

# Bezahlenszenarien 2030 – Handlungsoptionen für Banken

Von Gerd Cimiotti



In den nächsten zehn Jahren werden sich wichtige Rahmenbedingungen für den Zahlungsverkehr verändern. Kreditinstitute müssen sich schon jetzt dafür positionieren, um die Effizienz und Marktposition kreditwirtschaftlicher Systeme zu sichern. Gerd Cimiotti beschreibt vier Szenarien für das Bezahlen der Zukunft. Allen gemeinsam: Die digitale Transformation von Kauf- und Bezahlprozessen nimmt weiter Fahrt auf. Dafür muss die Kreditwirtschaft heute schon neue Kompetenzen aufbauen und – beispielsweise durch Integration von Mehrwertdiensten – neue Geschäftsmodelle entwickeln. Red.

Schon heute verändert die digitale Transformation unser tägliches Leben und eine weitere Beschleunigung ist zu erwarten. Lebenswelt, Konsum und Bezahlen verschmelzen zunehmend miteinander. Der Bezahlprozess an sich wird mehr und mehr in andere Prozesse integriert und somit für den Kunden immer „unsichtbarer“. Die Wenigsten benutzen überhaupt noch Scheine und Münzen als Zahlungsmittel, sondern greifen auf bequemere Methoden wie physische Debit- und Kreditkarten oder kontaktlose Kartenzahlungen mittels Smartphone zurück. Es ist zu erwarten, dass in einer Zeitspanne von zehn Jahren noch mehr Optionen hinzukommen.

Gleichzeitig hat die Regulierung dazu geführt, dass die Ertragschancen aus der reinen Zahlungsabwicklung vor allem aus Sicht von kontoführenden Instituten weiter abgenommen haben.

Diese Entwicklung führt bei Betreibern von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen zu einer Unsicherheit über die Zukunft des Bezahlers, da sie in langfristigen Investitionszyklen denken und ihre strategische Ausrichtung reflektieren müssen. Doch um eine passende Strategie festzulegen, muss man wissen, welches Szenario uns erwartet.

Es gibt viele Faktoren, die noch unbekannt sind:

- Wie werden sich Künstliche Intelligenz und Internet of Things auswirken?
- Werden sich der Smart Store und das „unsichtbare Bezahlen“ flächendeckend durchsetzen?
- Werden Kaufentscheidungen bald sogar autonom durch Algorithmen gefällt?

Natürlich haben wir heute noch keine Garantie, wie der Alltag der Verbraucher 2030 aussieht, aber es gibt sichtbare Tendenzen, auf deren Basis sich vier Szenarien heraus kristallisiert haben. Die Studie „Bezahlen 2030“ der SRC Security Research & Consulting GmbH mit fachlicher Unterstützung durch Z\_punkt The Foresight Company gibt Ausblicke auf mögliche Szenarien einer Alltagswelt, die immer digitaler wird.

## Vielfalt an der Kundenschnittstelle

Das erste dieser Szenarien ist geprägt von Vielfalt an der Kundenschnittstelle. In der Omnichannel-Welt gehen stationärer Handel, IoT-Handel, E- und M-Commerce sowie Social Commerce deutlich ineinander über. Customer Journeys werden immer komfortabler.

Besonders der stationäre Handel wird durch digitale Technologien verändert: Die Kundschaft wird während des Einkaufs durch digitale Wegweiser unterstützt, das Einkaufserlebnis durch AR-Applikationen, personalisierte (standortbezogene) Angebote und mobile Couponing verbessert. Auch die mit der eigentlichen Transaktion verbundenen Prozesse wie Anstehen, Scannen und Kassieren verschwinden oder sind zu-



Gerd Cimiotti, Geschäftsführer, SRC Security Research & Consulting GmbH, Bonn

nehmend unsichtbar. Das Einzelhandelspersonal hat mehr Zeit für komplexere Tätigkeiten. Smarte Regale melden regelmäßig den Warenbestand und geben dem Personal Hinweise auf drohende Out-of-Stock-Situationen.

