



Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN


79. Jahrgang · 1. Februar 2026

3-2026

Digitaler
Sonderdruck

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

DAS FONDSGESCHÄFT 2026



Wholesale Payments in Deutschland –
Markt, Strategien und Erfolgsfaktoren

Ronny Wittig / Niklas Bartelt

Ronny Wittig / Niklas Bartelt

Wholesale Payments in Deutschland – Markt, Strategien und Erfolgsfaktoren

Der Markt für Wholesale Payments berücksichtigt nicht nur die Erbringung von unbaren Zahlungsverkehrsdienstleistungen für Unternehmen, sondern auch zahlungsnah Mehrwertdienstleistungen (zum Beispiel Datenanreicherung, Echtzeit-Verarbeitung, Reporting, Enterprise Resource Planning Software (ERP) Integration). Er grenzt sich typischerweise zum Begriff Transaction Banking für Firmenkunden (FK) dadurch ab, dass Finanzierungen, (in)direkt generierte Einlagen und Wertpapiergeschäfte separat analysiert werden. Dabei sind alle Unternehmen relevant, aber aufgrund des Zahlungsvolumens liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der Betrachtung von mittelständischen und größeren Unternehmen als Kunden.

Wholesale Payments sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, jedes Jahr werden Zahlungen im Wert von etwa 9,8 Billionen Euro (2023) abgewickelt. Neben der Bedeutung für die Anbieter, die der Fokus der Untersuchung sind, hat dieser Markt auch volkswirtschaftliche Relevanz und ist ein wesentliches Element der deutschen und damit europäischen Souveränität.¹⁾ Traditionell wurde dieser Markt zum überwiegenden Teil von den deutschen Banken bedient. Er galt als stabile Ertragsquelle mit hohem Beitrag zu Eigenkapitalrendite sowie Kundenbindung/Cross-Selling. Die Wünsche der Kunden, die nachhaltige Wiederkehr positiver Zinsen,

technologische Innovationen, der regulatorische Druck und der verstärkte Wettbewerb erfordern nun jedoch, dass Banken ihre strategische Ausrichtung überprüfen und sich entsprechend für die Zukunft aufstellen, und Zahlungsverkehr (ZV) weiter zu einem zentralen Kundenbindungs- und Ertragsfeld zu entwickeln.²⁾

In diesem Artikel werden zunächst die Marktgröße und der zugehörige Ertragspool quantitativ grob abgeschätzt. Zudem werden die Kundenwünsche und wesentliche externen Faktoren, die die Marktveränderung treiben, untersucht. Die korrespondierende beziehungsweise dies treibende Veränderung der Wettbewerbslandschaft wird im nächsten Teil analysiert. Darauf aufbauend werden die strategischen Optionen systematisiert und Erfolgsfaktoren diskutiert, um für verschiedene Banktypen geeignete Strategiemuster abzuleiten.

Der deutsche Markt für Wholesale Payments

Die Abschätzungen der Daten bezüglich des Volumens und Ertragspotenziale des deutschen Wholesale-Payments-Marktes in diesem Artikel beruhen – so weit nicht anders gekennzeichnet – auf einem Modell, das die Weiterentwicklung, Aktualisierung und Konkretisierung für Deutsch-

land des Modells von McCune et al. darstellt.³⁾ Der Wert der Zahlungen in Deutschland zwischen Unternehmen und mit Unternehmen als Absender wird aus drei Bereichen abgeschätzt. Dabei werden Zahlungen nicht doppelt gezählt (beim Sender und Empfänger), sondern nur einmal analog Bundesbankstatistiken. Im Folgenden werden alle Volumina in Billionen Euro, alle Erträge in Milliarden Euro angegeben und gelten für 2023.

Zunächst wird der Wert aller Produkte und Dienstleistungen, die in Deutschland produziert und/oder konsumiert werden (inklusive Zwischenprodukte), ermittelt, was B2B-Handelsströme von 5,0 Billionen Euro ergibt. Dies geschieht ausgehend von der Gesamtproduktion⁴⁾ einschließlich der Importe fertiggestellter Güter/Dienstleistungen⁵⁾, von denen Exporte⁶⁾ und private Konsumausgaben⁷⁾ abgezogen werden. Der Teil der privaten Konsumausgaben, der vermutlich einen signifikanten Ertragsbeitrag für die Zahlungsanbieter generiert (Lastschriften, Karten), wird wieder hinzugerechnet, um das Ertragspotenzial umfassender abzuschätzen zu können (0,2 Billionen Euro). Dann enthält der zweite Bereich Steuerzahlungen⁸⁾ der Unternehmen an den Staat (1,2 Billionen Euro). Der dritte Bereich schätzt die Zahlungen von Unternehmen an Privatpersonen ab (3,4 Billionen Euro) ab. Hier werden Lohn- und Gehaltszahlungen⁹⁾, Investitionen¹⁰⁾ und andere Zahlungen von Unternehmen an Privatpersonen¹¹⁾ berücksichtigt. Dieses Vorgehen fokussiert auf die Zahlungen, die eine realwirtschaftliche Bezug haben und so Unternehmen zuordenbar sind. Andere Zahlungen, zum Beispiel die allein im Zusammenhang mit Finanzgeschäften getätigt werden

Abbildung 1: Ertrag im deutschen Wholesale Payments-Markt nach Art



Quellen: OECD, UNCTAD, Euromonitor, McCune, E. et al. und Analysen von R. Wittig / N. Bartelt

und deren Preise aufgrund des Koppelgeschäftes gegebenenfalls subventioniert sind, sollen so weitgehend separiert werden. Der Vergleich der Ergebnisse mit den Transaktionsdaten der Bundesbank¹²⁾, welche naturgemäß nicht zwischen Firmenkunden und Privatpersonen als Zahlungsbeteiligte differenzieren¹³⁾, lässt die hier dargestellten Volumina-Schätzungen eher konservativ erscheinen, was bei der Interpretation zu berücksichtigen ist.

