

Herausforderungen und neue Chancen für Banken

Von Thomas Sontheimer und Oliver Hommel

Instant Payments haben das Potenzial, in kurzer Zeit zum dominierenden Zahlungsverkehrsmechanismus der Zukunft zu werden und damit auch dem Mobile Payment zum häufig schon prognostizierten Durchbruch zu verhelfen, so die Autoren. Darauf deuten die Erfahrungen in Märkten wie Großbritannien, Schweden oder Dänemark hin. Ineffizientere Zahlungsmethoden wie Lastschriften oder auch Kartenzahlungen könnten dadurch verdrängt werden. Damit verändern sich Geschäftsmodelle wie das Acquiring. Und Banken und Sparkassen tun gut daran, sich frühzeitig an die veränderten Anforderungen anzupassen – auf der IT-Seite, in der Gestaltung von Preismodellen, aber vor allem auch an der Kundenschnittstelle. Sonst drohen sie zu bloßen Infrastrukturanbietern mit geringen Erlöspotenzialen degradiert zu werden. Red.

Während sich das Kommunikationsverhalten der Menschen in den vergangenen Jahren radikal verändert hat, scheint der Zahlungsverkehr noch in der Vergangenheit steckengeblieben zu sein. Dokumente werden heute weltweit in Sekundenbruchteilen digital versendet, Antworten auf wichtige Nachrichten gehen innerhalb weniger Minuten ein. Bis jedoch eine in Auftrag gegebene Zahlung den Empfänger final erreicht,

vergeht auch 2016 noch immer oft ein ganzer Tag, an Wochenenden sogar länger. Dass Massenzahlungen nicht wie jede andere Datenkommunikation in Echtzeit möglich sind, ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche kaum noch zu erklären. Mit der zunehmenden Digitalisierung haben sich in vielen Bereichen auch die Geschäftsmodelle dramatisch gewandelt. Neue Anbieter haben sich in kurzer Zeit mit ihren Services durchgesetzt und damit ganze Ertragspools von traditionellen Anbietern ausgetrocknet. Das beste Beispiel hierfür ist der Niedergang der SMS mit dem Aufkommen von Instant Messaging Services wie Whatsapp, Snapchat und Co.

Revolution im Zahlungsverkehr

Mit Instant Payments (auch Immediate Payments oder (Near-)Real-Time-Payments) könnte nun auch im Zahlungsverkehr eine entsprechende, disruptive Entwicklung einsetzen. Experten sind sich bereits darin einig, dass Instant Payments

den Zahlungsverkehrsmarkt nachhaltiger verändern als viele andere Neuerungen seit Einführung der Debitkarte Anfang der neunziger Jahre.

Bei Instant Payments handelt es sich um Transaktionen, bei denen ein unwiderruflicher Geldtransfer zwischen zwei Konten in weniger als einer Sekunde stattfindet, der Transferbetrag sofort für den Empfänger verfügbar ist und sowohl Sender als auch Empfänger innerhalb von Sekunden über die erfolgreiche Ausführung informiert werden. Instant Payments sollen dabei rund um die Uhr, an jedem Tag für die Kunden zur Verfügung stehen. Dabei ist es unerheblich, wie und wann der Ausgleich zwischen den beteiligten Zahlungsdienstleistern tatsächlich stattfindet – sondern lediglich die Verfügbarkeit auf dem Empfängerkonto. Instant Payments kann also sowohl ein Net-Settlement als auch ein Real-Time-Settlement zugrunde liegen.

Ganz neu ist die Idee von Instant Payments jedoch nicht. Für Großbetragszahlungen existieren schon seit längerer Zeit Echtzeit-Transaktionssysteme (RTGS) und auch im Massenzahlungsverkehr gibt es in einigen wenigen Ländern entsprechende Lösungen bereits seit vielen Jahren – wie zum Beispiel das japanische Zengin-System, welches schon seit 1973 fast alle inländischen Zahlungen in Echtzeit abwickelt, wenn auch nicht 24/7. In den letzten Jahren sind auch in Europa in einzelnen, nationalen Märkten entsprechende

Zu den Autoren

Thomas Sontheimer, Leiter Financial Services Österreich/Schweiz, Accenture AG, Zürich, **Oliver Hommel**, Senior Manager Financial Services, Accenture, München



Foto: Markus Vogelbacher_pixello.de

Systeme entstanden. Hier war der britische Markt mit der Einführung von Faster Payments im Jahr 2008 Vorreiter. Aber auch in Schweden, in Polen und Dänemark sind entsprechende Systeme in den letzten Jahren entstanden. In der Schweiz können bereits seit einigen Jahren auch Massenzahlungen über SIC, das nationale RTGS-System, abgewickelt werden.

