

## Innovationen im Zahlungsverkehr – zwischen „Wallet War“ und Kundenvertrauen

Manchmal ist es beeindruckend, wie aktuell ein paar Zeilen auch nach 55 Jahren noch sind: „Es ist erstaunlich, wie viele Unternehmen im Zeitalter der Elektronik und der Automatisierung in der Lohnabrechnung und Lohnauszahlung Verfahren anwenden, die eigentlich in die Zeit des Tagelohns gehören. ... Tradition, Gewohnheit und eine gewisse Furcht vor dem Neuen sind die Gründe einer ablehnenden Haltung gegenüber der Änderung des [A]lthergebrachten ...“ schrieb Karl Weisser in einem kleinen Büchlein 1959 über die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung.<sup>1)</sup>

Weisser wendet sich mit seiner Aufforderung, Lohnzahlungen bargeldlos auszuführen, an „Nicht-Banken“. Interessant ist, wie Banken damals und heute zur Innovation standen und wie sich das Girokonto als Basis des Zahlungsverkehrs entwickelte: Stehen Banken Innovationen bei Konten und Bezahlverfahren offen oder fast schon furchtsam gegenüber? Haben Banken vielleicht sogar mit dem hohen Aufwand in Sepa eine „Schlacht von gestern“ geschlagen und dabei den Blick nach vorne verloren? Und stehen gegebenenfalls sogar die Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand, welche das Girokonto als Kern der Beziehung zum Privatkunden nutzen?

### Die Innovation „Gehaltskonto“ in der Zeit des Wirtschaftswunders

Bis in die späten 1950er/frühen 1960er Jahre nutzte die breite Bevölkerung – sieht man einmal vom Sparbuch ab – keine weiteren Bankprodukte. Das änderte sich, als nach 1957 immer mehr Unternehmen dem von Karl Weisser beschriebenen Weg folgten und die bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung einführten. Erst mit dieser durch die Unternehmen getriebenen Innovation mussten erstmalig Girokonten eingerichtet werden.

Mit ihrer klassischen Rolle (Fristentransformation, Losgrößentransformation und Risikotransformation zwischen Einlagen und Krediten) waren Banken bis dahin gar nicht Teil des auf Bargeld basierenden Bezahlkreislaufs bei den Privatkunden. Daher verwundert es wenig, dass die Innovation „Gehaltskonto“ als neues Element dieses Kreislaufs durch die Unternehmen getrieben wurde und weniger durch die Banken selbst. Dessen unbenommen, entwickelte sich das Girokonto zum Ankerprodukt des Bankgeschäftes mit Privatkunden bis heute.

Nachdem die Banken anfangs eher von außen in den neuen Kreislauf des Zahlungsverkehrs hineingezogen wurden, ha-

ben sie über die Jahre diesen dann optimiert und industrialisiert. Zum einen war die Einführung des Datenträger austausch-Formats (DTA) für den Inlandszahlungsverkehr im Jahre 1976 durch den Zentralen Kreditausschuss der Prototyp einer Standardisierung. Zum anderen war es die elektronische Datenverarbeitung (EDV), welche die Girokonten und den Zahlungsverkehr eng miteinander verband. Großrechner-technologie und Großrechneranwendungen verbanden die Kontenführung und die Verarbeitung der elektronischen Zahlungsverkehrsinstruktionen.

So wie die „Lohntüte“ das Synonym für die Zeit des auf Bargeld beruhenden Kreislaufs gewesen war, so sind DTA und zentrale „EDV“ als Charakteristika des Zahlungsverkehrs in der Zeit der Industrialisierung zu sehen. Dabei verbindet der Zahlungsverkehr – im Sinne eines sogenannten „zweiseitigen Marktes“ – die Privat- und Firmenkundenseite auf der Basis der von den Banken bereitgestellten Standards. Heute ersetzt nun Sepa europaweit die alten nationalen Standards.

Die „Europäisierung“ des Standards kann aber bei Weitem keine vergleichbare Innovationswirkung für den deutschen Zahlungsverkehr entwickeln, wie dies von der DTA-Einführung ausging. Dagegen liegt zukünftig – wie schon einmal – die Quelle von Innovationen eher im Nicht-Banken-Bereich.

