

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

76. Jahrgang · 1. Oktober 2023

19-2023

Digitaler
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2023

Innovationen und Kundennutzen als Kern
der Zahlungsverkehrsstrategie

Tanja Müller-Ziegler

Tanja Müller-Ziegler

Innovationen und Kundennutzen als Kern der Zahlungsverkehrsstrategie

Die Digitalisierung hat den Zahlungsverkehr grundlegend verändert. Neue Zahlungsmethoden und -technologien haben die Branche revolutioniert und den Zahlungsverkehr zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor für Banken gemacht.

Aktuelle Regulierungen im Bereich Zahlungsverkehr und technologiegetriebene Entwicklungen durch verschiedene Initiativen, wie zum Beispiel der digitale Euro, die European Payments Initiative, Request to Pay, girocard 4.0, stellen den Zahlungsverkehr vor komplexe Herausforderungen. Gleichzeitig entwickeln sich Kundenanforderungen bei Privat- und Firmenkunden laufend weiter. Hinzu kommt ein beständiger Wettbewerbsdruck durch Technologieunternehmen. Auch die Europäische Zentralbank verstärkt durch den digitalen Euro perspektivisch den Druck auf den Zahlungsverkehr im Privat- und Firmenkundenbereich.

Da Händlerentgelte durch die Regulierung auf Sicht vermutlich weiter gesenkt werden, muss der wahrgenommene Kundennutzen im Fokus stehen, damit Kunden bereit sind, für das Produkt einen Preis zu zahlen. Dabei müssen Strukturen und Prozesse so ausgelegt werden, dass diese aufgrund von Skaleneffekten preiswert zu betreiben sind. Demgegenüber bleiben die Ertragschancen im Zahlungsverkehrsgeschäft weiterhin stabil und bieten für die Genossenschaftliche Finanzgruppe und insbesondere die Genossenschaftsbanken ein attraktives Geschäftsfeld. Zudem wird das Transaktionsgeschäft durch die weiter voranschreitende Digitalisierung wachsen, sodass neben der Menge auch Skaleneffekte zunehmen werden. Zahlungsverkehr ist nicht

nur ein Abwicklungsthema, sondern vor allem ein Kundenbindungsthema, das – wenn es richtig gemacht ist – auch attraktive Erträge generieren kann. Schon seit Jahren trägt der Zahlungsverkehr zu etwa 50 Prozent zum Provisionsergebnis der BVR-Institute bei.

Bedeutende Trends und Treiber

Der Zahlungsverkehr entwickelt sich dabei kontinuierlich in Richtung digitaler Zahlösungen. So hat die girocard im ersten Halbjahr 2023 ein Transaktionsplus von 15 Prozent verzeichnet. Bargeld bleibt ein wichtiger Faktor für wesentliche Teile der Kunden, im Trend ist Bargeld jedoch rückläufig. Dies hat auch Konsequenzen für das Management unseres Geldautomatenverbundes, des Bank Card Servicenetzes. Hier ist der Spagat zwischen Kundenanforderungen an die regionale Versorgung und gleichzeitig Nutzung und Rentabilität der Geldautomaten zu meistern.

Für die strategische Sicht auf den Zahlungsverkehr sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- Was sind die bedeutenden Trends und Treiber und wie stellen wir uns diesen?
- Wie kann eine große Finanzgruppe Vorteile aus der Wertschöpfungstiefe ziehen?
- Wie stellen wir uns in der Portfoliosteuerung diesen Fragen?

Neben dem technologischen Wandel dominieren regulatorische Vorgaben und

Aufsichtsthemen als relevante Einflussfaktoren. Ein globaler Megatrend der letzten Jahre ist die Regulierung, auch und insbesondere im Zahlungsverkehrsbereich. Regulierungsvorhaben adressierten in den letzten Jahren zunächst die Öffnung von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen für Nichtbanken (PSD2) und die Veränderung von Entgeltmodellen im Kartenbereich (Interchange fee regulation). Diese werden gerade in Teilen auch auf andere Bereiche, wie zum Beispiel bei Open Banking, ausgeweitet.