Entwicklung in Großbritannien deutet auf enormes Potenzial

Welches Potenzial ein entsprechender Service mittelfristig auch im deutschen Markt entfalten kann, zeigt die jüngere Entwicklung von Faster Payments in Großbritannien. 2015 wurden bereits mehr als 1,3 Milliarden Transaktionen über das System abgewickelt. Mittlerweile wird jede vierte Push-Transaktion (Überweisungen, Daueraufträge) über Faster Payments geleitet. Die Wachstumsrate lag 2015 immer noch bei 13 Prozent, während gleichzeitig die Überweisungen in BACS (dem traditionellen Clearing- und Settlementssystem für Massenzahlungen) seit 2010 kontinuierlich sinken (minus 7,4 Prozent in den letzten fünf Jahren).

Neben diesen Transaktionszahlen ist die Innovationsdynamik beeindruckend, die sich durch den neuen Clearing-Mechanismus entfaltet hat. So sind viel beachtete Services im Bereich der Person-to-Person-Zahlungen wie Barclays Ping-it und später das Gemeinschaftsprodukt der britischen Banken Paym erst mit Faster Payments möglich geworden. Dabei stellte sich der Erfolg erst allmählich ein, weil erst mit der Verbreitung von Smartphones die neuen Services auch mobil und universell durch die Kunden genutzt werden konnten.

Mit Zapp gibt es seit kurzem auch das erste C2B-Zahlverfahren, das auf Faster Payments basiert und Zahlungen sowohl im E-Commerce als auch am PoS ermöglicht. Damit zeigt sich auch das Potenzial, langfristig andere Lösungen wie Paypal oder gar Kartenzahlungen zu verdrängen.

Auch in Schweden hat sich das im November 2012 eingeführte „Payments in Real-Time“ von Bankgirot, dem nationalen Clearinghouse, sehr dynamisch entwickelt. Der darauf basierende P2P-Zahlservice „Swish“ schaffte es in weniger als drei Jahren seit der Einführung auf 8,5 Millionen Transaktionen pro Monat und ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg, Schweden zur ersten bargeldfreien Gesellschaft in der Welt zu machen. Noch erfolgreicher verlief die Einführung in Dänemark. Hier brauchten Instant Payments nur sieben Monate, um das gleiche relative Transaktionsvolumen (im Verhältnis zur Einwohnerzahl) zu erreichen wie Faster Payments in Großbritannien in sieben Jahren.

Erfolgsschlüssel Kooperation

Eine Lehre lässt sich aus den bisherigen Erfahrungen aber ziehen: Je größer die Bereitschaft der jeweiligen Banken, zusammenzuarbeiten und Services komplett auf das neue Verfahren zu migrieren, desto größer war die Wachstumsdynamik und die Akzeptanz bei den Kunden. Der Mut zu derart pro-aktiven Veränderungen wird belohnt, durch eine verbesserte Ausgangsposition im Zahlungsverkehrsmarkt der Zukunft – insbesondere gegenüber neuen Marktteilnehmern.

In den nächsten Jahren ist mit weiteren nationalen Initiativen im Bereich der Instant Payments zu rechnen. Dabei werden es in Europa vor allem die Sepa-weiten Initiativen sein, die den Markt in einer besonderen Weise prägen werden. So hat das European Payments Council (EPC) begonnen, ein Sepa-Instant-Payments Scheme zu beschreiben, welches auf der Basis des Sepa Credit Transfers basiert. Bei der EBA Clearing, aber auch bei anderen großen Clearinghäusern wie STET oder Equens, wird an Abwicklungssystemen gearbeitet, die spätestens ab dem zweiten Halbjahr 2017 die Echtzeitabwicklung von Massenzahlungen ermöglichen werden.

Mit etwas Phantasie lässt sich heute schon erahnen, welche disruptive Entwicklung Instant Payments in den kommenden Jahren in Europa (aber auch anderswo auf der Welt) nehmen können. Instant Payments haben das Potenzial, in kurzer Zeit zu dem dominierenden Zahlungsmechanismus der Zukunft zu werden. Dafür gibt es zwei zentrale Gründe: die Anforderungen aus digitalen Geschäftsmodellen und Effizienzaspekte.

