



Bargeld, Karte, Konto vor dem Exitus?

Einkaufende Kühlschränke, zahlende Autos, das Mobiltelefon als Geldbörse: Die Digitalisierung erobert den Zahlungsverkehr! Welche Rolle spielen Bargeld, Karte und Kontokorrentkonto noch in der Zukunft und wie verändert sich dadurch der Wettbewerb um die Gunst der Kunden?

In nur wenigen Jahren hat die Digitalisierung in Verbindung mit der Mobilfunkrevolution den Markt für Bezahlmethoden im Retailgeschäft grundlegend verändert. Überall auf der Welt haben – übrigens häufig neue – Firmen den Markt mit Angeboten abseits klassischer Zahlungsinstrumente der Kreditwirtschaft erobert. Die

Zahlung mit Bargeld, vom Kontokorrentkonto – etwa mittels Überweisung bzw. Lastschrift – oder per Karte hat immer öfter das Nachsehen gegenüber diesen neuen Alternativen. In kurzer Zeit sind weltweit Hunderte neuer Angebote entstanden, die in ihren lokalen Märkten entweder bereits Marktführer sind oder

sich anschicken, dies bald zu werden. Alternative Bezahlmethoden punkten oft mit mehr Komfort, überragender Nutzererfahrung, Mehrwertdiensten und Zusatzservices, Kundenreichweite ihrer Betreiber oder der Zahlung über Landesgrenzen hinweg. ➤

Wohin führt die Reise in die Zukunft des Bezahleins? Bleiben die klassischen Zahlungsinstrumente in ihrer Bedeutung omnipräsent in den Köpfen und im Alltag der Kunden? Oder wird ihre Bedeutung künftig darauf reduziert, den „Nachschub“ für digitale Wallets und Plattformen anderer Anbieter zu liefern?

Payments-1x1

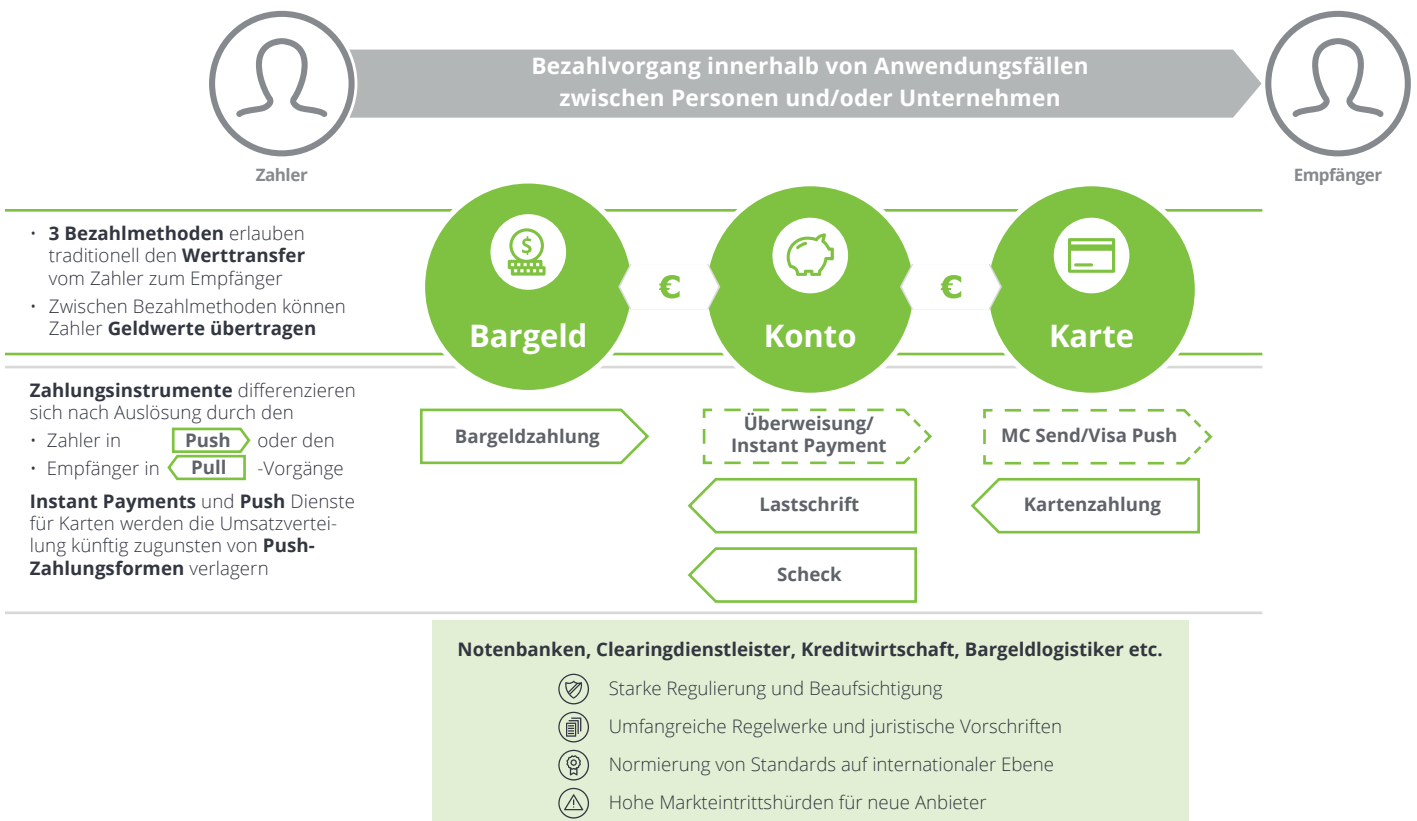
Bezahlen ist traditionell ein eher lokales Geschäft. Was allen Evolutionsstufen des Geldes angefangen bei den ersten Goldmünzen von König Krösus aus Lydien über die Erfindung des Papiergelds bis hin zum unbaren Zahlungsverkehr unserer Zeit gemein ist: Die Bindung an lokale