Markt mit Potenzial

In Deutschland laufen etwa 81 Prozent der Wholesale-Zahlungen über SEPA-Überweisungen (zum Beispiel Löhne, Lieferanten, Treasury) sowie weitere 14 Prozent über Nicht-SEPA-Überweisungen, in der Regel über das SWIFT-System. SEPA-Lastschriften stellen circa 4 Prozent und dienen vor allem wiederkehrenden Einzügen (Versorger, Versicherer). Kredit-/Debitkarten sind im B2B selten, meist nur als Company Cards für Reisen/Spesen, für Lieferantenzahlungen sind sie, anders als beispielsweise in den USA, kaum relevant.¹⁴⁾ Schecks sind dabei, bedeutungslos zu werden, so soll das Scheck-Einzugsverfahren Ende 2027 eingestellt werden. Die Marktdurchdringung von Instant Payments liegt mit weniger als 1 Prozent aller SEPA-Überweisungen auf einem niedrigen Niveau.¹⁵⁾ Im Unternehmensbereich werden diese bisher nur gezielt für zeitkritische Zahlungen eingesetzt, während die meisten Unternehmen weiterhin Batch-Überweisungen verwenden. Mit weggefallenen Limits und Gebührenparität dürften sie vor allem für zeitkritische B2B-Use-Cases zulegen und damit Spielräume für neue Anwendungsfälle erzeugen.¹⁶⁾

In Ermangelung passender, alternativer Datenquellen wurden die Ertragspotenziale entlang von drei Blöcken grob abgeschätzt: Erstens die Verarbeitungsbühren je Zahlmethode, zweitens eine Fremdwährungskomponente für grenzüberschreitende Zahlungen und drittens eine Annäherung an den breiten Bereich zahlungsnaher Mehrwertdienste. Die Margen-Annahmen sind dabei auf Basis der Monetarisierung wesentlicher Spieler im Markt sowie der Einschätzung von Markt-

teilnehmern getroffen. Das gilt auch für die Annahmen zur Durchdringung mit „typischen“ Mehrwertdiensten. Instant Payments werden nicht als separater Ertrags-Pool, sondern als Katalysator für höhere Inanspruchnahme von Mehrwertdienstleistungen abgebildet. Bei der Interpretation der Zahlen ist zu berücksichtigen, dass die oben genannten Faktoren auf indikativen Expertenschätzungen beruhen und trotz verschiedener Plausibilisierungen/Gegenchecks die Ergebnisse folglich bestenfalls direktionalen Charakter haben.

Die 9,8 Billionen Euro Wholesale Payments in Deutschland sind in den vergangenen fünf Jahren im Schnitt um 2 bis 3 Prozent pro Jahr nur sehr moderat gewachsen, das heißt etwa im Gleichschritt mit der realwirtschaftlichen Aktivität. Wie dargestellt ist der Markt nahezu vollständig digitalisiert, mit hohen Straight-Through-Processing-(STP-)Quoten. Dynamik zeigt sich im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr, der mit 3 bis 4 Prozent pro Jahr ein leicht überdurchschnittliches Wachstum verzeichnet. Dieses Volumen übersetzt sich in einen Ertrags-Pool von etwa 3,7 Milliarden Euro (2023). Wie Abbildung 1 zeigt, sind beim Ertragspotenzial relativ zu den Volumen- und Transaktionsanteilen die höher bepreisten grenzüberschreitenden Komponenten (27 Prozent) und zahlungsnahen Mehrwertdienste (18 Prozent) besonders attraktiv, während das Basis-Processing trotz der Volumina nur die verbleibenden 55 Prozent des Ertragspotenzials ausmacht.

Entwicklungstrends

Dies zeigt, dass der deutsche Wholesale-Payments-Markt volumenstark ist und einen relativ hohen Reifegrad aufweist. Wie im Folgenden diskutiert, könnten Instant Payments einer der Wachstumstreiber sein. Zu berücksichtigen ist auch, dass die langanhaltende Niedrigzinsphase von circa 2008 bis 2022 die Anreize zur Nutzung der Potenziale in Wholesale Payments stark reduziert hat und die Chancen beispielsweise aus dem technischen Fortschritt (zum Beispiel der Einsatz künstlicher Intelligenz in der Reconciliation) nur teilweise adressiert wurden. Das