Mit dem Vorhaben eines digitalen Euro hat die Regulierung eine neue Dimension erreicht. Die Diskussionen rund um den digitalen Euro dauern inzwischen einige Jahre an und kommen spätestens mit der Veröffentlichung des Gesetzesvorschlags der EU-Kommission nun auch in der Öffentlichkeit an. Jedoch ist der Weg bis zu einer möglichen Einführung eines digitalen Euros – welche offiziell noch nicht beschlossen ist – noch lang. Insbesondere die Frage, wie genau ein digitaler Euro Mehrwerte für Endverbraucher schaffen kann, neben einer vielfältigen und innovativen Landschaft bestehender und zukünftiger privatwirtschaftlicher Zahlungsverkehrsprodukte, konnte die EZB bisher nicht zufriedenstellend beantworten.

Stattdessen sind die zunehmende Konkurrenz privater digitaler Währungen wie Bitcoin zu staatlichen Währungen sowie die europäische Souveränität im Zahlungsverkehr Hauptargumente der EZB für einen digitalen Euro. Darüber hinaus weist die EZB regelmäßig darauf hin, dass sich auch andere Länder mit der Einführung von digitalen Zentralbankwäh-



rungen beschäftigen. Ein digitaler Euro soll hier die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit Europas sicherstellen. Aus unserer Sicht bleibt ein wichtiger Aspekt oft unerwähnt: Bei den Projekten der anderen Länder handelt es sich oft um Investitionsprojekte oder um Projekte im Wholesale-Bereich. Wholesale bezeichnet dabei mitnichten Großbetragszahlungen von Kunden, sondern DLT (Distributed Ledger Technology) – oder tokenbasiertes Zentralbankgeld für Banken für die Verrechnung von Interbanken-Geschäften.

Anders als im Retail-Bereich könnte ein digitaler Euro im Wholesale-Bereich große Effizienzgewinne bringen und wäre ohne große Risiken für bestehende und bewährte Funktionen der Kreditwirtschaft für die gesamte Volkswirtschaft (zum Beispiel Kreditvergabe) einsetzbar. Während die EZB also den digitalen Euro zwischen einem staatlichen Bezahlsystem als Wettbewerb zu Girokonten, Karten, App-Payments und weiteren Lösungen platziert, sind andere Länder dabei, mittels innovativem Zentralbankgeld die Wettbewerbsfähigkeit ihres Finanzsektors national und international und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Volkswirtschaft insgesamt zu steigern.

Projekte für digitales Geld für alle Bürger wurden von anderen Ländern, zum Beispiel Dänemark und Japan, bereits wieder eingestellt, da die Mehrwerte nicht erkennbar waren. In anderen Fällen erfolgte die Entwicklung mit Blick auf den nötigen technologischen Vorlauf im Bedarfsfall. Die Frage, ob wir einen digitalen Euro für den Retail-Bereich benötigen und wie dieser bei der geplanten Ausgestaltung der EZB als kontobasierte Lösung ohne innovative Ansätze die anvisierten Ziele von Souveränität, Resilienz, Innovation und Kosteneffizienz erfüllen soll, bleibt offen.

Fakt ist, dass ein digitaler Euro Mehrwert schaffen kann, wenn er richtig gestaltet ist. Im Retail-Bereich heißt das, dass er die bestehenden Eigenschaften des Euro-Bargelds wie Offlinefähigkeit, Anonymität, Besitzer gleich Inhaber, direkte Transferierbarkeit des Wertes durch Weitergabe

ohne anschließende Verrechnung in die digitale Welt transportiert. Als ein solches neues und digitales Zahlungsmittel kann sich ein digitaler Euro in die Landschaft bestehender und zukunftsfähiger privatwirtschaftlicher Zahlungsverkehrslösungen einbetten und Mehrwerte für Verbraucher schaffen. Die Möglichkeiten dieses Geld für den Wertetransfer in bestehende Zahlverfahren zu integrieren und damit einen effizienteren Transfer von Geld auch im eCommerce zwischen Personen und in bestehenden Zahlverfahren zu ermöglichen, könnte ganz neue Effizienz- und Kompatibilitätsvorteile eröffnen. Dies hieße aber, dass die EZB das propagierte Ziel eines digitalen Euro als Rohmaterial für die Privatwirtschaft weiterverfolgen müsste, statt einen hoheitlichen Ersatz für private Initiativen zu schaffen.