Märkte und Jurisdiktionen. Das Geschäft ist außerdem seit jeher stark reguliert und intensiv beaufsichtigt. Umfangreiche Regelwerke, rechtliche Vorschriften und Standards zur Normierung haben sich ausgebildet. Nicht ohne Grund hat sich eine eigene Branche auf den Transfer von Geld spezialisiert. Und auch da, wo grenzüberschreitende Bezahlung notwendig ist, helfen bis heute fast ausschließlich Kreditinstitute beim Transport und Tausch von Währungen untereinander mittels sogenannter Korrespondenzbank-Verbindungen. Eine quasi weltweite Akzeptanz für ein Zahlungsmittel haben bis heute nur die globalen Kartenorganisationen erreicht.

Der Markt für Bezahlmethoden in Deutschland war deshalb noch bis vor wenigen Jahren vergleichsweise übersichtlich strukturiert: Zum lokalen baren und unbaren Geldverkehr der Kreditwirtschaft gesellten sich deren Angebote in Kooperation mit den globalen Kartenorganisationen (vgl. Abb. 1).

Die hohen Markteintrittshürden einerseits und die sehr zeitaufwendige Normierung von Standards andererseits über nationale wie internationale Gremien und Verbände hat über Jahrzehnte dafür Sorge getragen, dass die traditionellen Anbieter lange unter sich und das Produktangebot vergleichsweise statisch geblieben sind.

Abb. 1 – Klassische Zahlungsinstrumente sind anbieterübergreifend standardisiert und stark reguliert



Alternativen erobern den Markt

Der technologische Fortschritt hat über die Jahre immer weitere Bereiche des Geschäfts und immer breitere Teile der Gesellschaft erreicht. Dabei hat sich mit jeder neuen Entwicklungsstufe das Innovationstempo beschleunigt und die sich daraus erwachsenden Möglichkeiten für nutzbringende Anwendungsfälle haben sich exponentiell vervielfältigt (vgl. Abb. 2).

Auf diese Chancen haben Anbieter abseits der Kreditwirtschaft mit der Schaffung neuer Bezahlverfahren, die eine Alternative zu den etablierten Formen bilden, am schnellsten reagiert. Die Bandbreite an neuen Verfahren reicht dabei von solchen Angeboten, die ein bestehendes Zahlungsinstrument punktuell verbessern (bspw. die Sofortüberweisung von Klarna), bis hin zu kompletten Zahlungsplattformen (bspw. PayPal oder WeChat Pay), die eigene Konten für Zahler und Empfänger führen.

Der kometenhafte Aufstieg des E-Commerce hat die Adaptionrate der Kunden

und damit auch die Marktentwicklung auf der Anbieterseite weiter beschleunigt. So erreichte im Jahr 2018 der weltweite Onlinehandel im B2C-Segment ein Umsatzvolumen von knapp 3 Billionen USD. Mit einer Prognose von etwa 6,5 Billionen USD wird die nächste Verdopplung keine fünf Jahre benötigen (Quelle: Statista/eMarketer 06/2019).

Diesen Markt haben alternative Bezahlmethoden fest im Griff: Sie erreichen im Onlinehandel global betrachtet seit 2018 erstmals mehr als die Hälfte des Umsatzes (Quelle: Worldpay Global Payments Report 11/2018).