### Die „Consumerisation“ der Wirtschaft

Heute werden beispielsweise Hochleistungscomputer mit Grafikchips aus „einfachen“ Spielkonsolen gebaut. Für diesen Übergang<sup>2)</sup> des Ursprungs von Innovationen aus dem „enterprise ecosystem“ in das „consumer ecosystem“ steht der Begriff der „Consumerisation“. Oder wie es The

*Dr. Udo Milkau, Leiter Geschäftssteuerung Operations/Services und Gregor Roth, Bereichsleiter Operations/Services, beide DZ BANK AG, Frankfurt am Main*

*Als bei Apple kürzlich konkret von einer Abwicklung des Zahlungsverkehrs über Smartphones die Rede war, hat das offensichtlich auch hiesige Primärbanker aufmerksam gemacht (siehe Interview Gögler in diesem Heft). Eine Umlenkung von riesigen Summen von der Passivseite der Banken hin zu anderen Sammelstellen wird jedenfalls an der Basis als höchst ungemütliches Szenario für die Finanzierung des Kundengeschäftes gesehen. Die Autoren stellen solche Entwicklungen des Zahlungsverkehrs in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung und erläutern im Zeitverlauf wie die Banken ein Teil des auf Bargeld basierenden Bezahlkreislaufs bei den Privatkunden wurden und wie sie diese Funktion angesichts der neuen technischen Entwicklungen wieder verlieren könnten. Ihre Grundsatzfrage: Stehen sogar die Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand, die das Girokonto als Kern der Beziehung zum Privatkunden nutzen? (Red.)*

Economist<sup>3)</sup> in einer Überschrift formuliert hat: „Consumerisation – The power of many“. Auch wenn im Zeitalter der Consumerisation immer noch innovative Unternehmen neue Smartphones, „Apps“ oder „Cloud-Services“ entwickeln, so setzt diese Entwicklung nicht mehr bei der Optimierung von Produkten oder Prozessen aus Unternehmenssicht an, sondern bei der Nutzung durch und Nutzen<sup>4)</sup> für die Kunden. Mit der Consumerisation haben sich drei Aspekte extrem verschoben:

1. Der Ort der Informationstechnologie ist nicht mehr kundenfern in einem Rechenzentrum, sondern die IT befindet sich nun wortwörtlich „in der Hand“ der Kunden<sup>5)</sup>.

2. Alles ist für die Kunden via Internet in real-time vernetzt und ständig verfügbar (always-on). Eine „Tagesendverarbeitung“ wie im heutigen Zahlungsverkehr ist für die Generation, welche zuhause TV-Programm, Suchmaschine auf dem Tablet und Social Media auf dem Smartphone gleichzeitig konsumiert, ein Anachronismus.

3. Und schließlich gehört mit „Social Media“ auch die von den Kunden nicht nur erwartete, sondern geforderte aktive und gegenseitige Interaktion mit Unternehmen, Händlern und Behörden auf den jeweils „angesagten“ Plattformen im Internet dazu.

### **Die Zukunft im Zahlungsverkehr – das Girokonto als Brückentechnologie?**

Um noch einmal The Economist aus dem Dezember 2013 zu zitieren,<sup>6)</sup> so handelt es sich hier um „The rise of the customer-led economy“. Dabei stehen den Kunden nun technische Möglichkeiten offen, welche vor wenigen Jahren entweder gar nicht existierten oder nicht bezahlbar gewesen wären. Heute können die Kunden aber mit oft marginalen Transaktionskosten<sup>7)</sup> für die Suche nach einem Produkt oder die Nutzung eines Services auf alle Angebote des Marktes zugreifen – mit entsprechenden Konsequenzen für solche Leistungen, welche früher nur mit hohen Kosten und innerhalb von Unternehmen zu erbringen waren.

Die Entwicklung der Consumerisation ist im Sinne der „The power of many“ etwas, das leicht abgewandelt schon einmal vor 160 Jahren formuliert wurde: „Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele.“

Diese Überzeugung der genossenschaftlichen Gründungsväter Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen ist also wieder höchst aktuell.

### **Eine Rückkehr in den ursprünglichen Wirtschaftskreislauf**

Für den Zahlungsverkehr bedeutet die Consumerisation in gewissem Sinne eine Rückkehr zu dem ursprünglichen Wirtschaftskreislauf. Auf der Basis von allgemein verfügbarer (Zugangs-)Technologie in der Hand der Kunden, von „always-on“ und von aktiver Interaktion sind heute die Kunden mit Unternehmen, Händlern und Behörden direkt verbunden.

