

„Langfristig verleiht uns die Fusion Flügel“

Interview mit Niklaus Santschi

BS Payone ist das beste Asset am deutschen Payment-Markt, sagt Niklaus Santschi. Das liegt zum einen daran, dass B+S schon immer Netzbetrieb und Acquiring verbunden hat, zum anderen an der Fusion mit dem Payment-Service-Provider Payone. Dennoch sieht er Handlungsbedarf: BS Payone muss agiler und wendiger werden und braucht mehr Fachleute für digitale Geschäftsmodelle. Die Regulierung bewertet Santschi hingegen nicht als Hemmschuh – wengleich das Acquiring-Geschäftsmodell durch die PSD2 irgendwann obsolet werden könnte. Red.

B+S hat am einen oder anderen Ort ein wenig Staub angesetzt. Die Positionierung muss schärfer werden, für den Markt, die Kunden, aber auch die Mitarbeiter. Daran arbeiten wir mit Hochdruck und mobilisieren dafür das gesamte Team.

Karten Wo sehen Sie die genannten staubigen Ecken?

Ein Thema, das in der Vergangenheit etwas vernachlässigt wurde, ist die User Experience oder Customer Experience in der digitalen Welt. Der Service ist – auch erhärtet durch Markt- und Kunden-

umfragen – zwar sehr gut. Noch nicht so gut aufgestellt ist das Unternehmen jedoch bei digitalen Services und Kundenprozessen. Damit einhergehend müssen wir uns mit der Flexibilisierung des Vertriebs befassen. In jedem Fall müssen wir agiler und wendiger werden.

Das zweite Thema sind die internen Prozesse, die sich durch Automatisierung noch bedeutend verbessern lassen. Die größte Aufgabe und auch Chance ist hier natürlich die Verknüpfung und Integration mit Payone.

Ein dritter Punkt sind neue Talente. Wir haben viele ausgezeichnete Experten mit Fachwissen über die Kartenwelt und das PSP-Geschäft. Für die Zukunft mit sehr viel mehr digitalen oder datengetriebenen Geschäftsmodellen brauchen wir jedoch entsprechende weitere in diesen Kontexten erfahrene Fachleute.



Quelle: BS Payone

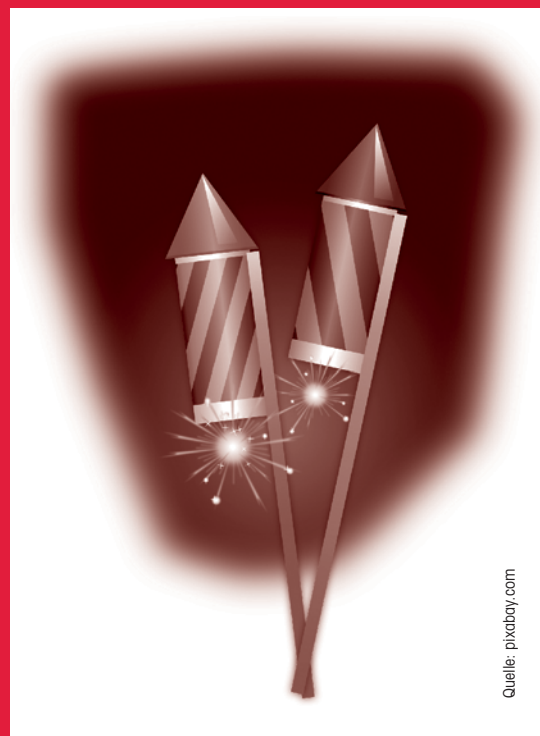
Niklaus Santschi, Geschäftsführer, BS PAYONE GmbH, Frankfurt am Main

Karten Wie sehen Sie BS Payone derzeit positioniert?