Kooperation statt Konkurrenz

Sollte die EZB den digitalen Euro als umfangreiches Zahlverfahren entwickeln und sich nicht nur auf die Bereitstellung eines Zahlungsmittels konzentrieren, würde das einen Investitions- und Innovationsstopp im europäischen Zahlungsverkehr bedeuten. Die EZB würde als semi-staatlicher Akteur in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Lösungen treten, welche sich aktuell auf einem funktionierenden Markt durch attraktive Funktionalitäten und Preise um Kunden bemühen müssen, während der digitale Euro mit gesetzlicher Akzeptanzpflicht und zentral vorgegebenen Leistungen und Preisen gesetzlich gestützt in den Markt drängen könnte. Preisfreie oder subventionierte Angebote der EZB würden somit den Markt außer Kraft setzen, die Weiterentwicklung hemmen und am Ende zu einer Reduktion von Zahlverfahren führen. Die Resilienz und Souveränität Europas würde in diesem Fall durch die Regulatorik geschwächt werden.

Schon aus diesem Grund muss ein digitaler Euro als digitales Pendant zum Euro-Bargeld entwickelt werden, das heißt als Zahlungsmittel. Im Gegenzug arbeitet die Kreditwirtschaft an innovativen Lösungen, welche Kunden neue Anwendungsfälle für diese neue Geldform leicht



Foto: BVR

Tanja Müller-Ziegler



Mitglied des Vorstands, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin

Auch der Bereich Zahlungsverkehr muss sich mit vielen aktuellen Regulierungen rumschlagen. Als Beispiele zählt Tanja Müller-Ziegler den digitalen Euro, die European Payments Initiative, Request to Pay und Girocard 4.0 auf. Hier warten laut der Autorin komplexe Herausforderungen auf die Anbieter. Vor allem mit dem Thema digitaler Euro habe die Regulierung ihrer Meinung nach eine neue Dimension erreicht, obwohl dieser noch gar nicht beschlossen sei. Müller-Ziegler sieht bei diesem Thema noch Klärungsbedarf. Als zentral sieht die Autorin die Frage, wie genau ein digitaler Euro Mehrwerte für Endverbraucher schaffen könne. Größeren Nutzen sei vielmehr im Wholesale-Bereich zu erwarten, da hier hohe Effizienzgewinne winken würden. Zudem gäbe es hier keine großen Risiken für bestehende und bewährte Funktionen der Kreditwirtschaft. (Red.)

zugänglich macht. Denn nur wenn die bewährte Rollenverteilung von Privatwirtschaft und Staat bestehen bleibt und Zahlungsverkehr ganzheitlich gedacht wird, können echte Mehrwerte für Kunden geschaffen werden.

Technologie sinnvoll nutzen

Die technologischen Entwicklungen im Zahlungsverkehr umfassen vor allem die wachsende Bedeutung und tiefere Durchdringung aller Lebensbereiche mit dem Internet, neue Zahlungsinfrastruk-

turen (zum Beispiel Instant Payment) oder neue App-Services. Zu diesen App-Services zählen vor allem E- und M-Payment, EPI (European Payment Initiative) oder digitale Währungen. Daneben gibt es neue technologische Entwicklungen, zum Beispiel im klassischen Kartengeschäft die click-to-pay / SRC-Technologie oder die Kombination aus DLT und Blockchain, welche neue Geschäftsoptionen und insbesondere auch effizientere Geschäftsprozesse bieten.