Foto: Bain & Company



in

Ronny Wittig

Partner, Bain & Company,
Frankfurt am Main

Foto: Niklas Bartelt



in

Prof. Dr.
Niklas Bartelt

Honorarprofessor für Finanzen, EBS
Business School, EBS Universität für
Wirtschaft & Recht, Wiesbaden

Der Aufsatz analysiert den deutschen Wholesale-Payments-Markt als oft unterschätztes Rückgrat der Wirtschaft mit einem jährlichen Zahlungsvolumen von rund 9,8 Billionen Euro und einem Ertragspool von etwa 3,7 Milliarden Euro. Während das Basis-Processing hochgradig standardisiert und margenschwach ist, verlagert sich Wertschöpfung zunehmend auf grenzüberschreitende Zahlungen und zahlungsnahen Mehrwertdienste. Technologische Innovationen wie Instant Payments, APIs, KI und neue Regulierungen erhöhen zugleich Tempo und Wettbewerbsdruck. Der Beitrag zeigt, wie sich Banken, Auslandsinstitute und Fintechs neu positionieren, welche strategischen Pfade realistisch sind und warum eine klare Rollenentscheidung über künftige Ertragskraft und Kundenzugang entscheidet. (Red.)

erstarkte Zinsniveau und die im Folgenden diskutierten Entwicklungen machen nun jedoch eine stärkere Forcierung des Geschäfts interessant.

Unter anderem zeigt die SWIFT-Studie¹⁷⁾ die aktuellen Herausforderungen für Firmenkunden (FK) im Wholesale-Zahlungsverkehr, die in veränderte und gesteigerte Anforderungen an ihre Dienstleister münden: Manuelle Schritte im Management von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung (FLL/VLL) und fehlende End-to-End-Transparenz erfordern Aufwand und verzögern Prozesse. Für kleine und mittlere Unternehmen

Abbildung 2: Relevante, sich abzeichnende Kundenbedürfnisse nach Segment

Erwartung	Bedeutung	Enterprise	Mid-Market	KMU
Kosteneffizienz		niedrig	mittel	hoch
Nutzererlebnis (UI / UX)		hoch	hoch	hoch
Integration in bestehende Systeme (wie ERP)		hoch	hoch	hoch
Prozess-Automatisierung		hoch	hoch	mittel
Alternative Finanzierungsmöglichkeiten		niedrig	mittel	hoch
In Software eingebettete Zahlungsfunktion		niedrig	mittel	mittel
Zentralisiertes Liquiditätsmanagement in Echtzeit		hoch	mittel	niedrig

Quellen: Analysen von R. Wittig / N. Bartelt; SWIFT und McCune, E. et al.

(KMU) ist Cashflow-Prognose eine Priorität, jedoch komplex. Im grenzüberschreitenden Geschäft werden hohe Gebühren und FX-Spreads ebenso wie Intransparenz als große Herausforderungen wahrgenommen, die Kunden zur Konkurrenz treiben können.¹⁸⁾ Zudem nimmt auch Zahlungsbetrug global zu. Schätzungen zufolge steigen die jährlichen Verluste daraus bis 2028 auf etwa 44 Milliarden US-Dollar an.¹⁹⁾ Regulatorische Impulse wie E-Rechnung und Instant Payments schaffen zwar Hebel für sichere, schnellere und automatisierte Prozesse, erfordern bei FK aber zugleich Investitionen in 24/7-Liquidität, Risikokontrollen und Compliance.

Dies resultiert in einer nach FK-Gruppen differenzierten Erwartungshaltung an die ZV-Lieferanten wie in Abbildung 2 darge-

stellt: Geprägt durch digitale Erfahrungen als Privatkunden erwarten FK friktionsfreie, in ihre Systeme eingebettete Zahlungen: Echtzeit-Status, Kostentransparenz, ERP-Integration. Differenzierung entsteht über Automatisierung und Komfort bei grenzüberschreitenden Zahlungen: Großunternehmen priorisieren Echtzeit-Liquidität und Multibank-Transparenz, KMU zum Beispiel Automatisierung und integrierte FLL/VLL-Lösungen.

Technologische Entwicklungen reagieren auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse und eröffnen neue Möglichkeiten. FK-Anwendungen sind bereits grenzüberschreitend automatisierbar und multibankfähig. Der Lösungsraum wurde durch Innovationen wie ISO 20022 und Bank-Schnittstellen, die unter anderem daten-

getriebene Analysen und eingebettete Zahlungen ermöglichen, noch erweitert. So nutzen rund 28 Prozent der Treasury-Teams APIs (Application Programming Interface), um Zahlungen direkt bei ihrer Bank auszulösen.²⁰⁾ SWIFT gpi erhöht Tempo und Transparenz grenzüberschreitender Zahlungen. In der Skalierung befinden sich insbesondere Instant Payments, die 24/7-Zahlungen und Echtzeit-Liquiditätssteuerung ermöglichen und damit den „Takt“ im Zahlungsverkehr verändern.²¹⁾

Auf dem Weg zur breiten Nutzung sind etwa KI-gestützte Reconciliation und Anomalie-Erkennung, die Fehler und manuelle Nacharbeiten reduzieren. KI wird auch die Vorhersagekraft von Liquiditätsprognosen weiter verbessern, was insbesondere auch für KMU interessant erscheint.