Große Spieler wie PayPal, WeChat, Alipay oder Amazon haben für den E-Commerce eigene Zahlungsplattformen entwickelt und dominieren mit ihren Angeboten die lokalen Märkte, in denen sie vertreten sind. In Deutschland deckt PayPal als Zahlungsplattform bezogen auf das Umsatzvolumen übrigens schon ca. 20 Prozent des hiesigen Onlinehandels ab (Quelle: EHI-Studie Online-Payment 2019).

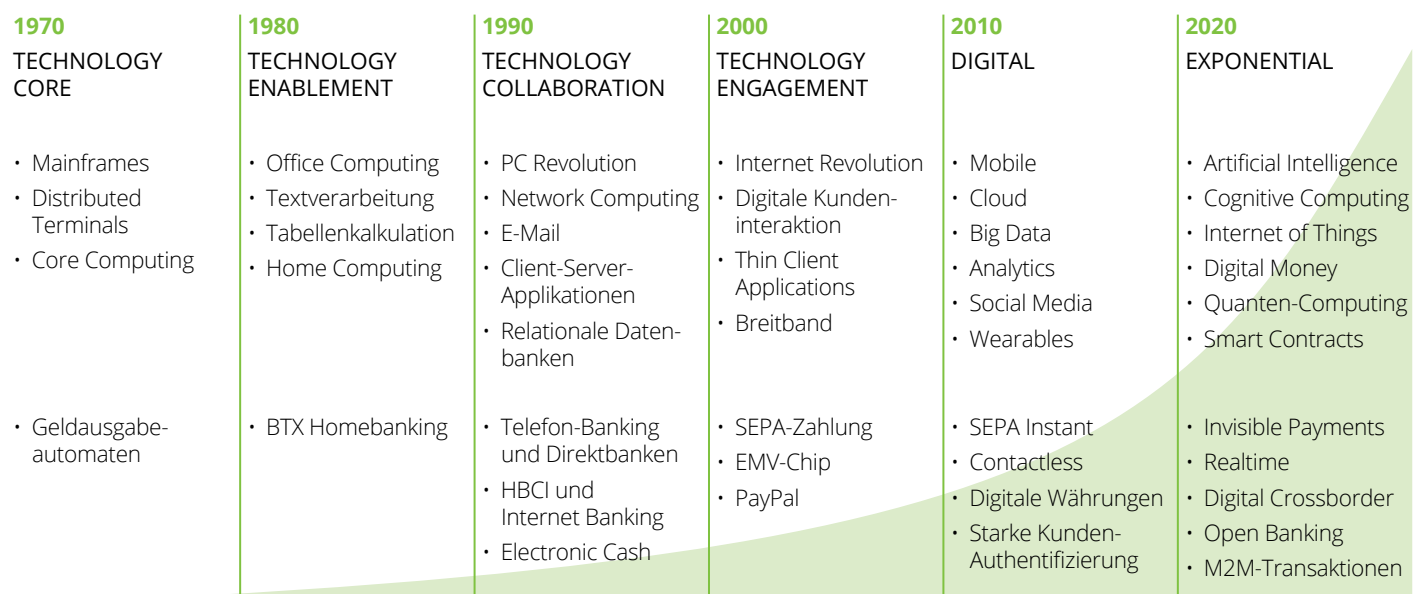
Regulatorik als Innovationstreiber?

Was auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, trifft mit der Entwicklung im EU-Zahlungsverkehr den Nagel dennoch auf den Kopf. Der Regulator facht den aufblühenden Wettbewerb, dem sich die traditionellen Anbieter aus der Kreditwirtschaft gegenüber sehen, weiter an: In der EU bildet die Neuauflage der Richtlinie für Zahlungsdienste (PSD2) den nur bislang letzten Akt einer Entwicklung zu mehr Angebotsvielfalt und Wettbewerb (vgl. Artikel „Schreckgespenst PSD2“).

Im Kern müssen Finanzdienstleister Systemzugänge schaffen, um Dritten im Kundenauftrag automatisiert Zugriff auf deren Kontoinformationen zu gewähren oder Zahlungsaufträge entgegenzunehmen, die übrigens Dank SEPA Instant Payments nunmehr nahezu in Echtzeit ausgeführt werden können.

Welche Rolle spielen die uns bekannten, klassischen Bezahlverfahren und deren Anbieter heute und in Zukunft?

Abb. 2 – Nutzungsmöglichkeiten von Technologie-Innovationen wachsen exponentiell



Status quo der etablierten Zahlungsinstrumente

Die Zahlung mit **Bargeld** ist in Europa und der Welt auf dem Rückzug; wenn auch – je nach Land – mit sehr unterschiedlichem Tempo. Selbst im Bargeldverliebten Deutschland verzichten Käufer beim Bezahlen an der Ladenkasse immer häufiger auf Münzen und Scheine.