Instant Payments erfüllen Anforderungen des digitalen Geschäfts

1. Anforderungen des digitalen Geschäfts: Digitale Geschäftsmodelle erfordern Zahlungsmechanismen, die immer verfügbar sind sowie schnell und unwiderruflich sind. Auf Instant Payments basierende Zahlungsprodukte erfüllen all diese Kriterien. Zudem passt der Push-Mechanismus perfekt zu dem Charakter der mündigen Konsumenten, welcher durch die Digitalisierung befördert wird. Anders als bei Lastschriften oder Kartenzahlungen bestimmt bei Instant Payments tatsächlich der Zahlungspflichtige darüber, wann er die Zahlung ausführt und damit auch, wann sein Konto tatsächlich belastet wird.

Mit der zunehmenden Verbreitung von Smartphones und damit von mobilen Internetzugängen (derzeit etwa 65 Prozent der Bevölkerung in Deutschland) ist zudem eine der wichtigsten Voraussetzungen erfüllt, dass Zahlungspflichtige in fast jeder Situation auch Transaktionen aufgeben können. Mit Instant Payments steht damit ein Zahlungsinstrument zur Verfügung, welches die Voraussetzungen dafür schaffen könnte, dass sich der seit Jahren prognostizierte Erfolg von Mobile Payments tatsächlich in den kommenden fünf bis zehn Jahren einstellen könnte.

Die schnelle und verbindliche Information des Empfängers über die eingegangene Zahlung sorgt zudem dafür, dass das zugrundeliegende Geschäft sowohl im E-

Commerce als auch am stationären PoS schnell und bequem abgewickelt werden kann. Da die Transaktionen zum Zeitpunkt ihrer Ausführung bereits final sind, profitiert der Empfänger gegenüber anderen Methoden wie zum Beispiel der Nutzung von Sepa Direct Debits, von geringeren Ausfallrisiken.

2. Ineffizientere Zahlungsmethoden werden verdrängt: In der Vergangenheit konnten Zahlungen nicht in Echtzeit durchgeführt werden. Daher mussten mit Kartenzahlungen andere Mechanismen entwickelt werden, um am Point of Sale dem Händler die Garantie zu geben, dass er das Geld für die abgegebene Ware auch tatsächlich erhält. Aus diesem Grund wurde dem eigentlichen Geldtransfer eine Online-Autorisierungsnachricht vorgeschaltet, die dafür sorgte, dass die Verfügbarkeit des Transaktionsbetrages bestätigt und eine Zahlungsgarantie ausgesprochen werden konnte.

Migrationssog auf Kartenzahlungen und Lastschriften

Im Vergleich dazu entfallen bei Instant Payments sowohl die Notwendigkeit der Autorisierung, als auch der Auf- und Abbau von Vormerkung am Konto des Zahlungspflichtigen. Stattdessen wird sofort die Kontobelastung initiiert und die Transaktion ausgeführt. Statt einer Zahlungsgarantie für eine zukünftige Zahlung kann der Empfänger direkt über den Betrag wieder verfügen und hat damit auch noch einen Liquiditätsvorteil.

Unter der Annahme, dass langfristig auch alle Credit Transfers nach und nach zu Instant Payments migriert werden, ist davon auszugehen, dass die Transaktionskosten für Instant Payments in wenigen Jahren ein ähnliches Niveau erreichen, wie wir es heute für Credit Transfers kennen. Die entsprechenden Skaleneffekte und Effizienzvorteile werden dafür sorgen, dass ein zusätzlicher Migrationssog mit Blick auf Karten-

zahlungen und Lastschriften entstehen wird.

Vorteile für Privat- und Firmenkunden

Die Vorteile für Privatkunden und für Unternehmen liegen auf der Hand: Die sofortige und universelle Verfügbarkeit des übertragenen Geldbetrages beim Empfänger. Dies konnte bislang in vielen Fällen nur mit Bargeld erreicht werden. Elektronische Verfahren waren entweder immer mit einem zeitlichen Verzug in der Verfügbarkeit versehen oder aber (wie zum Beispiel bei Paypal) in der Verfügbarkeit auf Closed-Loop-Bereiche begrenzt. Insofern geht mit der Einführung von Instant Payments auch die Hoffnung einher, dass ein zusätzlicher Impuls hin zu elektronischen Zahlungen erreicht wird, der zum Beispiel auch Zahlungen zwischen Privatpersonen umfasst.