Abbildung 3: Wesentliche regulatorische Initiativen im Kontext Wholesale Payments

Verordnung (EU) 2024/886 über Echtzeitüberweisungen in Euro („Instant Payments Regulation“)	In Kraft seit 2024; stufenweise ab 2025	➡	Macht Instant-Überweisungen zum Standard: 24/7-Empfang und -Versand, Preisparität zu SEPA, zusätzliche Prüfungen. Erfordert 24/7-Liquidität, Anpassung von Screening-Prozessen und eröffnet neue Echtzeit-Use-Cases sowie VAS-Potenzial.
Richtlinie (EU) 2015/2366 (PSD2) und geplantes „Payment Services Package“ (PSD3, Payment Services Regulation)	PSD2 seit 2018; PSD3/PSR im Gesetzgebungsverfahren	➡	Rahmen für Zahlungsdienste, Open Banking und SCA. Künftige Reformen verschärfen Betrugsprävention und harmonisieren Regeln. Steigert Anforderungen an API-Qualität und Datenzugang und erhöht den Wettbewerbsdruck durch Nichtbanken.
Verordnung (EU) 2022/2554 über digitale operationelle Resilienz („Digital Operational Resilience Act“, DORA) inkl. CROE-Leitlinien	Gilt ab 2025	➡	Vereinheitlichte Anforderungen an IT-Resilienz, Cybersicherheit, Tests und Drittanbietersteuerung. Zwingt Zahlungsverkehrsbanken zu robuster 24/7-Infrastruktur, klaren Auslagerungsmodellen und verstärktem Incident-Management.
Verordnung (EU) 2023/1114 über Märkte für Kryptowerte („Markets in Crypto-Assets Regulation“, MiCA)	In Kraft seit 2023; wesentliche Teile ab 2024/25 anwendbar	➡	EU-weiter Rahmen für Kryptoassets und Stablecoins. Schafft regulierte Basis für tokenisierte Zahlungen und Settlement-Modelle und bringt neue, regulierte Wettbewerber an die Schnittstelle von Treasury, FX und Cash Management.
Projekt zur Einführung eines digitalen Euro (CBDC)	Untersuchungs- und Vorbereitungsphase	➡	Digitale Form von Zentralbankgeld für Massenzahlungen. Bietet perspektivisch neue Optionen für programmierbare Zahlungen und DLT-basierte Abwicklung und kann die Rolle von Banken in Liquiditäts- und Settlement-Prozessen verändern.

Quellen: Analysen von R. Wittig / N. Bartelt; EU und EZB



Distributed-Ledger-Technologie (DLT) und Central Bank Digital Currency (CBDC) befinden sich in einer früheren Phase und werden vor allem in Pilotprojekten für schnelle, sichere Abwicklungen getestet. Technologische Trends eröffnen Effizienzgewinne und Produktpotenziale, erhöhen aber auch den Wettbewerbsdruck. Parallel zu technischen Entwicklungen verschiebt Regulatorik die Mindeststandards. In den vergangenen Jahren ist eine Fülle neuer Vorgaben für Zahlungsdienstleister entstanden, die direkt die Angebote für Firmenkunden prägen (Überblick in Abbildung 3).

Dazu zählt beispielsweise die Instant-Payments-Verordnung, mit der Echtzeit-Liquidität und 24/7-Betrieb zum Standard werden. Die Payment Services Directive (PSD2) und ihre Weiterentwicklung verschärfen zugleich Vorgaben zu Betrugsprävention und API-Qualität und setzen einheitliche Regeln für Zahlungs- und E-Geld-Institute, was den Druck auf leistungsfähiges Open Banking erhöht. Einige Innovationen sind vorerst Beobachtungsfelder. Regulation on Markets in Crypto Assets (MiCA) schafft erstmals EU-weite Regeln für Krypto-Assets, während die Europäische Zentralbank (EZB) den digitalen Euro vorbereitet. Dies eröffnet neue Optionen für programmierbare und tokenisierte Zahlungen – und potenziell neue Wettbewerber im Großzahlungsverkehr. Regulatorische Entwicklungen sollen einen einheitlichen, sicheren und wettbewerbsintensiven europäischen Zahlungsverkehrsraum schaffen und so Innovation und Preiswettbewerb stärken. Sie bringen mögliche Zielkonflikte und Nebenwirkungen mit sich, erfordern erhebliche Investitionen etwa in IT und Compliance und zwingen Banken und Zahlungsdienstleister, ihre Positionierung und Angebote anzupassen.