Zwar entfällt mit etwa 76 Prozent noch die Mehrzahl der Transaktionen im stationären Einzelhandel auf die Barzahlung, allerdings überflügelten Karten 2018 mit 48,6 Prozent erstmals das Transaktionsvolumen der bar gekauften Waren, welches mit 48,3 Prozent knapp darunterlag (Quelle: EHI-Studie „Kartengestützte Zahlungssysteme im Einzelhandel 2019“).

Skandinavische Länder haben traditionell eine geringere Affinität zu Bargeld. In Norwegen und Schweden werden nur noch ca. 20 Prozent der Einkäufe „in Cash“ gezahlt. Die Entwicklung geht dort sogar so weit, dass manche Einzelhändler Bargeld nur noch gegen Gebühren akzeptieren. Die Zahlen sprechen eine eindeu-

tige Sprache: Das goldene Zeitalter des Bargelds neigt sich dem Ende zu.

Die **Kartenzahlung** profitierte vor in Deutschland schleichenden, aber stetigen Rückgang der Bargeldnutzung. Gründe dafür liegen in der breiten Marktdurchdringung sowohl bei Nutzern als auch den Akzeptanzstellen. Egal ob am Point of Sale (POS) oder beim Online-Einkauf: Die Kartenzahlung ist universell einsetzbar. Darüber hinaus haben die internationalen Kartenorganisationen die Digitalisierung der Plastikkarte gemeinsam mit großen Technologiekonzernen wie Apple oder Google bereits erfolgreich vollzogen. Deren enorme Marktreichweite in Verbindung mit einem herausragenden Nutzererlebnis treibt Transaktions- und Umsatzvolumen. Sicherheit, Komfort und die Geschwindigkeit in der Abwicklung werden den Rückgang der Bargeldnutzung noch weiter beschleunigen.

Das Bezahlen über das **Kontokorrentkonto** mittels Überweisung oder Lastschrift erfreut sich gerade in Deutschland ebenfalls großer Beliebtheit.

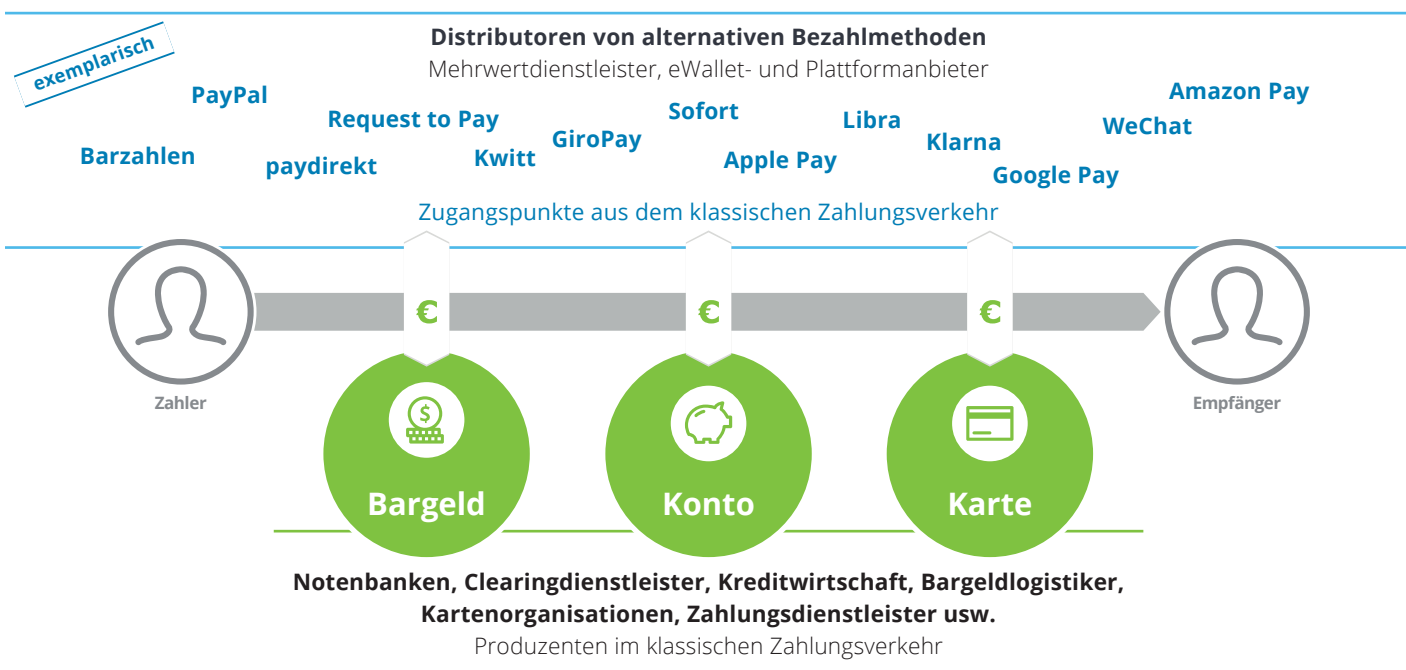
Ist vom Umsatzvolumen mittlerweile die Karte an der Ladenkasse die erste Wahl, so liegt im Onlinehandel nach wie vor die Zahlung direkt vom Kontokorrentkonto mit mehr als der Hälfte des Umsatzes vorn: Dabei entfallen auf die Überweisung als Push-Zahlung über den Rechnungskauf 28 Prozent, mittels Vorkasse etwa 5 Prozent und über Sofortüberweisung weitere 2 Prozent. Die Lastschrift als Pull-Zahlung kommt auf knapp 20 Prozent des Volumens (Quelle: EHI-Studie Online-Payment 2019).