Der Zahlungsverkehr ist dabei längst kein reines Commodity mehr, der lediglich die Abwicklung von Transaktionen umfasst, sondern dient als Enabler für neue Geschäfts- und Abwicklungsmodelle. Neue Arten der Zusammenarbeit für komplexe Geschäftsmodelle wie pay-per-use oder Subscriptions werden effizient möglich. Smart Contracts, also automatisierte Handlungsanweisungen bei Erfüllung bestimmter Vertragsbedingungen, zwischen

positionieren und insbesondere den Vertrieb in bestehenden, aber auch neuen Zahlungsverkehrslösungen zu stärken. In dem sich durch Innovationen und Regulierung schnell verändernden Markt gilt es mehr denn je den Grundstein für den dauerhaften Erfolg im Zahlungsverkehr zu legen.

Vorteile aus der Wertschöpfungstiefe ziehen

Das große Asset der Genossenschaftlichen Finanzgruppe liegt darin, dass es im zweiseitigen Markt, also auf der Privatkundenseite mit ihren circa 30 Millionen Kunden und der Firmenkundenseite mit Millionen von Firmen- und Händlerbeziehungen gut aufgestellt ist. Kombiniert man dies mit leistungsfähigen Dienstleistern wie der DZ Bank, VR Payment, DG Nexolution und der Atruvia hat die Finanzgruppe das Potential, Kundenwün-

sofern wurde hier eine Pionierrolle im Bereich des Payment as a Service (PaaS) eingenommen. Ein anderes Beispiel für die Vorteile einer richtig dimensionierten Wertschöpfungskette ist die Kartenproduktion bei der Raiffeisen-Druckerei als Teil der DG Nexolution. Die Genossenschaftliche Finanzgruppe hat als erste Bankengruppe komplett auf nachhaltige Karten, zum Beispiel aus recyceltem PVC, gesetzt. Die Weltpremiere einer Bezahlkarte aus lokalem Holz ist dabei ein gutes Zeugnis der regionalen Verbundenheit.

Für die bessere Bearbeitung des zweiseitigen Marktes muss das Acquiring zukünftig noch stärker im Fokus stehen, denn die marktseitigen und interessanten Entwicklungen können nur dann Wirkung auf der Privatkundenseite entfalten, wenn die Dienstleistungen und Produkte im Handel Verbreitung finden – und umgekehrt. Dies haben auch andere Banken erkannt und investieren bereits in diesem Bereich. Die Finanzgruppe ist mit Millionen von Händlerkundenbeziehungen potenziell gut aufgestellt.

„Atruvia und DZ Bank investieren seit Jahren erheblich in eine gemeinsame Zahlungsverkehrsinfrastruktur.“

bekanntem und unbekanntem Parteien versprechen höchste Prozessautomation. Wo heute beispielsweise noch über Verwendungszwecke eine Zuordnung zu Grundgeschäften, Lieferscheinen und Rechnungen erfolgt, kann zukünftig die Zahlung direkt mit der Abwicklung des Grundgeschäfts erledigt werden. Eine Zuordnung – egal wie effizient – ist nicht mehr erforderlich. Eine ganz neue Gedankenwelt mit neuen Möglichkeiten, die erst am Beginn steht.

Trotz vieler umzusetzender regulatorischer Vorgaben und weiterhin hohem Margendruck werden sich die genossenschaftlichen Banken dem veränderten Kundenverhalten im Firmen- und Privatkundensegment anpassen und in innovative Marktlösungen investieren. Ein erster Schritt ist mit der Beteiligung an EPI bereits erfolgt. Gerade in dem sich verändernden Markt muss das Momentum genutzt werden, um sich im Zahlungsverkehr strategisch sinnvoll neu zu

sche effizienter und besser als andere Banken zu erfüllen.

Allerdings haben noch nicht alle genossenschaftlichen Banken die Bedeutung des Zahlungsverkehrs als Geschäftsfeld und Anker der Geschäftsbeziehung hinreichend erkannt. Der Zahlungsverkehr muss fester Bestandteil der vertrieblichen Prozesse sein – von der Planung bis zur Beratung.