Die Verteilung des Wholesale-Zahlungsvolumens in Deutschland lässt sich mangels direkter Primärstatistiken nur über Marktstruktur- und Kundenanteilsdaten erschließen. Auf dieser Basis lässt sich abschätzen, dass Banken nach wie vor 95 Prozent des Volumens bedienen (insbesondere inländische Banken mit etwa 80 Prozent²²⁾), während auf Fintechs und Spezialanbieter nur etwa 5 Prozent entfallen,

meist in spezifischen Nischen wie grenzüberschreitende Zahlungen.²³⁾ Auf der Ertragsseite dürfte die Verteilung nicht signifikant abweichen – so ist zu vermuten, dass innerhalb der inländischen Banken Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer vielen KMU-Kunden und damit strukturell höherer Stückgebühren pro Transaktion einen überproportionalen Ertragsanteil erwirtschaften²⁴⁾ und dass Auslandsbanken bei hohen Volumina geringere Margen erzielen.²⁵⁾

Modelle der Zusammenarbeit

In den 2000er-Jahren haben Banken technologische Sprünge im Wholesale Payments erfolgreich über Partnerschaften bewältigt zum Beispiel mittels sektorübergreifender Auslagerung von Cash-Management-Lösungen oder bei sektorinternen Lösungen. In der Niedrigzinsphase ließ der Veränderungsdruck jedoch nach. Heute führen Wettbewerbs- und Regulierungsdruck (zum Beispiel Instant Payments, Resilienz), steigende Kundenerwartungen und Kostendruck dazu, dass Banken erneut verstärkt auf Partnerschaften setzen, um Produktlücken und Time-to-Market-Herausforderungen zu adressieren. Die Modelle der Zusammenarbeit reichen dabei von Referral- und Reseller-Partnerschaften für schnellen Marktzugang bis zu Co-Branding oder Co-Banking bei komplexeren Lösungen. White-Label- oder BaaS-Strukturen ermöglichen Skalierung im Hintergrund, erfordern aber enge Integration. Gemeinsame Utility-Infrastrukturen schaffen Effizienz – die Differenzierung verlagert sich dabei jedoch zunehmend zur Kundenschnittstelle und zu Mehrwertdiensten.

Für etablierte Banken entstehen erhebliche Ertragsrisiken. Als Beispiel kann hier das Cross-Border-Geschäft dienen, in dem neue Anbieter kostengünstige Lösungen für kleinteilige Auslandszahlungen anbieten. Es gibt Einschätzungen, nach denen für Banken dadurch bis zu 15 Prozent der Zahlungserträge (und bis zu 25 Prozent der Ergebnisse) bei KMU und 6 Prozent (beziehungsweise 15 Prozent) bei Großkunden gefährdet sind.²⁶⁾ Es ist zu erwarten, dass sich die Verlagerung – insbesondere der attraktiven Teile des Geschäfts

– auf Fintechs und Softwareanbieter fortsetzen wird, ohne eine angepasste Reaktion der Banken.

Strategische Pfade

Um sich angesichts dieser Herausforderungen zu behaupten, lassen sich drei strategische Pfade unterscheiden, sich im Wettbewerb zu positionieren.

Fokus auf Volumen und Skalierung: Für Banken mit diesem Fokus ist die strategische Maxime, als verlässliches und effizientes Rückgrat des Zahlungsverkehrs zu agieren. Diese kann durch konsequentes Nutzen von Skalen- und Erfahrungskurveneffekten erreicht werden. Dies wird wiederum durch standardisierte Abwicklung, hohe Automatisierung und eine effiziente ZV-„Maschine“ unterstützt. Alternativ kann dieser Pfad mittels Technologieführerschaft verfolgt werden, die eine superiore Stückkostenkurve und/oder eine größere Flexibilität ermöglicht und so zusätzliche Volumina anzieht. Um zusätzliches Volumen zu generieren, geht dieser Pfad oft mit Partnerschaften einher, etwa als „White-Label“-Anbieter für Fintechs (zum Beispiel bei Embedded-Finance-Lösungen²⁷⁾) oder andere Banken. Innovationen werden eher als „Follower“ umgesetzt. Fokus sind niedrige Stückkosten und große Transaktionsmengen.

Fokus auf Innovation und Differenzierung: Dieser Pfad priorisiert die Entwicklung neuer, differenzierender Zahlungsverkehrsangebote und Technologien, um sich im Wettbewerb abzuheben. Banken nehmen eine Vorreiterrolle ein, zum Beispiel bei KI-gestützten Services oder grenzüberschreitenden Zahlungen. Ziel ist es, in bestimmten Bereichen Tempo- und Wahrnehmungsvorteile in profitablen Lösungsnischen zu erzielen und sich als attraktiver Anbieter beziehungsweise Produktlieferant für andere Spieler zu positionieren. Der wirtschaftliche Hebel liegt in Identifikation attraktiver Geschäftsfelder, Kundenorientierung und (technologischer) Umsetzungsstärke.

Fokus auf eine gesamtheitliche Bedarfsdeckung: In diesem Ansatz agiert die Bank als

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren je strategischer Pfad

	Erfolgsfaktor	Volumen und Skalierung	Innovation und Differenzierung	Gesamtheitliche Bedarfsdeckung
Marktzugang	Breiter Kundenzugang	mittel	mittel	hoch
	Partnering / Ökosystem	hoch	hoch	mittel
	Möglichkeit für Skaleneffekte	hoch	mittel	mittel
Technologie	Plattform-Leistungsfähigkeit	hoch	hoch	mittel
	Innovationsfähigkeit	niedrig	hoch	mittel
	Kosteneffizienz	hoch	mittel	mittel
Kundenorientierung	Qualität der Beratung	niedrig	mittel	hoch
	Produkt- / Service-Breite	mittel	niedrig	hoch
	Globaler Support	hoch	mittel	mittel

Quelle: R. Wittig / N. Bartelt

umfassender Lösungsanbieter mit starker Kundenorientierung. Ziel ist es, alle Zahlungsverkehrs- und Cash-Management-Bedürfnisse aus einer Hand als „Hausbank“ zu bedienen. Das Leistungsportfolio ist entsprechend breit, Zuverlässigkeit hoch, ohne überall Spitzenleistungen anstreben zu müssen. Eine Profilierung in wenigen, klar definierten Bereichen (zum Beispiel Auslandszahlungsverkehr) sorgt für Wiedererkennbarkeit. Differenzierung entsteht über präzise definierte Stärkefelder und konsistente Qualität.