Innovation + Payments = alternative Bezahlmethode

Der Schlüssel für den Erfolg einer Bezahlmethode am Markt ist deren Attraktivität für den Kunden:

- Welche existenten Schmerzpunkte lösen sich auf und welche Kundenbedürfnisse werden befriedigt?
- Welche bestehenden Anwendungsfälle werden komfortabler?
- Welche neuen Anwendungsfälle werden erschlossen?

Abb. 3 – Alternative Bezahlmethoden übernehmen sukzessive die Kundenschnittstelle beim Bezahlen



Lösungen, die Antworten auf diese Fragen haben, konsequent vom Kunden her gedacht sind und dessen Nutzen in den Vordergrund stellen, haben Potenzial. Dass diese Erfolgsformel universell in allen Märkten gilt, egal ob in Entwicklungsland oder Industrienation, zeigen die beiden folgenden Beispiele.

Beispiel 1: Bezahlen nur mit dem Ziffernblock des Handys

In Kenia wurde 2007 M-Pesa von den Mobilfunkbetreibern Safaricom und Vodafone an den Markt gebracht. Zunächst nur zum bargeldlosen Bezahlen mittels SMS erdacht, wurde das System später um Spar- und Kreditfunktionen erweitert und erlaubt heute auch das Begleichen der Stromrechnung bis hin zur Steuerzahlung. Kunden benötigen lediglich ein Mobiltelefon für die Nutzung des Service, jedoch kein Bankkonto. Zum Marktstart hatte in Kenia weniger als ein Viertel der erwachsenen Bevölkerung Zugang zu einem Bankkonto bzw. einer Kreditkarte. Damit ist M-Pesa ein bedeutender volkswirtschaftlicher Beitrag für die finanzielle Inklusion breiter Bevölkerungsschichten. Das Produkt dominiert heute den Zahlungsverkehr in Kenia und wurde unterdessen in ein knappes Dutzend weiterer Länder ausgerollt. Ursächlich für den Erfolg ist der herausragende Kundennutzen.

Beispiel 2: Geldbörse digital

Umgekehrt hat PayPal in Deutschland gezeigt, dass auch in einem Land mit einer überbordenden Vielfalt an Kontokorrentangeboten, Geldautomaten an jeder Ecke und einer in weiten Teilen bargeldverliebten Bevölkerung eine digitale Wallet sehr erfolgreich sein kann. Kunden schätzen dabei vor allem die reibungslose Abwicklung der Bezahlung: Account und Passwort erfassen – das war's. Damit ist nicht nur die Zahlung erledigt, sondern auch die Lieferadresse an den Händler übermittelt oder ggf. ein Zahlungsziel vereinbart, was eine eventuelle Warenretoure noch vor Zahlung ermöglicht. Sogar Mehrwertdienste wie der Käuferschutz als kostenlose Versicherungsleistung sind inkludiert.

Daneben ist PayPal auch die führende Wallet bei P2P-Transaktionen, egal, ob es das gemeinsame Sammeln von Geld für einen Geburtstag oder eine Reise, das spontane Teilen von Rechnungen etwa im Restaurant oder das Einfordern von Taschengeld der Kinder ist. Noch nie war es für Kunden einfacher, diese Alltagssituationen mit dem Handy jederzeit und überall elektronisch zu lösen.

Die Beispiele zeigen unmittelbar und anschaulich, weshalb alternative Bezahlmethoden rund um den Globus so erfolgreich sind: Sie schaffen erheblichen Kundennutzen und Mehrwert gegenüber klassischen Zahlungsinstrumenten und verbinden dies mit einer im Vergleich überragenden Nutzererfahrung.