Die Ausgangslage ist gut. Grundsätzlich ist das Unternehmen das beste Asset am deutschen Payment-Markt. Wir haben heute rund 255 000 Händler. Durch die Vernetzung mit der Sparkassen-Finanzgruppe, deren Strategie es ist, Konto und Zahlungsverkehr ins Zentrum zu setzen, ergibt sich ein enormes Potenzial. Und das Unternehmen hat alles, was ein moderner Payment-Dienstleister braucht: Processing, Netzbetrieb, Acquiring, PSP und vielfältige Value added Services.

Karten Wie wichtig ist der Zusammenschluss von B+S mit Payone für den Markterfolg?

B+S hatte 250 000 Kunden, Payone etwa 5 000. Auch im Umsatz liegt das Verhältnis heute etwa 20 zu 1. Aus Finanzinvestorenperspektive hat Payone jedoch das sehr viel größere Potenzial und die stärkeren Wachstumsraten (etwa doppelt so hoch wie bei B+S). Insofern ist es eine ideale Ergänzung. Für die



Quelle: pixabay.com

langfristige Entwicklung ist Payone sicher ein Booster.

Karten **Wie sehen derzeit die Marktanteile aus?**

B+S hat sich in den letzten fünf Jahren unter Markt entwickelt und hat damit Marktanteile verloren. Payone hingegen ist stark gewachsen. Im Visa-Geschäft halten wir in etwa ein Drittel des Marktanteils, bei Mastercard ein Viertel. Im Netzbetrieb liegen wir ebenfalls bei rund einem Drittel. Für diese Zahlen werden immer die Statistiken des EHI bemüht, die aber den Mineralöl- und Servicesektor nicht beinhalten. BS Payone ist aber gerade da einer der größten Dienstleister und generiert dort sehr viel Volumen. Gemessen an der Zahl der Terminals liegen wir etwa auf Platz 3. Im grenzüberschreitenden Acquiring ist B+S eines der besten Dienstleistungsunternehmen. Summa summarum sind wir in jedem Marktsegment unter den Top-Anbietern.

„Die Sparkassen haben mit ihrer Zahlungsverkehrsstrategie überraschend viel Fahrt aufgenommen.“

Karten **Wie hilfreich ist die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe?**

Die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe birgt enorme Chancen. In Sachen Terminalisierung, also bei der Zahl der Terminals pro Einwohner, ist Deutschland Zweitletzter in Europa. Hier gibt es noch großes Potenzial. In diesem Umfeld spielen die Sparkassen eine ganz wichtige Rolle, weil es sehr viele kleine Händler gibt, die heute noch gar keine bargeldlosen Zahlungen akzeptieren. Für diese KMU-Händler, die ihren Erfolg in der Regionalität suchen, haben die Sparkassen eine große Bedeutung.

„Die Zugehörigkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe birgt enorme Chancen.“

Und daraus ergeben sich viele Ansätze für die Geschäftsentwicklung.

Mit Blick auf die Wachstumsperspektive haben wir relativ analoge Wachstumspläne für das Sparkassengeschäft wie auch unser übriges Geschäft. Die Relevanz für die Sparkassen ist aber hoch, weil sie zusätzlich Provisionen generieren und Kundenbindung festigen. Für die Werthaltigkeit ist das ein wunderbares Geschäft. Die Sparkassen erwarten aber natürlich höchste Qualität und Service für ihre Kunden. Und die Organisation ist komplex.

Karten **Fühlen Sie sich dadurch manchmal ausgebremst?**

Nein. Die Sparkassen haben mit ihrer Zahlungsverkehrsstrategie überraschend viel Fahrt aufgenommen. Nichtsdestotrotz geht es mir persönlich manchmal zu langsam, die Abstimmungsprozesse nehmen oft viel Zeit in Anspruch, vor allem mit Blick auf die Dynamik, die um uns herum herrscht.