Die drei skizzierten Pfade schließen sich per se nicht aus: Große Institute verfolgen oft eine Kombination. Innovatoren können ihre Differenzierungsvorteile nutzen, um aus der Nische entweder in den Pfad Volumenanbieter oder ganzheitliche Bedarfsdeckung zu expandieren. Dennoch erscheint eine klare Schwerpunktsetzung ratsam, da jeder Ansatz unterschiedliche Investitionsprioritäten und Auf-/Ausbau verschiedener Fähigkeiten erfordert.

Für die erfolgreiche Umsetzung der genannten Strategien sind bestimmte Erfolgsfaktoren entscheidend. Diese sind in drei Blöcke (Markt, Technologie und Kun-

de) gebündelt und auf die Strategiepfade zugeordnet wie in Abbildung 4 dargestellt.

Erfolgsfaktoren je Pfad

Die Sicht auf die Erfolgsfaktoren zeigt, dass die volumenorientierte Strategie insbesondere exzellente operative Fähigkeiten (wie Skalierung, Effizienz, robuste Infrastruktur) erfordert, um möglichst viele Transaktionen kostengünstig abzuwickeln. Beim Innovationspfad stehen Technologie, Agilität und Kooperation im Vordergrund, um neuartige Lösungen schnell an den Markt zu bringen. Die kundenfokussierte Gesamtlösungsstrategie hingegen braucht vor allem breite Angebotskompetenz und herausragenden Kundenzugang inklusive Vertrauen, unterstützt durch solide (wenn auch nicht unbedingt führende) Technologie und Effizienz im Hintergrund.

Jede Bank muss kritisch bewerten, welche Kombination von Fähigkeiten bereits stark ausgeprägt ist beziehungsweise die Chance besteht, dies zu entwickeln. Vor dem Hintergrund der skizzierten Erfolgsfaktoren bringen die verschiedenen Banktypen sehr unterschiedliche Ausgangsstärken

mit, die bestimmen, welche Strategiepfade realistisch erfolversprechend sind.

Eignung der Banktypen

Inländische Banken (Großbanken). Aus Sicht der zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren verfügen inländische Großbanken insbesondere über breiten Marktzugang, Produktbreite und skalierbare Infrastruktur. Diese haben vermutlich die größte strategische Optionstiefe, wie in Abbildung 5 gezeigt: Sie können im Großkundengeschäft wie im gehobenen Mittelstand alle drei Muster spielen: Differenzierung über komplexe Cash-Management-, FX- und Trade-Lösungen, Volumenfokus über in oder selektiv externe zentralisierte Zahlungsfabriken sowie die Rolle als primäre Kundenschnittstelle. Zusätzlich sind sie prädestiniert, im Reseller-Kanal als Infrastrukturanbieter aufzutreten, etwa in White-Label- oder BaaS-Modellen. Sehr große inländische Institute mit globalem Modell können insbesondere auf Großkunden fokussieren und hier eine Differenzierungsstrategie verfolgen.

Inländische Banken (Regional- und Primärbanken). Bei Regional- und Primärbanken sind vor allem die kundenorientierten Erfolgsfaktoren – dichter Kundenzugang, hohes Vertrauen und detaillierte Kenntnis der Geschäftsmodelle ihrer KMU-Kunden – strukturell stark ausgeprägt. Diese haben begrenzte Größe und Ressourcen, jedoch äußerst enge Kundenbeziehungen in ihrem lokalen Markt insbesondere zum

Abbildung 5: Eignungsgrad Strategie-Pfade (inländische Großbanken)

	Volumen und Skalierung	Innovation und Differenzierung	Gesamtheitliche Bedarfsdeckung
Großkunden	hoch	mittel	hoch
KMU	mittel	mittel	hoch
ISV / Reseller	hoch	mittel	begrenzt

Quelle: R. Wittig / N. Bartelt



KMU-Segment. Hier können sie sich sowohl über die Kundenschnittstelle als auch über Differenzierung für KMU und in Ausnahmefällen auch Großkunden profilieren – etwa durch Kundennähe, Kenntnis der Geschäftsmodelle und lösungsorientierte, praxisnahe Angebote (siehe Abbildung 6). Im Großkundensegment erscheint ein Volumenpfad aufgrund fehlender Skalen kaum tragfähig, hier bietet sich eher die Nutzung zentraler zum Beispiel Verbundlösungen an.