Möglich ist das, weil nutzbringende Anwendungsfälle und Mehrwertdienste häufig in einer eigenen Plattform bereitgestellt und deshalb end-to-end vom Anbieter gestaltet werden können. Weiterhin existieren diese Plattformen entkoppelt von den normierten und limitierten Standards etablierter Zahlungsinstrumente und deren streng reglementierten Prozessketten und Gremienstrukturen, die über Veränderungen entscheiden.

Drei Megatrends definieren die Zukunft des Zahlens

Wie entwickelt sich das Bezahlen aus Kundensicht weiter? Wenn man die bisherige Marktbewegung im Zahlungsverkehr im Kontext des technologischen Fortschritts sieht, kristallisieren sich drei Mega-Trends heraus, die man plakativ auf drei Adjektive reduzieren kann:

Das Bezahlen der Zukunft ist **unmittelbar, friktionslos und transparent**. Doch was heißt das? Auf den Punkt gebracht vielleicht am ehesten, dass der Kunde shoppen und nicht bezahlen will! Der Bezahlvorgang an sich ist aus Kundensicht kein mehrwertiger Anwendungsfall, sondern vielmehr ein notwendiges Übel.

Trend 1 – unmittelbar

Die Zahlung der Zukunft ist unmittelbar. Das heißt, der Empfänger erhält den Betrag für seine Ware oder Dienstleistung innerhalb von Sekunden. Alternative Bezahlmethoden glänzen Prinzipbedingt schon immer mit unmittelbarer Ausführung und Information, weil Zahler und Empfänger in derselben Plattform vom selben Dienstleister bedient und Transaktionen einzeln verarbeitet werden.

Dagegen ist der klassische Bankzahlungsverkehr mit institutsübergreifenden Clearingprozessen und einer batch-basierten Verarbeitung im Nachteil. Hier dauert die Ausführung bei der klassischen SEPA-Überweisung mindestens einen Arbeitstag. Aus diesem Grund wird übrigens im Einzel- und im Onlinehandel traditionell mit Bezahlmethoden nach dem Pull-Prinzip, das heißt mit Lastschrift oder Kartenzahlung bezahlt. Mit Einführung der schnellen SEPA-Zahlung (SCTInst) wird die Überweisung diese Nachteile egalieren und gegenüber ihren „Pull-Schwestern“ mit einem geringeren Zahlungsrisiko punkten. Damit verbreitert die Überweisung ihr Einsatzspektrum und wird selbst am Point of Sale (POS) zur Karten- oder Barzahlung konkurrenzfähig (vgl. Artikel [Ladehemmung bei Instant Payments](#)).

Trend 2 – friktionslos

Bezahlvorgänge müssen reibungslos, das heißt ohne Hindernisse und Zeitverzug ablaufen. Je reibungsloser der Bezahlvorgang, desto attraktiver ist die Bezahlmethode für den Kunden und damit ihr Erfolgspotenzial im Markt. Alternative Bezahlmethoden punkten auch hier: Bezahlen mit Uhr oder Handy, Festlegung des Zahlungsempfängers mit gewohnten und bekannten Adressen wie E-Mail, URL und Handynummer oder der Geldtransfer mit dem geschriebenen Wort im Chatfenster eines Messagingdienstes.

Ein wirklich friktionsloses Einkaufserlebnis erfordert digitalisierte Bezahlmethoden beim Zahler, aber auch ein digitalisiertes Angebot des Verkäufers. Auf

Käuferseite sind dafür Apps, sogenannte Digital Wallets (= digitale Geldbörsen) notwendig, die den individuellen Anwender identifizierbar und die gewünschte Bezahlmethode elektronisch verfügbar machen. Im Prozess wird die Zahlung regelmäßig mittels Funk (Near Field Communication, NFC) ausgelöst. Der für das kontaktlose Zahlen notwendige NFC-Chip ist dazu nicht nur im Handy verfügbar, sondern auch in einer Vielzahl von sogenannten Wearables, also Gegenständen, die am Körper getragen werden, wie etwa Uhren oder Ringe. Das macht das Zahlungsmittel schneller verfügbar und damit für den Kunden noch komfortabler.

Dort, wo ein so „digitalisierter Käufer“ auf ein digitales Angebot trifft, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten der Interaktion mit dem Kunden. Zwei Beispiele machen dies anschaulich.