Synonym hierfür mag der „1-Click-Button“ von Amazon stehen, welcher für den Kunden seinen Such- und Einkaufsvorgang auf einfachste Art abschließt. Der Gesamtprozess ist aus der Sicht des Nutzens für Stammkunden aufgebaut, und der abschließende Zahlungsverkehr ist nur noch ein im Hintergrund ablaufender Vorgang aufgrund der einmal hinterlegten, präferierten Bezahlmethode. Oder wie der CEO des BBVA, Francisco Gonzáles, in einem Beitrag<sup>8)</sup> in der Financial Times (Europe) kürzlich schrieb: „Banks are losing their monopoly on banking.“ Und dies ist nicht die Frage, ob gegebenenfalls eine „Non-Bank“ eine Lizenz als Payment Service Provider benötigt, sondern welche Rolle die traditionellen Banken spielen werden.

Denn mit den „Wallets“ – also digitalen Geldbörsen auf dem Smartphone – verlagert sich der Zahlungsverkehr noch stärker zurück in den Kaufprozess.<sup>9)</sup> So sind zum Beispiel am 13. Dezember 2013 Vodafone und Visa Europe damit gestartet, dass Kunden mit dem Smartphone an entsprechenden Akzeptanzstellen bezahlen können. Angabegemäß<sup>10)</sup> werden die Zahlungstransaktionen über Vodafone Smart Pass abgewickelt und nutzen eine aufladbare Visa Prepaid-Karte. Durch den Einsatz einer Prepaid-Karte entkoppelt sich sogar der Zahlungsverkehr vom Girokonto – bis auf den Ladevorgang. Wenn letztlich für das gelegentliche Aufladen eine Sepa-Transaktion in Batchverarbeitung genutzt wird, sollte dies nicht als Stärke des traditionellen Zahlungsverkehrs missverstanden werden.

So hat Benny Higgins, der CEO der Tesco Bank als Ableger der Handelskette Tesco in

UK, im Dezember 2013 angekündigt, zukünftig auch Girokonten für Kunden anzubieten. Schon heute hat die „Tesco Clubcard“ rund 16 Millionen Kunden, welche eifrig Loyalty-Punkte „verdienen“ und „ausgeben“. Ebenso sind die globalen Megaplayer in den Zahlungsverkehr vorgestoßen: von Apple's in iTunes integriertem „Konto“ zur Bezahlung von digitalen Inhalten über eBay's Paypal bis zu Amazon mit der Einführung von „Amazon Coins“ zum Kauf von Apps für den Kindle Fire sowie „Alipay Wallet“ von Alipay (ein Ableger von Alibaba,<sup>11)</sup> dem weltweit größten E-Commerce-Unternehmen noch vor eBay und Amazon) mit annähernd 100 Millionen Nutzern.<sup>12)</sup> Und vielleicht werden sogar Spielekonsolen eine Rolle im Zahlungsverkehr der Zukunft spielen, wo doch heute schon bei Online-Spielen<sup>13)</sup> mit verschiedenen „digitalen Währungen“ darauf Einkäufe getätigt werden.

### **Dynamische Entwicklung**

Mit dem skizzierten Bild ist – fast – wieder der prinzipielle Kreislauf der Ära des Bargelds und der Lohntüte erreicht, wenn auch in einer dem 21. Jahrhundert angemessenen Form. Das einzig wirklich noch fehlende Glied wäre die direkte Lohnzahlung auf die Mobile Wallet unter Umgehung des Girokontos. Doch schon heute gibt es zumindest ein ähnliches Beispiel: So zahlt seit dem 1. März 2013 das U.S. Department of the Treasury dessen Sozialleistungen nur noch elektronisch und entweder auf ein Bankkonto aus – oder in Form einer Prepaid-Karte, in diesem Fall der „Direct Express“-Debit-Karte von Mastercard.

Viele dieser Beispiele werden wahrscheinlich nicht erfolgreich sein. So hat, um nur ein Beispiel zu nennen, O<sub>2</sub> gerade im Januar 2014 angekündigt, das „O<sub>2</sub> Wallet“ in UK nach 18 Monaten nun wieder Ende März einzustellen. Doch zeigt allein die Dynamik der Entwicklung, dass letztlich alle einzelnen Elemente eines gesamten Zahlungskreislaufs am Markt schon existieren, auch wenn diese – noch – nicht in einem durchgängigen Ablauf zusammengesetzt sind.