Atruvia und DZ Bank investieren bereits seit Jahren erheblich in eine gemeinsame Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Als Beispiel sei ZV-On€ genannt, eine hochmoderne Zahlungsverkehrsplattform der DZ Bank. Ein weiteres Beispiel der Lösungskompetenz der Genossenschaftlichen Finanzgruppe ist die Kartenproduktion und -autorisierung. DG Nexolution bietet auch für Banken außerhalb des genossenschaftlichen Sektors Kartenprodukte an, die in den Autorisierungssystemen der Atruvia verarbeitet werden können.

Der Zahlungsverkehr als Anker in der Geschäftsverbindung eröffnet die Option für die Ortsbanken, weitere Dienstleistungen und Produkte in Cross-Selling-Ansätzen bedarfsorientiert abzusetzen. Dieses wichtige Scharnier, die Verbindung von Privatkunden- und Firmenkundenseite, wird von immer mehr Genossenschaftsbanken erkannt und exemplarisch von der VR Payment als Dienstleister für Kartenakzeptanz konsequent umgesetzt. Auch am Beispiel der VR Payment erkennt man die nachhaltige DNA der Genossenschaftlichen Finanzgruppe. Die VR Payment ist der einzige wesentliche Netzbetreiber beziehungsweise Akquirierer, der komplett im Besitz seiner Bankengruppe ist, während alle anderen Banken sich von diesem Geschäft in den letzten Jahren getrennt haben.

Strategische Optionen

Der digitale Wandel bringt grundlegende Veränderungen mit sich, der die unterschiedlichen Technologien in Unter-



nehmen als auch deren Geschäftsmodelle auf die Probe stellt. Demnach stellt sich die Frage, welche strategischen Optionen und Erfolgsfaktoren Genossenschaftsbanken im Kontext der Digitalisierung und des strukturellen Wandels des Zahlungsverkehrs haben und wie sie diese zu ihren Gunsten einsetzen können.

Im Zahlungsverkehr lassen sich grundsätzlich drei unterschiedliche strategische Optionen identifizieren: Investitionsstrategie, Beteiligungsstrategie oder Konzentrationsstrategie. Die Investitionsstrategie folgt dem Ansatz, dass die Banken den Zahlungsverkehr mit digitalen Innovationen neu aufladen und modernisieren und damit das bestehende Produktportfolio erweitern, zum Beispiel im Akquirieren. Ziel ist es, neue Kunden zu gewinnen und ein neues Geschäftsmodell aufzubauen, um die künftigen Umsätze im Zahlungsverkehr zu steigern. Hier ist beispielsweise die DZ BANK mit pay-per-use verstärkt aktiv, um gezielt Know-how im Zahlungsverkehr aufzubauen, neue Geschäftssegmente zu erschließen oder signifikant zu erweitern sowie neue Produktlösungen in neuen Geschäftsfeldern anzubieten.

Zusammenarbeit mit einem Partner

Bei der Beteiligungsstrategie liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit mit einem Partner. Naheliegend ist dabei die Beteiligung mit einem Anbieter, der strategisch in das Konzept passt, wie zum Beispiel die European Payments Initiative (EPI). Die Beteiligung der Genossenschaftlichen Finanzgruppe an EPI ist von besonderer Bedeutung, da es hilft, die – auch von der Politik gewollte – Abhängigkeit von internationalen Zahlungssystemen zu verringern. Das EPI-Implementierungsprojekt, das Banken aus Frankreich, Deutschland, Belgien und den Niederlanden umfasst, wird aktuell insbesondere von der Atruvia und der DZ Bank vorangetrieben. Ziel ist es, eine europaweite Omnikanal-Bezahlösung (EPI 2.0) aufzubauen. Dabei werden im ersten Schritt die Geschäftsvorfälle P2P, P2Pro, E-Commerce und POS umgesetzt. Der Start soll Mitte 2024 erfolgen.

In einem Commodity-Markt wie dem Zahlungsverkehr ist time-to-market in der Regel nicht der entscheidende Aspekt. Wichtiger als schnell mit einer Lösung am Markt zu sein, ist es, eine attraktive Kundenlösung anzubieten. Folglich sind wesentliche Erfolgsfaktoren dieser Strategie die Kundenorientierung sowie die Gewinnung eines tatsächlich geeigneten Kooperationspartners.