Für Unternehmen bietet sich darüber hinaus die Möglichkeit, ihre Liquiditätssteuerung im Treasury komplett zu überdenken. Die Planung der Liquidität über verschiedene Konten bei verschiedenen Banken über mehrere Länder hinweg wird deutlich vereinfacht, weil die notwendige Liquidität sofort und kostengünstig übertragen und bereitgestellt werden kann. Da Transaktionen auch schneller beim Empfänger ankommen, können zudem viele Geschäftsprozesse beschleunigt werden, indem zum Beispiel Zollzahlungen schneller ausgeführt oder Zahlungsziele in Verträgen ganz neu definiert werden können. Instant-Payments-Verfahren helfen dabei, das Cash Management und viele andere Geschäftsprozesse stärker zu automatisieren, indem Zahlungen just zum Zeitpunkt der Fälligkeit automatisiert ausgelöst werden können.

Technische Herausforderungen nicht unterschätzen

Banken und Zahlungsdienstleister dürfen die Herausforderungen, denen sie bei der

Einführung von Instant Payments gegenüber stehen, nicht unterschätzen. Instant Payments ist mehr als nur eine Beschleunigung einer klassischen Überweisung. Der Veränderungsbedarf geht weit über die Zahlungssysteme hinaus.

- Zum einen müssen die Institute darauf achten, dass die betroffenen Systeme den Grundcharakter von Instant Payments wirklich abbilden können. Hierzu muss sichergestellt werden, dass nicht nur die Payment-Systeme die Zahlungen in der erforderlichen Zeit abwickeln, sondern auch die Buchungssysteme insbesondere die Gutschriften aus Instant-Payment-Transaktionen sehr zeitnah darstellen können. Jede Verzögerung bei der Verfügbarkeit des Betrages für den Empfänger führt zu einer Reduzierung der Vorteile von Instant Payments und zu einem Wettbewerbsnachteil für das Institut.

- Zum anderen stellt der 24/7-Charakter von Instant Payments neue Anforderungen an die transaktionsverarbeitenden Systeme, aber auch an die Verfügbarkeit von Back-Office-Mitarbeitern und Serviceprozessen. Hier haben Institute, die bereits die Sepa-Einführung genutzt haben, um sich in der Zahlungsverkehrsverarbeitung von Grund auf neu aufzustellen, erhebliche Vorteile gegenüber den Marktteilnehmern, die auf Konvertierungslösungen gesetzt haben. Eine durchgängige effiziente Verarbeitung im Zahlungsverkehr mit hohen STP-Raten ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um sich auch mit Zahlungsverkehrsangeboten rund um Instant Payments am Markt erfolgreich positionieren zu können. Daher ist es wichtig, sich frühzeitig mit den Anforderungen auseinanderzusetzen. Die Erfahrungen aus der Sepa-Einführung haben gezeigt, dass oftmals mehr als 18 Monate notwendig waren, um die identifizierten Maßnahmen umzusetzen.

Für einen Erfolg von Instant Payments ist es aber zusätzlich erforderlich, dass die Institute nicht nur ihre Hausaufgaben in den Zahlungsverkehrs- und Kontoführungssystemen machen und für eine entsprechende

Operationsstruktur sorgen, sondern auch, dass sie sich frühzeitig mit der Fragestellung beschäftigen, wie die Vorteile eines Instant-Payments-Prozesses in Richtung Kunde transportiert werden können.

Instant Payments sind zunächst nur eine neue, schnellere Abwicklungsform von Zahlungen, auf deren Basis neue Services und Produkte für die Kunden entwickelt werden können. Diese Ausgestaltung in für Kunden erlebbare Vorteile findet in erster Linie in den Kanälen statt. Wie wir es jetzt schon in Großbritannien beobachten können, werden Instant Payments eine zusätzliche Innovationsdynamik hinsichtlich der Ausgestaltung zu Services im Kunden-Frontend mit sich bringen. Gerade hierauf müssen sich Banken und Zahlungsdienstleister zusätzlich vorbereiten und entsprechende innovative Ideen entwickeln.

Herausfordernde Preismodelle

Die einsetzende Innovationsdynamik und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck in diesem Bereich werden zusätzlich verstärkt durch die parallele Umsetzung der 2. Zahlungsdienstrichtlinie (PSD2). Mit dem vereinfachten Zugang von Drittdienstleistern (Kontoinformationsdienste und Zahlungsauslösediensten) zu Zahlungs- und Kontosystemen der Zahlungsinstitute wird es auch diesen möglich sein, innovative Services auf der Basis von Instant Payments zu entwickeln und in den Markt zu bringen. Aber gerade im Frontend zum Kunden wird die notwendige Kundenbindung erzeugt, die für Cross-Selling-Ansätze so wichtig ist. Entwickeln Banken auf der Kanalebene keine relevanten Services mehr für den Kunden, werden sie zu einem reinen Infrastrukturdienstleister mit stark begrenzten Erlösmöglichkeiten degradiert.