Konsequent zu Ende gedacht wird damit das Girokonto zu einer – um es überspitzt zu sagen – Brückentechnologie: eine Brücke zwischen der „always-on“-Welt der Apps und Wallets und der Batchverfahren der Bankenwelt beziehungsweise eine

temporäre Brücke zwischen den regulierten Banken und den Innovationen von Entrepreneuren im Wirtschaftskreislauf.

Die Entwicklungskurve von Innovationen wird oft falsch eingeschätzt, weil sich diese exponentiell entwickeln. Da man aber in der Regel eine lineare Entwicklung als Maßstab im Hinterkopf hat, werden Neuerungen gerne anfangs belächelt (wegen der zuerst schwachen Verbreitung), dann gefürchtet (wegen des steilen Anstiegs) und sind schließlich schlagartig Allgemeingut. Mit der Consumerisation haben fast über Nacht Millionen und Abermillionen Smartphones Einzug in unser Leben gefunden. Die früher gestellte Frage, warum man denn mit einem Telefon mehr als telefonieren können soll, war die falsche Frage. Die Kunden lieben ihre Smartphones – ob dies nun rational erklärbar oder ganz subjektiv begründet sein mag.

Daher erscheint es als Arbeitshypothese berechtigt, dass Francisco Gonzáles recht behalten wird und die Banken das Monopol auf den Zahlungsverkehr verlieren. Wenn man nun versucht, diese Arbeitshypothese für die Zukunft des Zahlungsverkehrs etwas greifbarer zu machen, bieten sich experimentelle Arbeiten zur Entwicklung in zweiseitigen Märkten an, wie diese unter anderem von Dylan Minor et al.<sup>14)</sup> durchgeführt wurden: Bei rein „vertikal“ differenzierten Plattformen, welche sich nur hinsichtlich des Preises beziehungsweise des Preis-Leistungs-Verhältnisses unterscheiden, galt am Ende „the winner takes it all“. Selbst unter Berücksichtigung von entstehenden Kosten für den Wechsel von Plattformen entwickelte sich ein „Tip-

ping Point“, ab dem sich – sozusagen globale – Monopole bildeten. Bei „horizontal“ differenzierten Plattformen aber – also solchen mit einer Abdeckung von individuellen Bedürfnissen unterschiedlicher Kunden – konnten auch langfristig unterschiedliche Plattformen nebeneinander koexistieren, da sie zueinander passende Teilgruppen auf den verschiedenen Seiten des Marktes bedienten.

### Eine Chance für Banken?

Wenn es also zukünftig nur um einen Preiswettbewerb beim Bezahlen gehen sollte, dann haben die globalen E-Business-Plattformen den Vorteil auf ihrer Seite. Denn sie können ihre eigenen Interessen konsequent verfolgen,<sup>15)</sup> nutzen zentrale Real-Time-Systeme für die „Accounts“ der Kunden und binden beide Seiten des Marktes massiv an sich (mit durchaus unterschiedlichen Mitteln, nämlich meist kostenlose Angebote für Privatkunden und individuelle Informationen über diese Kunden als Anreiz für zahlende Werbetreibende).

Wenn es „horizontal“ unterschiedliche Strukturen geben wird, dann haben beispielsweise die Volksbanken Raiffeisenbanken mit ihren rund 30 Millionen Kunden und über 17 Millionen Mitgliedern durchaus einen Vorteil. Die Idee der „The power of many“ ist hier immanent. Hier bietet sich den Genossenschaftsbanken sowohl in Deutschland als auch in Europa eine gute Chance, im zukünftigen Ökosystem des Zahlungsverkehrs eine maßgebliche Position einzunehmen.

Es wird zukünftig wahrscheinlich ein „Ökosystem des Bezahlers“ geben, in welchem die Banken mit anderen Partnern zusammenarbeiten. Solche Formen der Kooperation müssen viele Banken noch lernen. Gerade genossenschaftliche Banken in Europa haben in den letzten Jahren eine Reihe von Innovationen zusammen mit verschiedenen Partnern umgesetzt.<sup>16)</sup> Dabei konnte man nicht nur die Kundenakzeptanz von neuen Bezahlverfahren gleichsam hautnah testen, sondern speziell lernen, miteinander die Zukunft im Zahlungsverkehr und Kartengeschäft zu gestalten. Dabei werden genossenschaftliche Banken immer für alle Handlungsoptionen offen sein, welche nachhaltig einen konkreten Mehrwert für die Kunden und die Mitglieder schaffen, aber auch durchaus selbstbe-

wusst für diese Kunden und Mitglieder entstehen. Auch wenn niemand die Glaskugel in den Händen hält, so besteht die Chance für Banken im Ökosystem des Bezahlers im Vertrauen der Kunden. Und Vertrauen wird gleichsam die Währung des 21. Jahrhunderts sein.