Bezahlt wird in der Regel über Self-Checkout-Systeme, die eine Anmeldung erfordern (zum Beispiel mittels NFC oder QR-Code). Dank IoT-basierter Warensicherung kann eine Vielfalt von Produkten über Self-Checkout-Systeme eingekauft werden, auch solche, die eine Altersverifikation benötigen. Treuepunkte können nicht nur über Einkäufe, sondern auch durch spielerische Elemente („Gamification“) und im Tausch für persönliche Daten gesammelt werden. Der Kassenschein wird digital übermittelt.

Die Kundschaft kann aus einer Vielfalt an Zahlverfahren auswählen: Manche Händler haben eigene Zahlssysteme entwickelt und selbst Kryptowährungen stehen als Exoten zur Auswahl. Auch Bargeld kann sich der digitalen Transformation nicht entziehen: Münzbeträge werden vermehrt als digitales Guthaben verrechnet und bei Kleinmünzen wird vermehrt gerundet.

**IoT rückt Bezahlprozess in den Hintergrund**

Szenario 2: Im Jahre 2030 sind digitale Assistenten, Ökosysteme und Plattformen Mittelpunkt des Alltags und des Einkaufens. Viele Alltagsentscheidungen und auch Einkaufsprozesse sind hochgradig autonom und nahezu un-

sichtbar geworden. Durch autonome Einkäufe digitaler Assistenten erfolgt der Bezahlprozess im Hintergrund und ist für den Verbraucher praktisch unsichtbar. Dieser hat eine sehr offene Einstellung zur Technologie ohne Misstrauen.

Das Vertrauen in die autonome Entscheidungskraft der Algorithmen, die den Alltag erleichtern sollen, ist hoch. Längst haben Verbraucher ihre Entscheidungshoheit bei Routineentscheidungen abgegeben. Bei emotionalen Themen und Lebensentscheidungen sind digitale Assistenten zumindest Berater – sie beginnen aber auch hier, öfter autonom zu agieren. Internetgiganten entwickeln Eigenmarken und bieten diese auf ihren Plattformen an. Das zwingt den Handel, sich neu zu erfinden.

**Szenario-Steckbriefe im Überblick**

	<b>Szenario 1: Vielfalt an der Kundenschnittstelle</b>	<b>Szenario 2: Freie Fahrt für die digitale Hochkultur</b>
<b>Digitale Transformation des Alltags</b>	Das IoT und digitale Assistenten erhöhen den Komfort und unterstützen bei Alltagsentscheidungen	Internetgiganten treiben das digitale Nervensystem und digitale Assistenten, die autonom (Kauf-) Entscheidungen treffen
<b>Das digitale Gesicht des Handels</b>	Der Handel etabliert eine Omnichannel-Strategie und rüstet seine Geschäfte zu Smart Stores auf	Der Gang ins Geschäft ist nahezu obsolet. In den verbleibenden autonomen Smart Stores wird komplett unsichtbar bezahlt
<b>Transaktionen in einer digital transformierten Welt</b>	Bargeld verliert angesichts von kontaktlosem Zahlen, Abo-Modellen, IoT-Zahlungen und Online-Lieferdiensten weiter an Boden	Durch autonome Einkäufe digitaler Assistenten und vernetzter Dinge ist Bargeld auf dem Weg, ein Relikt zu werden
<b>Neue Spielregeln im Wettbewerb</b>	Ein Regulierungstau schränkt digitale Geschäftsmodelle und Technologien ein	Nicht-regulierte Internetgiganten dringen in immer mehr Lebenskontexte vor
<b>Zentrale Treiber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präferenz für Assistenzsysteme statt Algorithmen, die autonom Entscheidungen treffen</li> <li>• Spaltung der Verbraucher in Digital Natives und Skeptiker erfordert eine Optionenvielfalt im Handel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugende und umfassende digitale Assistenten und IoT-Lösungen marginalisieren etwaige Datenschutzbedenken</li> <li>• Staatliche Eingriffe in digitale Märkte sind auf ein Minimum reduziert.</li> </ul>
<b>Signale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr als 50 Prozent der Internetnutzer zwischen 20 und 69 Jahren können sich vorstellen, Produkte des täglichen Bedarfs automatisiert zu bestellen</li> <li>• 83 Prozent der deutschen Verbraucher ist es wichtig, immer zu wissen, mit wem sie gerade interagieren – egal ob Mensch oder „Maschine“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon plant, bis zum Jahr 2021 in den USA 3 000 Amazon-Go-Läden zu eröffnen (Walmart hat in den USA momentan zirka 4 800 Geschäfte) – für Deutschland wird eine äquivalente Entwicklung angenommen</li> </ul>

