen Bankgeschäft bieten.

Ähnlich wie im Geschäft mit Derivaten kann der Motor seine volle Leistungskraft aber nur dann entwickeln, wenn die Kreditinstitute trotz ihrer Wettbewerbssituation ein gemeinsames Interesse an der Weitergabe und der Verstärkung des Impulses haben. Außerdem müssen die Rahmen-

bedingungen förderlich für die Innovationen und deshalb langfristig politisch verlässlich sein.

Innovationsbereitschaft verlangt nach verlässlichen Rahmenbedingungen

Der EU-Kommission und der Europäischen Zentralbank gebühren Lob für ihr Wackeln und ihre Nachhaltigkeit, nicht irgendeine Sepa zu realisieren, sondern eine Sepa zu schaffen, die den Forderungen nach dem innovativsten Wirtschaftsraum gerecht wird. Damit sind sie auch erfolgreich.

Beispielsweise die „Falkensteiner Runde“ zeigt, dass Zahlungsverkehr in Europa zu einem „Top Management Thema“ aufgestiegen ist. Es ist eines der zentralen strategischen Themen führender europäischer Institute und nicht mehr nur ein Feld für Organisatoren und Techniker.

Die im EPC erzielten Erfolge zeigen, dass diese Entwicklungsprozesse nicht einfach, aber möglich sind. In Europa ist an strategisch entscheidender Stelle ein Impuls gesetzt worden. Jetzt ist ein Zeitpunkt gekommen, der die politische Entscheidung verlangt, ob Bezahlfverfahren als für Europa wichtige „Schlüsselkompetenz“ eingestuft werden. Bedarf es zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der europäischen Märkte einer im internationalen Wettbewerb bestandsfesten europäischen Industrie für die Bereitstellung leistungsfähiger und innovativer Bezahlfverfahren?

Wenn die Antworten ja lauten sollten, dann gilt es nun, zügig eine solide Basis für übergreifende Kooperation zu etablieren. Kooperation zwischen innovationsfähigen Kreditinstituten und über Institutsgruppen hinweg, die im Wettbewerb stehen, Kooperation zwischen Kreditinstituten und dem Europäischen System der Zentralbanken – auch wenn sie sich in einer „oversight“ Beziehung befinden – sowie Kooperation mit den Gesetzgebern auf nationaler und europäischer Ebene. ■■■■