Wie angenehm und reibungslos **öffentlicher Nahverkehr** funktionieren kann, wenn sich der Kunde keine Sekunde um das richtige Ticket, den Preis und das Bezahlen zu kümmern braucht, sieht man etwa in London. Statt viel Zeit an Fahr-

scheinautomaten zu verbringen, müssen U-Bahnfahrer dort lediglich beim Ein- und Aussteigen – quasi im Vorbeigehen – ein NFC-Terminal berühren: „Piep“ – fertig! Der Preis für das korrekte Ticket wird automatisch ermittelt und bezahlt. Sogar die Fahrscheinoptimierung findet vollkommen automatisiert und für den Kunden unsichtbar im Hintergrund statt. Das heißt, sobald die Tageskarte günstiger wäre als die Einzelfahrschein, wird automatisch umgestellt. Das spart bei jeder Fahrt viel Zeit und Nerven.

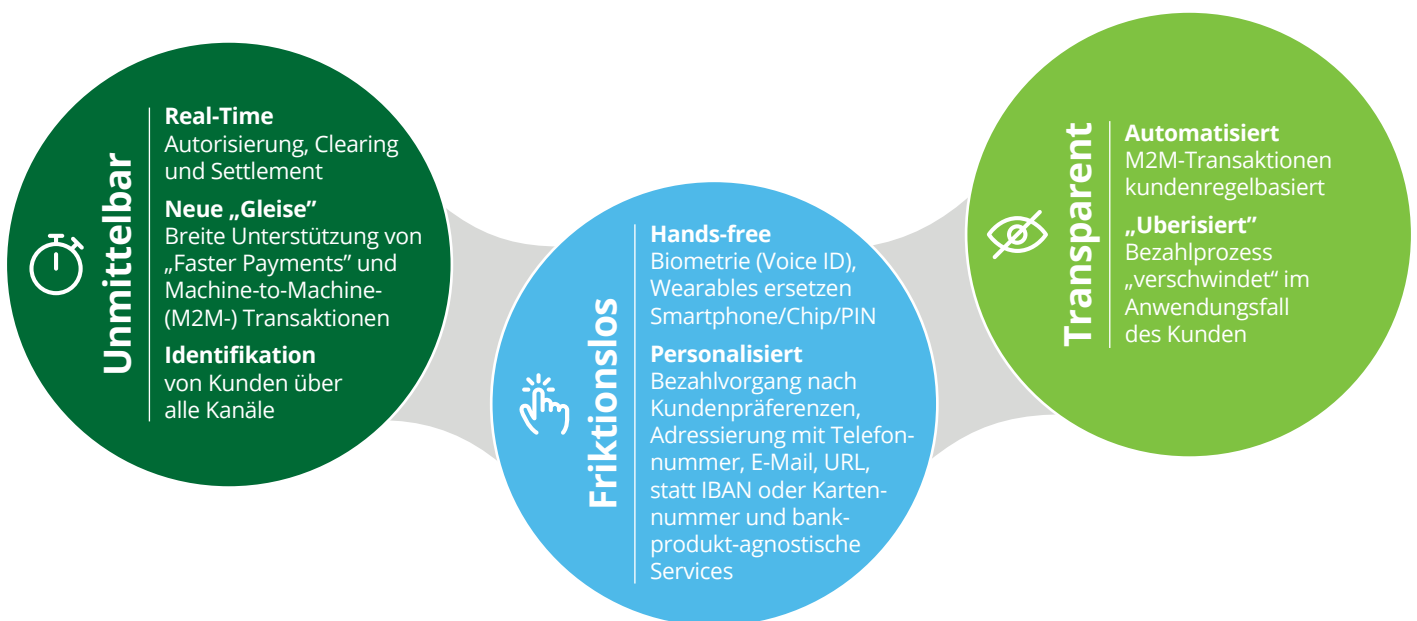
Amazon Go oder die **BingoBox** zeigen, dass das friktionslose Einkaufserlebnis auch im klassischen Supermarkt funktioniert. Der Kunde registriert sich beim Eintritt in den Markt, die Erfassung der Einkäufe erfolgt ebenso automatisiert wie das Bezahlen beim Check-out. Das Schlangestehen an der Kasse entfällt dabei genauso wie das Auflegen der Waren am Kassensband. Der Bezahlvorgang tritt auch hier völlig in den Hintergrund des eigentlichen Anwendungsfalls. Der Kunde kann die gesamte Zeit im Markt dafür nutzen, weshalb er gekommen ist: Einkaufen. Also „Shopping, not Paying“ ist die Devise.

Trend 3 – transparent

An den Computer im Handy oder die smarte Uhr am Handgelenk haben wir uns gewöhnt. Doch die Eroberung des Alltags durch intelligente und vernetzte Geräte geht Schritt für Schritt weiter. Das führt dazu, dass nicht nur der Bezahl-, sondern auch der Bestellvorgang für den Kunden immer transparenter, das heißt der Vorgang für den Anwender unsichtbar wird.