Auslandsbanken. Auslandsbanken bringen in der Regel starke Erfolgsfaktoren im internationalen Marktzugang und in der technischen Leistungsfähigkeit mit – etwa durch globale Cash-Management- und FX-Plattformen sowie direkte Anbindungen an zahlreiche Zahlungssysteme. Abbildung 7 zeigt, dass diese sich traditionell auf international aktive Großkunden und auf eine Rolle im Reseller-Kanal (zum Beispiel als spezialisierte Infrastruktur- und Produktlieferanten) fokussieren. In beiden Feldern können sie sowohl Differenzierungs- als auch Volumenstrategien ausspielen.

Fintechs und Spezialanbieter erfüllen oft viele der technologie- und innovationsbezogenen Erfolgsfaktoren, etwa moderne Architektur, hohe Agilität, ausgeprägte API-Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft. Sie besitzen meist einen fokussierten Geschäftsansatz, jedoch oft (noch) keinen breiten eigenen Kundenzugang. Sie wählen daher häufig den Innovationspfad für eine spezifische Payments-Nische oder den Volumenpfad via BaaS-Lösungen.

Neben der Strategiewahl ist die konsequente Umsetzung erfolgskritisch: Das Geschäftsmodell muss entsprechend ausgerichtet werden – von Technologie bis zur Preispolitik. Klarheit über den eigenen Weg erleichtert nicht nur intern die Prioritätensetzung, sondern auch die Kommunikation der Positionierung am Markt.

Proaktiv einbringen

Der Markt für Wholesale Payments in Deutschland ist volumenstark, technolo-

Abbildung 6: Eignungsgrad Strategie-Pfade (inländische Regional- und Primärbanken)

	Volumen und Skalierung	Innovation und Differenzierung	Gesamtheitliche Bedarfsdeckung
Großkunden	begrenzt	mittel	mittel
KMU	begrenzt	hoch	hoch
ISV / Reseller	begrenzt	begrenzt	begrenzt

Quelle: R. Wittig / N. Bartelt

gisch weit entwickelt und für Banken wie Volkswirtschaft gleichermaßen bedeutend. Zugleich steht er unter hohem Veränderungsdruck: Kundenerwartungen, technologische Innovationen, regulatorische Vorgaben und neue Wettbewerber verschieben die Wertschöpfung vom reinen Basis-Processing hin zu grenzüberschreitenden Zahlungen und zahlungsnahen Mehrwertdiensten.

Banken sollten daher bewusst entscheiden, welche Rolle sie in diesem Ökosystem künftig einnehmen wollen – als skaleneffiziente Infrastrukturanbieter,

Fintechs und Softwareanbieter Nischen und Wertschöpfungsstufen besetzen – teils als Wettbewerber, teils als Partner. Besonders im KMU- und Cross-Border-Geschäft entsteht ein Wettlauf um profitable Ertragspools.

Ohne eigene digitale Angebote und tragfähige Kooperationen drohen Banken spürbare Ertragsverluste und ein schleichender Verlust des Kundenzugangs. Ein mögliches Zielbild ist ein plattformartiges Rollenverständnis: Banken orchestrieren ausgewählte Drittangebote über eigene oder ge-

Abbildung 7: Eignungsgrad Strategie-Pfade (Auslandsbanken)

	Volumen und Skalierung	Innovation und Differenzierung	Gesamtheitliche Bedarfsdeckung
Großkunden	hoch	hoch	mittel
KMU	begrenzt	begrenzt	begrenzt
ISV / Reseller	hoch	hoch	begrenzt

Quelle: R. Wittig / N. Bartelt

als Innovatoren in attraktiven Nischen oder als kundenorientierte Hausbank mit integrierten Lösungen entlang der gesamten Zahlungs- und Liquiditätskette. Dabei kann nicht jedes Haus jeden Pfad gleich gut gehen. Skaleneffiziente Großbanken haben andere Optionen als regional verankerte Primärbanken oder spezialisierte Auslandsbanken. Essenziell für Banken wird sein, dass sie den passenden Pfad wählen und ihn fokussiert und umsetzungsstark verfolgen.

In den nächsten Jahren ist von einer Koexistenz etablierter Institute und neuer Anbieter auszugehen. Große Banken bleiben vermutlich zentrale Hausbanken und Infrastruktur-Backbone, während

meinsame Infrastrukturen und verbinden so Stabilität und Regulierungskompetenz mit der Innovationsgeschwindigkeit spezialisierter Player.

Parallel gewinnt die Regulierung strategisch an Gewicht. Themen wie Souveränität im Zahlungsverkehr und „nicht intendierte Konsequenzen“ neuer Vorgaben der Regulatoren sollten von Banken und ihren Verbänden aktiv adressiert werden. Wer Regulierung nur reaktiv hinnimmt, riskiert zusätzliche Belastungen und Wettbewerbsnachteile. Wer sich proaktiv einbringt, kann den eigenen Rahmen konstruktiv mitgestalten und Fehlentwicklungen reduzieren – im eigenen Interesse und dem der Volkswirtschaft insgesamt.