In einer Welt, in der der Gang ins Geschäft oftmals obsolet ist, sind die verbleibenden Läden kleinflächige, kassenlose Smart Stores, die eher Abholstationen ähneln. Standard ist unsichtbares Bezahlen über passive Biometrie.

Auch virtuell wird unsichtbar bezahlt, dank Device & Digital Assistant Fingerprinting und Verhaltensbiometrie. Der Kaufpreis wird im Austausch gegen Daten reduziert.

### Renaissance des stationären Handels

Szenario 3: Im Jahr 2030 gehen Verbraucher mit den Chancen und Risiken der digitalen Transformation sehr re-

flektiert um. Lokale Ökosysteme und Plattformen treten an die Stelle globaler Plattformen und der stationäre Handel erfährt eine Renaissance. Der lokale Händler ist zu einem dritten Ort geworden, der zwischenmenschliche Kommunikation und Erlebnisse ver spricht.

Das kann zum Beispiel so aussehen, dass der lokale Lebensmittelhändler erlebnisorientierte Kochevents anbietet. Haushalte aus dem nahen Umkreis erfahren via Push-Nachricht vom Koch-event. Für die Zustellung der Push-Nachricht im regionalen sozialen Netzwerk hat der Händler zuvor einen Nanobetrag gezahlt – das ist mittlerweile üblich, um Spam und betrügerische Nachrichten unattraktiv zu machen. Im Fokus des spontanen, ge-

meinsamen Essens stehen das gemeinsame Erlebnis und der Austausch zwischen Händler und Kundschaft sowie zwischen den Teilnehmern untereinander. Der Wocheneinkauf wird durch das Event inspiriert: Ergänzend zu den Zutaten des Gerichts bieten lokale Anbieter weitere, passende Produkte im Geschäft an, etwa Reisebücher und spezielles Geschirr. Die Wahl des Zahlungsmittels unterscheidet sich je nach Teilnehmer. Bar und nicht bar halten sich die Waage – einige lassen „digital anschreiben“. Die Teilnehmer teilen ihre Bilder im Nachgang auf der vertrauten, regionalen Plattform und bewerten dort auch die beteiligten Produkthanbieter und Dienstleister. Sichere und anonyme Zahlungsmittel erfahren eine ungeahnte Wertschätzung.

### Algorithmen treffen die Entscheidungen

Im Szenario 4 werden Plattformen zur Commodity. In der sogenannten „Token Economy“ wird verstärkt mit Kryptowährungen über DLT-Netzwerke (Distributed-Ledger-Technologie) und Smart Contracts eingekauft. Verbraucher wechseln flexibel zwischen verschiedenen, digitalen Assistenten, die ihren Alltag organisieren. Dabei wählen diese digitalen Stellvertreter zwischen unterschiedlichen Händlern, die hochgradig individualisierte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Intelligente, digitale Assistenten erledigen digitales Matching von Angebot und Nachfrage und stellen reibungslose und sichere Transaktionen sicher.

Im Ergebnis werden die Menschen in ihrem Alltag von einer Vielzahl an Algorithmen (und nicht einer einzigen Plattform) unterstützt – Datenschutz und sichere (Zahlungs-)Abwicklung vorausgesetzt. Da Algorithmen die Entscheidung treffen, spielt die Rangfolge von Angeboten auf Plattformen keine Rolle mehr, Sponsored Products und Dienstleistungen sind Geschichte. Bezahlt wird über die Kryptowährung des DLT-Netzwerks.