### Fußnoten

<sup>1)</sup> Karl Weisser „Bargeldlose Lohn- und Gehaltszahlung: ihre Durchführung in der Praxis“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1959.

<sup>2)</sup> Vgl. Douglas Neal und John Taylor, Leading Edge Forum, 2001; sowie David Moschella, Doug Neal, Piet Opperman und John Taylor „The ‚Consumerization‘ of Information Technology“, Leading Edge Forum 2004, 18. June 2004 (<http://lefc.com/projects/70>; Download: 14. December 2013).

<sup>3)</sup> The Economist „Consumerisation – The power of many“, 8. October 2011.

<sup>4)</sup> Auch wenn man sich trefflich über objektiven versus subjektiven Nutzen streiten kann.

<sup>5)</sup> Ob dann eine „App“ oder ein „Wallet“ auch wirklich physisch auf dem Smartphone läuft oder irgendwo „in der Cloud“ ist für die Bedienung durch den Kunden und sein Bedienerlebnis unbedeutend.

<sup>6)</sup> The Economist „The rise of the customer-led economy“, The Economist Intelligence Unit Limited, 3. December 2013.

<sup>7)</sup> Vgl. zum Beispiel die Zusammenfassung in: Oliver E. Williamson und Scott E. Masten (Editor) „The Economics of Transaction Costs“, Edward Elgar Publishing, UK, 1999.

<sup>8)</sup> Francisco Gonzáles „Banks need to take on Amazon and Google or die“, Financial Times (Europe), 3. December 2013.

<sup>9)</sup> Udo Milkau „Von der Münze zum Smartphone – Bezahlkultur im Wandel“, Forschung Frankfurt 2/2012.

<sup>10)</sup> „Visa und Vodafone starten digitale Geldbörse“, Börsen-Zeitung, 14. Dezember 2013.

<sup>11)</sup> The Economist „E-commerce in China – The Alibaba phenomenon“, 23. March 2013.

<sup>12)</sup> „Alipay Wallet nearing 100 million Users“, [www.chinadaily.com.cn](http://www.chinadaily.com.cn), 15. November 2013.

<sup>13)</sup> Hier ist auch die „Gamification“, die Einbindung von spielerischen Elementen in IT-Applikationen, nicht zu unterschätzen, welche heute von Kundenbindungsprogrammen bis zum E-Learning Anwendung findet.

<sup>14)</sup> Dylan Minor, Tanjim Hossain und John Morgan „Competing Match Makers: An Experimental Analysis“, Management Science, 57(11), 2011; sowie Dylan Minor „From Netscape to eHarmony: The High Risks & Big Rewards of Platform Markets“, Strategy + Business, Winter 2013, New York, 2013.

<sup>15)</sup> Die globalen Plattformen unterliegen dann trivialerweise nicht den nationalen oder europäischen Regulierungen. So hat die Europäische Kommission beispielsweise vorgeschlagen, dass „Payment Account with Basic Features“ quasi als eine „Infrastruktur“ angesehen werden müssen, welches dann „free of charge or for a reasonable fee“ von den Banken anzubieten sind. Quelle: European Commission „Proposal for a Directive Of The European Parliament And Of The Council ‚On the comparability of fees related to payment accounts, payment account switching and access to payment accounts with basic features‘“, COM (2013) 266, Brussels, 8. May 2013.

<sup>16)</sup> Gregor Roth und Udo Milkau „Die Entwicklung im Zahlungsverkehr aus Sicht einer genossenschaftlichen Zentralbank“, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen – Ausgabe Technik, 1-2013.

## Korrektur

In der Ausgabe 24-2013 der ZfgK sind im Beitrag **Bedeutung ausländischer Kapitalmärkte zur Refinanzierung der Landesbanken** von **Jörg Huber, Landesbank Baden-Württemberg** beim Einstieg Textbausteine doppelt verwendet worden. Die Redaktion bittet um Entschuldigung. Die korrigierte Version des Beitrags kann unter Eingabe des Autorennamens oder eines Schlagwortes kostenfrei auf der Homepage des Verlages abgerufen werden – unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)