Fußnoten

- 1) Deutsche Bundesbank (2023): „Zeitenwende im Zahlungsverkehr“ in: Monatsbericht, April 2023, S. 59 ff..
- 2) Vgl. Müller-Ziegler, T. (2023): ‚Innovationen und Kundennutzen als Kern der Zahlungsverkehrsstrategie‘ in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 2.10.2023, Seite 988 ff..
- 3) McCune, E., Wittig, R., Ganesh, S. und Sini, S., (2024): ‚The Fragmentation of Wholesale Payments Calls for Banks to Remake Their Approach‘ abgerufen am 19.11.2025 von <https://www.bain.com/insights/fragmentation-of-wholesale-payments/>.
- 4) OECD (2023a): ‚Input-Output Tables (IOTs) [2023]‘ [Datensatz]. abgerufen am 15.5.2025 von <https://www.oecd.org/en/data/datasets/input-output-tables.html>.
- 5) UNCTAD (2025): ‚Merchandise: Total trade and share, annual‘ [Datensatz: Germany—goods exports and imports]. UNCTADstat Data Centre. abgerufen am 15.5.2025 von <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMerchTotal>.
- 6) Ibid.
- 7) Euromonitor International (2025): ‚Market Size [Private Final Consumption Expenditure, Germany & Direct Purchases Abroad by Resident Households 2018-2030]‘ [Datensatz]. abgerufen am 15.5.2025 von <https://www.euromonitor.com/>.
- 8) OECD. (2023b): ‚Tax revenue: Germany (DSD_REV_OECD@DF_REVDEU)‘ [Datensatz]. OECD Data Explorer! abgerufen am 1.5.2025 von [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_REV_OECD%40DF_REV-DEU&df\[ag\]=OECD.CTP.TPS&df\[vs\]=1.1&dq=..S13...&A&Iom=LASTNPERIODS&Ilo=10&to\[TIME_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_REV_OECD%40DF_REV-DEU&df[ag]=OECD.CTP.TPS&df[vs]=1.1&dq=..S13...&A&Iom=LASTNPERIODS&Ilo=10&to[TIME_PERIOD]=false).
- 9) Euromonitor International (2025).
- 10) Beispielsweise Mieteinkommen und Dividenden. Ibid.
- 11) Dies sind beispielsweise Zahlungen in Heimatländer der Mitarbeiter. Ibid.
- 12) Deutsche Bundesbank (2025): ‚Anzahl der Transaktionen nach Zahlungsinstrumenten‘ in: Zahlungsverkehrs- und Wertpapierabwicklungsstatistiken, 23.07.2025, S. 7.
- 13) Bartelt, N. und Wittig, R. (2023): ‚The payments industry in Germany: Status and further developments or a triangle of scale, complexity and low fees‘ in: Journal of Payments Strategy & Systems Vol. 17 Nr. 3, S. 332-333.
- 14) Deutsche Bundesbank (2025).
- 15) Ibid.
- 16) Vgl. Löfgen, S. (2025): ‚Instant-Payment-Regulatorik: Neue Regeln, neue Chancen‘ in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 1.03.2025, S. 136 ff..
- 17) SWIFT (2023): ‚Small payments. Big opportunity. How to capture growth in the low-value cross-border payments market.‘ Juli 2023, S. 10 ff. abgerufen am 3.12.2025 von https://www.swift.com/swift-lvp/assets/pdf/small_payments_big_opportunity_july_2023.pdf.
- 18) Ibid.
- 19) Nilson (2022): ‚Card Fraud Losses Worldwide in 2022‘ in: Nilson Report, Dezember 2023, abgerufen am 4.12.2025 von <https://nilsonreport.com/articles/card-fraud-losses-worldwide-2/>.
- 20) Strategic Treasurer & TIS (2025): ‚INDUSTRY GUIDE 2023-2024 Treasury Technology Survey Analysis of Key Findings‘ abgerufen am 3.12.2025 von <https://insights.tispayments.com/hubfs/Content%20Files/EN%20pdf/00%20New%20Content%20Library/2023/Whitepapers/11%202023-24%20Treasury%20Technology%20Survey%20Results/2023-2024%20%20Strategic%20Treasurer%20&%20TIS%20Treasury%20Technology%20Survey.pdf>.
- 21) Vgl. Gómez-Sáez, C. (2025): ‚Der neue Takt im Zahlungsverkehr: KI, Echtzeitanpruch und die Rolle der PSPs‘ in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 1.10.2025, S. 908.
- 22) BCG – Boston Consulting Group (2023): ‚Corporate Banking Radar 2023 – Marktanteile, Dynamiken und Strategien im Firmenkundengeschäft‘ abgerufen am 27.11.2025 von <https://www.bcg.com/de-de/publications/2023/corporate-banking-radar-deutschland>.
- 23) BCG – Boston Consulting Group (2022): ‚SME Banking 2025 – Time to Raise the Bar‘ abgerufen am 27.11.2025 von <https://www.bcg.com/publications/2022/sme-banking-2025>.
- 24) Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2024): ‚Jahresbericht Zahlungsverkehr 2023 – Zahlen, Entwicklungen, Perspektiven‘ abgerufen am 27.11.2025 von <https://www.dsgv.de/berichte/zv-jahresbericht-2023.html>.
- 25) BCG – Boston Consulting Group, (2023).
- 26) McCune, E., Wittig, R., Ganesh, S. und Sini, S., (2024).
- 27) Finken, S. (2025): ‚Embedded Finance Innovative Geschäftsmodelle und strategische Perspektiven‘ 28.4.2025, Springer, Wiesbaden, S. 145-206.