### Bargeldloses Zahlen wird immer alternativer

In den vier Szenarien sind heute kritische Unsicherheiten verschieden stark ausgeprägt. Wir können noch nicht wissen,

#### Szenario 3: Neue Balance

#### Szenario 4: Plattformen als Commodity

Der kritische und differenzierte Umgang mit den Möglichkeiten der digitalen Transformation wird zur Hürde für digitale Innovationen	Die „dezentrale“ Transformation der digitalen Transformation sorgt für eine Emanzipation von den heutigen Internetgiganten
Es kommt zu einem Revival des stationären Handels, der sich als erlebnisorientierter Dritter Ort positioniert	Handel findet auf dezentralen Marktplätzen statt, auf denen Algorithmen eigenständig das perfekte „Match“ finden
Bargeld erfährt als sicheres und anonymes (Biometriefreies) Zahlungsmittel ungeahnte Wertschätzung	In der Token Economy wird mit Kryptowährungen über DLT-Netzwerke und Smart Contracts eingekauft; Nutzen statt Besitzen setzt sich durch
Eine aktive Industriepolitik beschränkt den Einfluss globaler Internetgiganten, die von regionalen Plattformen abgelöst werden	Ein Open-Finance-Data-Modell schafft bei Daten ein Level Playing Field
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Sensibilisierung der Verbraucher für Datenschutz durch Datenskandale und Präferenz für reale Erlebnisse (stationärer Handel)</li> <li>• Regulierer will Souveränität gegenüber global agierenden Internetgiganten gewährleisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von DLT-Netzwerken und Kryptowährungen wird durch technologische Durchbrüche möglich</li> <li>• Verbraucher nutzen dezentrale Marktplätze und delegieren Entscheidungen an Algorithmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 Prozent der 16- bis 25-Jährigen geben an, dass digitale Bezahlmethoden zu viele Daten sammeln und sie selbst zum Geld ausgeben verleitet werden</li> <li>• Die Generation Z kauft wieder stärker offline ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anzahl der handelbaren Kryptowährungen ist von 26 im Jahr 2013 auf 2.238 im Jahr 2019 gestiegen</li> <li>• Frankreich will 2020 eine eigene Digitalwährung testen</li> </ul>

wie stark sich die digitale Transformation letztlich auf unseren Alltag auswirkt und wie sich die Einkaufsgewohnheiten ändern werden. Welche Rolle spielt beispielsweise der Datenschutz? Das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz stehen heute erst am Anfang und keiner kann sich ausmalen, welche Entwicklungsschritte diese Technologien in zehn Jahren machen werden. Und inwieweit wird durch Regulierung eingegriffen? Alles unbekannte Faktoren, die die Entwicklung entscheidend beeinflussen werden.

Bei all dem ist aber eines sicher: Die Transaktionen in einer digital transformierten Welt laufen anders ab, worauf sich Kreditinstitute zwangsläufig strategisch einstellen müssen.

Garantiert ist, dass bargeldloses Bezahlen immer alternativer wird. Im Jahre 2030 werden digitale Informationen an den reinen Geldfluss gekoppelt sein. Wo heute noch die Barzahlung dominiert, könnten in einer digital transformierten Welt Online-Dienste oder kontaktloses Zahlen an deren Stelle treten.

Außerdem ergeben sich neue Einkaufskontexte, in denen bargeldloses Bezahlen die einzige Option ist: Einkäufe über neuartige Endgeräte (zum Beispiel Wearables), vernetzte Gegenstände (IoT-Payments) und digitale Assistenten sowie Einkäufe, die in immersiven, virtuellen Welten stattfinden (etwa Virtual-Reality-Reisen, Gaming). Heutige Einmalkäufe werden durch Abo-Modelle (Dauerschuldverhältnis für bestimmte Produkte und Dienstleistungen) und Pay-per-Use (Zahlung nur bei Nutzung) zunehmend abgelöst. Dazu kommen vernetzte Geräte, die Verbrauchsmaterialien eigenständig nachbestellen oder die nach Nutzung bezahlt werden können.