Die dritte Strategie – Konzentration – zielt darauf ab, lediglich das Kerngeschäft des Zahlungsverkehrs zu stärken. Der Schlüssel zum Konto: die Girocard. Als wesentlicher Bestandteil der genossenschaftlichen Kontobeziehung bietet die Girocard erhebliche Vorteile gegenüber anderen Systemen: durch stabile Erlöse der Händlerentgelte und durch die Option als Bank selbst als kaufmännischer Netzbetreiber auf der Akzeptanzseite – also mit ihren eigenen Firmenkunden – aktiv zu werden.

Um das Girocard-System nach den Anforderungen des Marktes und der Anbieter weiterzuentwickeln, wurde mit wesentlichen Teilnehmern, also den girocard Netzbetreibern, einzelnen großen Händlern, der DG Nexolution gemeinsam in einem Co-Creation-Ansatz die girocard Produktentwicklung der nächsten Jahre skizziert. Die ersten Ergebnisse liegen bereits in der pilothaften Umsetzung der Altersverifikation mit der girocard vor. Weitere komplexere girocard-Erweiterungen werden ab Ende 2024 erwartet. Dazu zählt zum Beispiel die Möglichkeit, Kundenbindungsprogramme zu integrieren, einen digitalen Kassenbon zu nutzen und die Girocard E-Commerce-fähig zu machen.

Ziel aller dieser strategischen Optionen ist es, Know-how zu sichern und die Tools der digitalen Weiterentwicklung im Zahlungsverkehr sinnvoll zu nutzen. Denn nur so gelingt es, notwendige Marktkenntnisse in den einzelnen Produkt- und Servicesegmenten zu generieren und deren effiziente Nutzung wertsteigernd im Zahlungsverkehr einzusetzen. Zudem ist es bedeutsam, die End-to-End-Fähigkeit der Back- und Frontends zu prüfen, die kritische Masse zu definieren

und einen positiven Business Case entwickeln zu können.

Diese Grundprinzipien vorausschauend ist es sinnvoll, in die Produkte beziehungsweise Unternehmen zu investieren, die sich schon jetzt auf die regulatorische Welt der Zukunft und die Zukunftstechnologien eingestellt haben. Als Beispiel sind hier girocard und EPI zu nennen.

Verschiedene Zukunftsvisionen

Die beschriebenen Marktentwicklungen, technologischen Einflüsse und Initiativen sind komplex, haben einen langfristigen Business Case und sind mitunter voneinander abhängig. Zudem haben sie verschiedene Beteiligte und damit vielfältige Interessen und Meinungen. Projekte und Vorhaben können kaum noch isoliert betrachtet und entwickelt werden. Daher sollten diese Projekte, Initiativen, Technologien und Regulierungsvorhaben immer ausgehend von ihrem Einfluss auf andere Entwicklungen betrachtet werden.

Für die Genossenschaftliche Finanzgruppe bedeutet dies, dass sich daraus verschiedene Zukunftsvisionen ergeben können. Dies erfordert einen regelmäßigen Austausch der relevanten Stakeholder in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe zu relevanten Initiativen und Projekten im Zahlungsverkehr. Daher hat der BVR-Fachrat Zahlungsverkehr im Jahr 2022 beschlossen, das Fachteam Bebauungsplan Zahlungsverkehr zu gründen. Relevante Themen werden aus der Perspektive der Genossenschaftsbanken, der genossenschaftlichen Zentralbank und der Atruvia betrachtet. Dabei werden sowohl Wechselwirkungen technischer Art als auch mögliche Konflikte und Optimierungspotenziale bei der Release-Planung oder Marktbearbeitung frühzeitig erkannt.

So wird sichergestellt, dass die Ressourcen der Genossenschaftlichen Finanzgruppe in die richtigen Zahlungsverkehrsprojekte investiert werden, um den Zahlungsverkehr für unsere Banken und insbesondere für die Kunden attraktiv zu halten.