„Grundsätzlich finde ich die Regulierung der Interchange positiv.“

Die Schwierigkeit dieser großen Organisation besteht darin, jedem Einzelnen die Situation klar zu vermitteln. Aufgrund der föderalen Struktur bezieht man alle Mitglieder in einen solchen Prozess ein. Und das braucht Zeit. Eine effektivere Governance wäre in dem sehr agilen Bereich Payment sicher manchmal hilfreich.

Karten **In der Sparkassenorganisation gibt es ja auch noch andere**

Payment-Dienstleister. Wäre es nicht sinnvoll, auch eine Pluscard oder Bayern Card Service zu integrieren?

Das kann ich nicht beantworten. Es ist offensichtlich, dass man dadurch erhebliche Synergien erzielen könnte. Von daher wäre eine solche Integration zweifellos etwas, das man erwägen sollte. Letztlich aber müssen das die Gesellschafter beurteilen.

Karten **Stichwort Regulierung: Wie hat sich die Interchange-Regulierung bei Payment-Dienstleistern niedergeschlagen?**

Das hat mehrere Aspekte. Grundsätzlich finde ich die Regulierung der Interchange – und das möge man mir aus der Issuer-Perspektive verzeihen – positiv. Das System wird dadurch günstiger und damit attraktiver für den Handel und so auch attraktiver für den Kunden. Die Eingriffe der europäischen Union, nicht nur in Sachen Interchange, sondern auch durch die PSD2 sind wichtig, damit sich das System erneuert und dynamisiert. Das spürt man deutlich: Seit diesen Eingriffen ist der Markt so spannend wie nie zuvor. Früher gehörte der Zahlungsverkehr ins erste Quartal der Banklehre. Heute ist er das Spielfeld der Private Equity. Insofern sehe ich Regulierung überhaupt nicht negativ. Im Gegenteil: Sie wirkt als eine Art Katalysator.

Auch die Interchange-Regulierung und -Senkung hatte positive Effekte, indem unsere Kunden von niedrigeren Gebühren profitieren konnten. Großkunden zahlen heute nach sogenannten "Interchange Plus"-Modellen. Das heißt, Interchange und Kartengebühren werden ihnen transparent ausgewiesen. Umso negativer empfinden sie – gleichermaßen wie wir – die massive Erhöhung der Card Scheme Fees, die einhergeht mit der Reduktion der Inter-

change-Gebühren. Bei uns hat sich dieser Fakt von 2015 bis heute in einer Verdoppelung der Gebühren ausgewirkt, und das mit wenig spürbaren Mehrleistungen. Das ist eine sehr kritische Folgeerscheinung, auf die wir kaum Einfluss haben.

Karten **Inwieweit können Sie das an die Händler durchreichen?**

Ein Teil wird an die Händler weitergegeben. Aber ein sehr substanzieller Teil bleibt bei uns hängen.

Karten **Also ist der Margendruck eher gestiegen als gesunken?**

Der Margendruck bei Acquiringunternehmen war vor allem in Deutschland im Grunde immer schon hoch. Die Attraktivität des Händlergeschäfts ist jedoch gewachsen, weil man heute zusätzlich neben dem klassischen Geschäft Zusatzservices anbieten kann. Man könnte meinen, dass durch die Reduktion der Interchange eine Entspannung eingetreten sei. Durch die Transparenz gegenüber den Kunden, bleibt da aber kaum etwas übrig. Im Girocard-Markt verdienen wir ebenfalls wenig. Hier macht es allein die Masse.

Karten **Mit welchen Zusatzservices lässt sich denn Geld verdienen?**

Dazu gehören die Währungsumrechnung (DCC), Tax Free Services oder Absatzfinanzierung für Händler. Man kann in den Produktvertrieb mit zusätzlichen Kassen oder Business-Apps einsteigen. Dazu kommen Kundenbindungsprogramme oder Lösungen, die den Handel in der Gewinnung von mehr Nutzern oder höheren Absatz unterstützen. Dann Mehrwertservices, die dem Kunden höhere Effizienz in seinen Prozessen oder bessere Performance ermöglichen. Geld verdienen ließe sich auch mit Daten. Aber das ist ein sehr schwieriges und komplexes Thema, das wir zum heutigen Zeitpunkt noch nicht aktiv angehen.