### Mikro- und Nanozahlungen gewinnen an Bedeutung

Mikro- und Nanozahlungen gewinnen bis 2030 an Bedeutung. In einer Industrie 4.0 bedeutet das, dass „Maschinen“ und „Dinge“ untereinander kleinteilige Zahlungen abwickeln. Im Alltag werden uns kleinteiligere Zahlungen öfter begegnen, zum Beispiel über Paid Content und Pay-per-Use-Geschäftsmodelle.

Bis 2030 könnten sich Kryptowährungen langsam als Zahlungsmittel etablieren, zumindest in bestimmten Kontexten, etwa der wachsenden Gaming-Branche und bei digitalen Services wie Messengern. Die Rolle von Distributed-Ledger-Technologien (DLT) und Smart Contracts ist hingegen noch sehr ungewiss, weil Blockchains noch mit verschiedenen Problemen kämpfen.

### Globale Zahlungssysteme durch Regulierung gestärkt

Wichtigen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung haben natürlich auch die Regulierer. Kryptowährungen werden zukünftig zumindest stärker diskutiert werden. Der internationale Währungsfond geht sogar so weit zu sagen, dass auch Zentralbanken Stable Coins emittieren werden – die chinesische Zentralbank hat das bereits angekündigt.

Ein klarer Regulierungsrahmen für datenbasierte Geschäftsmodelle zeichnet sich im Moment jedoch noch nicht ab. PSD2 und Instant Payments sind hingegen sichere Entwicklungen. Der Regulierer hat damit neue Spielregeln für die Zahlungsverkehrsabwicklung im digitalen europäischen Binnenmarkt geschaffen und fordert eine Abwicklung von Zahlungen in europäischen Zahlungsverkehrsinfrastrukturen.

Die bisher vorgenommene Regulierung hat allerdings dazu geführt, dass globale im Vergleich zu europäischen Zahlungssystemen gestärkt wurden. Außerdem wird die Unterstützung der Händler bei der Integration von Zahlungsverfahren zunehmend von international agierenden Nichtbanken gesteuert.

### Zwei strategische Fragen für Kreditinstitute

Bei so vielen unbekanntem Größen ist verständlich, dass Kreditinstitute bezüglich ihrer strategischen Ausrichtung unsicher sind. Aus den alternativen Zukunftsbildern für das Bezahlen 2030 lassen sich aber durchaus konkrete Handlungsoptionen für deutsche Kreditinstitute ableiten. Dafür müssen die Institute aber zunächst zwei strategische Fragen beantworten.

– Wie positionieren wir uns im Wettbewerb mit den Internetriesen (GAFAs),

die prädestiniert sind, im digitalisierten Zahlungsverkehr eine dominante Wettbewerbsposition einzunehmen – als Partner oder als Challenger an der Kundenschnittstelle?

– Die zweite Frage richtet den Fokus auf das Portfolio. Lautet das Ziel, durch die Optimierung der eigentlichen Zahlungsverkehrskontexte erfolgreich zu sein? Oder konzentriert sich das Kreditinstitut auf die Entwicklung, beziehungsweise Bereitstellung von zahlungsnahen Mehrwertdiensten?

### Vier Stoßrichtungen bestimmen den Handlungsspielraum

Durch die Kombination der beiden strategischen Fragen ergeben sich vier unterschiedliche Richtungen, die den strategischen Handlungsspielraum der Kreditinstitute im sich verändernden Zahlungsverkehr verdeutlichen.

Als „Zahlungsverkehrs-Game-Changer“ steht das Ziel im Mittelpunkt, durch überlegene Abwicklungsverfahren im Zahlungsverkehr den Wettbewerb mit den GAFAs um die Kundenschnittstelle für sich zu entscheiden. Funktionale Exzellenz und maximale Reichweite liegen dabei gleichermaßen im Fokus.