In diesem Zusammenhang ist auch zu beachten, dass sich die traditionellen Geschäftsmodelle aus dem Kartenzahlungsverkehr deutlich verändern werden. Eine Erlösteilung in Form von Interbankenent-

gelten wird es für Instant Payments nicht mehr geben. Banken und Zahlungsanbieter müssen daher neue Modelle erarbeiten, bei denen der Kunde unmittelbar an den Anbieter etwas zahlt. Eine richtige Positionierung im Acquiring wird daher von größerer Bedeutung sein, um die vorhandene Zahlungsbereitschaft der Händler für einen schnellen und sicheren Geldtransfer auch in Erträge verwandeln zu können.

Auf der Privatkundenseite wird es hingegen schwer werden, eine Bepreisung durchzusetzen – insbesondere dann, wenn sich Immediate Payments schnell zu einer Commodity entwickeln. Die Attraktivität von Girokontomodellen und – damit einhergehend – die Zahlungsbereitschaft der Kunden für ihr Kontopakete wird aber stark davon abhängen, wie gut das kontoführende Institut seinen Kunden einen Zugang zu den neuen innovativen Angeboten gewährleistet.

Eine wesentliche Bedeutung wird dabei einem sicheren, schnellen und an die Bedürfnisse eines zunehmend mobilen Zugangs zum Girokonto angepassten Authentifizierungsverfahren zukommen, welches auch am Point-of-Sale eingesetzt werden kann.

Acquiring wird sich nachhaltig verändern

Darüber hinaus wird sich auch das Acquiring nachhaltig verändern.

- Komplexe Terminallösungen werden von flexiblen, digitalen und mobilen Anwendungen ersetzt werden.

- Der Verkauf von Hardware wird gegenüber einem relevanten Serviceangebot deutlich in den Hintergrund treten.

In bestimmten Bereichen sind all diese Themen nur mit einer intensiveren Zusammenarbeit im Kreditgewerbe selbst zu lösen. So kann ein entsprechender Directory Service, der es ermöglicht, Zahlungen nicht

nur mittels IBAN, sondern auch durch E-Mail-Adressen und Telefonnummern zu adressieren, nur als Gemeinschaftsprojekt sinnvoll aufgebaut und betrieben werden. Und auch die Durchdringung des Marktes mit neuen Services gelingt aufgrund der notwendigen Netzwerkeffekte vermutlich am besten in einer Kooperation.

Suche nach dem Business Case

Gibt es denn einen echten Business Case für Banken im Zusammenhang mit Instant Payments? Die Antwort auf diese Frage ist nicht ganz leicht zu beantworten – allerdings wird sich Entwicklung nicht aufhalten lassen. Grundsätzlich zeichnen sich Ansatzpunkte für einen positiven Effekt auf das Geschäft ab – zumindest für diejenigen Institute, die rechtzeitig über vermarkt-bare Services und neue Geschäftsmodelle nachdenken.

- Instant Payments bieten die Möglichkeit, elektronische Zahlungen in Bereiche auszudehnen, die heute noch von Bargeld dominiert sind. Insofern tragen sie insgesamt zur Wachstumsdynamik im Zahlungsverkehrsmarkt bei und helfen, die Kosten der Bargeldver- und -entsorgung zu minimieren.

- Gleichzeitig können ineffizientere Prozesse abgelöst und die Rolle von Intermediären, wie beispielsweise internationalen Kartengesellschaften, zurückgedrängt werden. Banken haben mit Instant Payments zugleich die Chance, wieder mehr Hoheit über die Wertschöpfungskette zu erlangen.

Profitieren werden aber insbesondere diejenigen Institute, die frühzeitig neue digitale Acquiring-Services, Cash-Management-Lösungen und andere auf Instant Payments basierende Produkte erfolgreich im Markt positioniert haben. Banken sollten daher schnellstmöglich ihre Zahlungsverkehrs- und Digitalstrategie für Instant Payments überarbeiten. Eine rasche Pilotierung von Instant Payments ist dabei essenziell. ■