Karten **Haben Sie auch schon eine Lösung für Ein-Klick-Payments in der Schublade, die jetzt nach Auslaufen des Amazon-Patents leichter möglich werden?**

In der Schublade noch nicht. Aber das ist natürlich ein Diskussionsthema.

Karten **Ist die PSD2 ein Risiko für einen Payment-Dienstleister?**

Die PSD2 ist ein großes Risiko für Acquirer. Simplizistisch gesehen, braucht man

mit den neuen Schnittstellen zum Konto gar keine Acquirer mehr.

Wir haben aber heute mit über 255 000 Händlern Verträge. Und der Vertrag ist das Asset, über das man sehr vieles steuern kann. Die meisten Händler wollen sich nicht mit Einzeltransaktionen auseinandersetzen, sondern wollen sie aggregiert bekommen. An dieser Stelle werden Dienstleister weiterhin gefragt sein, auch wenn sich ihre Geschäftsmodelle verändern werden. Ein Teil der Abwicklung wird bleiben. Das gilt auch für Settlement und Reporting.

Das klassische „Versicherungsgeschäft“ der Acquirer über das Aussprechen von Zahlungsgarantien wird hingegen möglicherweise abnehmen. Insofern wird vermutlich auch die in der Marge enthaltene Risikoprämie reduziert. Aber bei Services und der Integration von Kassen oder von Händlern in digitale Welten bieten sich Ertragspotenziale. Gerade diese Dinge und die damit verbundene Betreuungsleistung sind für kleine Kunden besonders wichtig. Darum glaube ich, dass wir langfristig von einem Zahlungsdienstleister zu einem Händlerdienstleister werden. Ein Beispiel für solche Services ist Blue Code.

Karten **Wenn der Vertrag das eigentliche Asset ist, schließt sich die Frage an: Werden Händler auch künftig noch Verträge abschließen?**

Am Acquirer per se wird das Geschäft vielleicht künftig irgendwann vorbeigehen. Am Händlerdienstleister aber wohl nicht. Denn das Abwickeln von Zahlungen ist ein Thema, das viele überfordert und mit dem sich das Gros nicht befassen will. Hier einen Dienstleister zu haben, der das Thema konzentriert, sicher und vertrauenswürdig abwickelt, ist sicher etwas, das die meisten Händler auch künftig gerne in Anspruch nehmen werden und gewillt sind, für diesen Service einen angemessenen Preis zu bezahlen.

Daten und Fakten zu BS Payone

Anzahl Firmen- und Händlerkunden: 255 000

Anzahl Mitarbeiter: 700

Standorte: Frankfurt am Main, Kiel, Hamburg, Berlin, Bochum

Anzahl B+S Visa/Mastercard/JCB-Vertragsunternehmen: 200 300 (Stand Dezember 2016)

Anzahl BS Payone PoS-Terminals (Netzbetrieb): 1 88 800 (Stand Dezember 2016)

Davon Anzahl m-PoS-Terminals: zirka 2 500

Netzbetriebstransaktionen: 828 Millionen (Stand Dezember 2016)

Zahlungsverkehrsvolumen nach ZAG: 23,3 Milliarden Euro (Stand Dezember 2016)

Zahlungsverkehrstransaktionen nach ZAG: 325 Millionen (Stand Dezember 2016)

Anteil Kontaktloszahltransaktionen (Girocard) 314 838

Karten Bei den kleinen Händlern kommt auch das Konzentratormodell bei Girocard oder Paydirekt zum Tragen. Lässt sich damit etwas verdienen?