Das idealtypische Zahlverfahren ist universell verfügbar für neue Anwendungskontexte und einsetzbar für unsichtbare Zahlvorgänge. Es soll den fließenden Übergang zwischen stationärem und webbasiertem Einkauf (virtueller PoS, (kassenlose) Smart Stores, AR/VR-Shopping) ermöglichen. Universell in proprietäre Apps und digitale Ökosysteme integrierbar, ermöglicht es zum Beispiel im Rahmen von Gaming, Messengern, IoT-/M2M-Transaktionen im Smart Home oder im (autonomen) Fahrzeug zu bezahlen.

Der „Transaktionsmanager“ beschränkt sich, wie der „Zahlungsverkehrs-Game-Changer“, auf die Transaktionsabwicklung. Wichtiger Unterschied: Er gibt die Schnittstelle zum Kunden an die digitalen Ökosysteme (GAFAs) ab. Transaktionen umfassen sowohl den klassischen Zahlungsverkehr als auch alternative Systeme für Daten- oder Kryptotransfers. Er hebt sich vor allem durch eine überlegene Backoffice-Verarbeitung ab und konzentriert sich auf

die maximale Integrationsfähigkeit des eigenen Angebotes in Services Dritter. So nutzen die Kreditinstitute ihre bestehende Konto- und Zahlungsinfrastruktur, um Dritten den Backbone für (virtualisierte) (Karten-) Zahlungen anzubieten.

### Kreditwirtschaft als Convenience-Champion

Der „Ökosystem-Zulieferer“ konzentriert sich auf die Entwicklung zahlungsbeziehungswise kontonaher Mehrwertdienste zur Integration in die Services Dritter – unabhängig von der Kundenschnittstelle. Diese überlässt er den GAFAs und stellt zahlungsnaher Lösungsbausteine als Drittanbieter bereit.

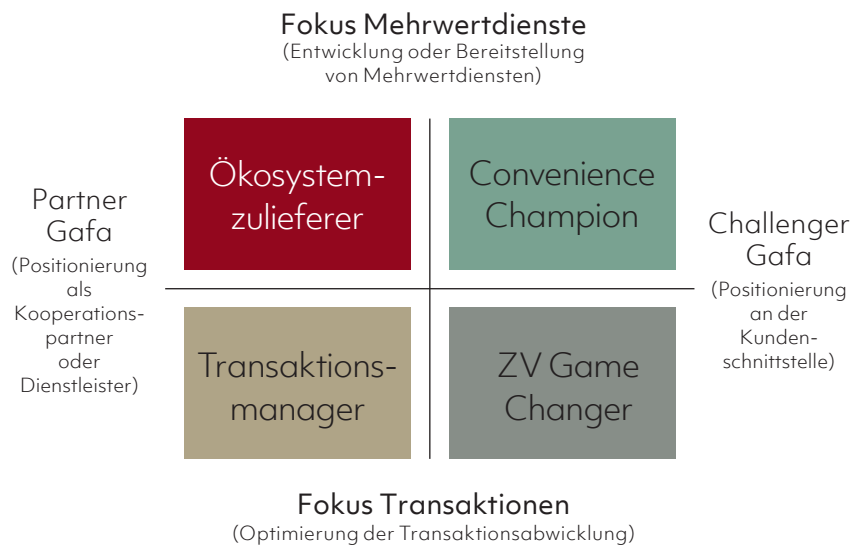
Banken entwickeln neue Geschäftsmodelle für digitale Services. Sie bieten Drittdienstleistern den Zugang zu Kundenkonten, stellen ihnen spezifische Bankleistungen zur Verfügung (Banking-as-a-Service) oder zielen auf die reine Kommerzialisierung von Daten ab. Das Angebot kann über die Verwertung der reinen Zahlungsdaten hinausgehen und weitere Banking-Bereiche umfassen (zum Beispiel Kundenbonität bewerten, Depoanalyse).