Das Konzentratormodell ist letztlich ein typisches Händlerservicemodell, das es erlaubt, auch kleinere Händler einfach aufzuschalten und zu bedienen. Die deutsche Kreditwirtschaft hat hier auch in der Vergangenheit viele Spezifika geschaffen, die aber oft komplex und nicht zwingend förderlich für die offene Innovation sind.

„Ich glaube nicht, dass die Investitionsspitzen künftig geringer ausfallen.“

Karten Sehen Sie für Paydirekt noch eine Zukunft?

Das ist eine sehr schwierige Frage. Die Idee, Paypal etwas entgegenzustellen, war im Grunde gar nicht schlecht. Aber war man sich bewusst, was das an Zeit und Geld kostet? Ein großer Fehler war es, die kleinen Kunden anfangs völlig zu vergessen. Zudem braucht Paydirekt eine einfache und schlagkräftige Governance, sonst sehe ich seine Chancen schwinden. Aber ich lasse mich gerne überraschen.

Karten Verdienen Sie mit Paydirekt Geld?

Bisher haben wir mehr Kosten, als wir verdienen. Doch vielleicht kommt das künftig noch.

Karten Wie ist das beim PoS-Geschäft?

Hier sehe ich erhebliche Möglichkeiten. Natürlich verursachen kleine Händler im Verhältnis zum Umsatz mehr Kosten, die irgendwie gedeckt werden müssen. Und die Kosten müssen für den Kunden auch kalkulierbar sein.

Das Geschäftsmodell ist deshalb ein anderes. Die klassischen Entgelte je Transaktion funktionieren wahrscheinlich nicht, weil die Händler wenige Transaktionen durchführen, die Geräte und der Service aber trotzdem laufende Kosten verursachen. Wir bieten simple Lösungen auf Basis einer niedrigen Monatspauschale an, die das Komplettpaket beinhaltet. Hier haben wir viel Zuspruch. Auch in anderen Märkten läuft dieses Geschäft sehr gut.

Im m-PoS-Geschäft geht es primär darum, neue Segmente wie Markthändler oder Handwerker zu erschließen und diese Basis als Sprungbrett für Anschlussgeschäfte zu nutzen, wenn Händler zum Beispiel größer werden. Es geht aber auch darum, dem Kunden mehr Möglichkeiten zu eröffnen, bargeldlos zu bezahlen und dann den Netzwerkeffekt zu nutzen.

Das Potenzial in Deutschland schätze ich auf 40 000 bis 50 000 m-PoS-Geräte. Reich werden kann man mit diesem Segment sicher nicht. Aber auf Basis von Monatspauschalen lässt es sich profitabel betreiben. Am besten wäre es für kleinere Händler, wenn sich die Lösung im Handy befände und ganz ohne Zusatzgerät auskommt. Doch das ist sicher nur eine Frage der Zeit.

Karten Wie sieht es angesichts der rasanten technischen Weiterentwicklung mit dem Investitionsschutz aus?

Investitionsspitzen hat es immer gegeben. Es ist aber die Frage, ob all die Systeme, die jetzt wie Pilze aus dem Boden schießen, für die Zukunft Bestand haben und ob sich die Investition lohnt oder nicht. Ich glaube aber, wir sind jetzt in einer Phase der Orientierung und in den kommenden Jahren wird es zu einer gewissen Stabilisierung kommen.

„Das kontaktlose Bezahlen ist ein klarer Treiber für Kartenzahlungen.“

Die Welt wird aber komplexer. Mit den neuen Anwendungen gibt es auch immer mehr unterschiedliche Technologien, die miteinander verbunden werden müssen. Auch die geografische Reichweite wird größer. Und durch die massive Steigerung von Speicherkapazitäten der Endgeräte kommen ganz neue Themen ins Spiel – beispielsweise Werbung, die mit eingespeist wird. Ich glaube deshalb nicht, dass die Investitionsspitzen künftig geringer ausfallen.

Langfristig müssen wir deshalb dafür Sorge tragen, genug Volumen zu generieren. Sonst werden die Margen nicht ausreichen, um zu reinvestieren.

Karten Welche Volumina wickeln Sie derzeit ab?

Aktuell wickeln wir rund 1,1 Milliarden Transaktionen im Jahr ab. Das Händlervolumen beträgt rund 60 Milliarden Euro, davon entfällt etwa die Hälfte auf die Girocard, der Rest auf Kreditkarten und alternative Zahlungsmittel.

Karten Welche Rolle spielt JCB dabei? Und haben Sie auch Alipay im Portfolio?

Von der Volumina her ist dieses Geschäft, das eigentlich „nur“ einen Service für Touristen darstellt, für uns nicht relevant.

Für spezifische Segmente wie die Hotellerie oder den Einzelhandel im Luxussegment sieht das natürlich anders aus.

Alipay haben wir in der Pipeline für 2018. Noch ist es nicht kritisch, dass wir dieses Zahlungsmittel noch nicht im Portfolio haben. Aber es wird immer häufiger nachgefragt. Alipay und We Chat sind für Händler aufgrund des wachsenden chinesischen Touristenstroms und der Verbreitung in China ein großes Thema.

Karten **Chinesen zahlen gerne mobil. Woran liegt es Ihrer Einschätzung nach, dass das in Deutschland nicht wirklich vorangeht?**

Das hat unterschiedliche Gründe. Erstens stehen hierzulande viele Verbraucher dem bargeldlosen Zahlen via Mobile kritisch gegenüber beziehungsweise sind erst gar nicht dafür technisch gerüstet. Man hat insgesamt zu wenig Wert darauf gelegt, Verfahren gemeinsam zu entwickeln und zu kommunizieren. Auch Standards wurden nicht in großen Schritten entwickelt, es gibt einfach eine zu große Vielfalt. Das ist nicht förderlich für Innovationen.

Beim mobilen Bezahlen gibt es verschiedene Lösungen. Da werden Einfachheit und Kontrolle sowie Kosten für die Banken entscheidend sein. Solche Systeme werden kommen und sich als erfolgreich erweisen, vorausgesetzt eine einfache Handhabung und Sicherheit ist gegeben. Wir haben beispielsweise Blue Code umgesetzt, andere Services werden folgen.

Karten **Kommt denn das kontaktlose Bezahlen als Brückentechnologie für das mobile Bezahlen voran? Welchen Anteil machen kontaktlose Transaktionen mittlerweile aus?**

Das kontaktlose Bezahlen kommt gut voran. Diese Technologie wird von den Verbrauchern gut angenommen und ist ein klarer Treiber für Kartenzahlungen.

Karten **Trotz der immer wieder medienwirksam thematisierten Befürchtung, dass Karten im Portemonnaie unbemerkt ausgelesen werden könnten?**

Das ist ein Ammenmärchen und unnötige Verunsicherung der Bevölkerung, die sehr bedauerlich ist. Hier hat die Kommunikation der Banken versagt. Kontaktlos-Fraud ist marginal im Vergleich zu Missbrauchs- und Betrugsfällen, die im Internet passieren. Der relative Vorteil, den das kontakt-

lose Zahlen bietet, steht in keinem Verhältnis zum Risiko.

Generell muss man sagen: In Europa – und Deutschland ist hier ein Vorreiter – haben wir einen ultimativen Sicherheitsanspruch und sind deshalb noch meilenweit entfernt von einer kundenorientierten Abwicklung. Von einer Risikovermei-

dungsstrategie würde ich viel lieber zu einer Risiko-Management-Strategie wechseln, bei der man gewisse Risiken in Kauf nimmt, sich dafür das Leben aber deutlich einfacher macht. Die Zwei-Faktor-Authentifizierung ist ein solches Thema. Aber mit biometrischen Verfahren werden sich auch hier brauchbare Lösungen finden lassen.