Als „Convenience-Champion“ versucht die Kreditwirtschaft, selbst zum digitalen Ökosystem zu werden und als „Trusted Partner“ die Kundenschnittstelle durch umfassende zahlungsbeziehungswise kontonaher Mehrwertdienste zu bestimmen. In dieser Rolle positionieren sich Kreditinstitute als direkter Wettbewerber von digitalen Ökosystemen im Bereich Payment- und Finanzdienstleistungen mit zielgruppenoptimierten Ökosystemen für Privat- und Firmenkunden. Beispiele sind personalisiertes Budgetmanagement, intelligentes Rechnungsmanagement, automatisierte Buchhaltung und Reporting, prädiktives Risikomanagement sowie Payment-Tracking.

### Effizienz und Marktposition der Kreditwirtschaft sichern

Die strategische Ausrichtung der Kreditwirtschaft sollte folgende, langfristige Ziele verfolgen: Eine starke Marktposition in der Zahlungsabwicklung muss gesichert werden. Das ist die Grundlage für die Entwicklung und Ver-

## Vier strategische Stoßrichtungen für Kreditinstitute



Quelle: SRC Security Research & Consulting GmbH

marktung von zahlungsbeziehungswise kontonahen Mehrwertdiensten. Und Voraussetzungen schaffen, um bankbezogene Mehrwertdienste technisch einfach in Services Dritter integrieren zu können und diese als zusätzlichen Vertriebskanal für Bankleistungen nutzen zu können.

Die Handlungsempfehlungen müssen daher lauten:

1. Sicherung der Effizienz und Marktposition der kreditwirtschaftlichen Zahlverfahren im stationären Handel bei gleichzeitigem Ausbau der europäischen Reichweite – sowohl durch Erreichen der Interoperabilität mit anderen Zahlungssystemanbietern als auch durch den Ausbau der Akzeptanz im Ausland.
2. Nutzung der Marktreichweite bestehender Zahlungssysteme zum Ausbau der Marktposition der Kreditwirtschaft bei Remote-Zahlungen (zum Beispiel Online-, IoT- oder In-Car-Zahlungen) und Nutzung der Standards der internationalen Zahlungssysteme zur kosteneffizienten Umsetzung und Reichweitesicherung eines möglichst einheitlichen kreditwirtschaftlichen Online-Zahlverfahrens.
3. Weiterentwicklung der PSD2-API – idealerweise im Rahmen einer europäischen Standardisierung – zu einem API Access Scheme, das in der Lage ist, theoretisch beliebige Mehrwert-

services von Banken zu unterstützen, sodass diese technisch einfach in die Online-Services Dritter integriert werden können.

4. Erweiterung der Aktivitäten der Kreditwirtschaft hin zur Entwicklung von zahlungsnahen Mehrwertdiensten. Wesentlich für den Erfolg einer solchen Strategie ist es, solche Services institutsübergreifend in der Kreditwirtschaft zu entwickeln, um die notwendige Marktreichweite zu erzielen. Ausgangsposition kann dabei eine Positionierung als „Ökosystem-Zulieferer“ sein, wobei langfristig eine Positionierung als „Convenience-Champion“ anzustreben wäre.

Diese vier zentralen Handlungsempfehlungen sollten als Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung der deutschen Kreditwirtschaft dienen, um durch proaktive Ausrichtung die Wettbewerbsfähigkeit im Hinblick auf das Bezahlen 2030 zu sichern.

Wie auch immer die individuelle Positionierung aussieht, die Handlungsnotwendigkeit ist grundsätzlich hoch, denn in den nächsten Jahren könnte die digitale Transformation des Bezahlers weiter an Fahrt gewinnen. Das bedeutet für die deutsche Kreditwirtschaft einerseits Herausforderungen durch (neue) Wettbewerber, aber auch neue Erlöspotenziale. Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um neue Kompetenzen innerhalb der Bankengruppen aufzubauen. ■