Unter dem Stichwort Smart Home ist das intelligente Zusammenspiel von Lampen, Heizung oder Lautsprechern im eigenen Haushalt bekannt. Erfolgt die Vernetzung nicht nur im heimischen Netz, sondern über das Internet, spricht man vom Internet of Things (IoT). Kommen Transaktionen mit Bezahlvorgängen ins Spiel, die autonom ausgeführt werden, bspw. wenn das Auto für die Parkhausnutzung zahlt oder der Kühlschrank die Lebensmittel bestellt, spricht man von Machine-to-Machine-Transaktionen (M2M). Hierfür sind Bezahlverfahren notwendig, die Anwendungsfälle auch ohne direkte Kundeninteraktion unterstützen.

Abb. 4 – Drei Megatrends verändern die Welt des Bezahlers



Betrag der globale Umsatz 2013 mit Machine-to-Machine-Systemen noch 45 Milliarden US-Dollar, so wird für 2022 eine Verhundertfacherung des Umsatzes prognostiziert (Quelle: Statista Industrie 4.0/ Strategy Analytics 01/2014).

Wie reagieren Kreditinstitute und Zahlungsverkehrsdienstleister auf die technologische Entwicklung und daraus erwachsende, neue Kundenwünsche?

Etablierte Anbieter sind unter Druck

Die technische Entwicklung erschließt immer schneller Möglichkeiten, neue Angebote zu schaffen, die Kunden einen größeren Nutzen offerieren. Das weckt Kundenbedürfnisse und intensiviert den Wettbewerb. Die eigentlichen Innovationen finden meist abseits der klassischen Zahlungsinstrumente statt. Häufig sind es Mehrwertdienste, die auf bestehende Zahlungsinstrumente aufbauen oder – davon losgelöst – eigene Plattformen für alternative Bezahlmethoden schaffen.

Die Marktentwicklung hat gezeigt, dass Anbieter alternativer Bezahlmethoden im Wettlauf der Kommerzialisierung von Technologie-Innovationen vor allem drei strategische Vorteile auf ihrer Seite haben:

- Sie können schneller auf Innovationen reagieren.
- Sie generieren damit größeren Kundennutzen.
- Sie besitzen eine höhere Kundenreichweite.

Wie schnell Kunden solche neuen Angebote annehmen, zeigt das Beispiel von Apple Pay: Der Service, erst Ende 2014 und zunächst nur in den USA gestartet, generiert zwischenzeitlich bereits eine Milliarde Bezahlvorgänge pro Monat und damit doppelt so viele wie noch vor Jahresfrist (Quelle: Apple Inc., Quartalsbericht 3/2019). Dabei ist das Produkt bislang erst in 47 Ländern verfügbar. Ein wesentlicher Grund für das schnelle Wachstum ist die erstaunliche Reichweite: Bislang sind

über 1,4 Milliarden iOS-Geräte weltweit aktiv. Und eine solch enorme Marktdurchdringung erreichen noch viele weitere Technologieriesen und Handelskonzerne wie etwa Google, Facebook, WeChat oder Amazon. Damit sind Netzwerk- und Skaleneffekte möglich, die ein national oder gar regional begrenzt operierendes Kreditinstitut nicht realisieren kann.

Diese Entwicklung hat negative Einflüsse auf Anbieter klassischer Zahlungsinstrumente. Ihnen droht der schleichende Verlust von:

- Originären Transaktionen und damit Daten
- Kontaktpunkten zum Kunden
- Und letztlich auch Erträgen

Etablierte Anbieter stehen deshalb am Scheideweg: Die Neuausrichtung der Payments-Strategie reicht vom Fokus auf die effiziente Abwicklung des klassischen Zahlungsverkehrs und einem Partnering mit neuen Marktteilnehmern einerseits bis hin zu einer Innovationsagenda andererseits, die eigene Lösungen konkurrenzfähig im neuen Spielfeld der alternativen Bezahlmethoden platziert:

Strategie-Option: Payments als Commodity

Die klassische Kontoverbindung wird trotz aller Innovationen in absehbarer Zukunft ein Ankerpunkt für Konsumenten bleiben. Zumindest solange die Gehaltszahlung dort ankommt und das Kontokorrentkonto die Nutzung alternativer Angebote durch Geldtransfers erst möglich macht.

Das heißt, die zuverlässige, effiziente, regel- und aufsichtskonforme Abwicklung von Transaktionen im klassischen Zahlungsverkehr bleibt ein Geschäftsmodell. Durch das aktive Partnering mit Anbietern alternativer Bezahlmethoden kann die Attraktivität für das Basisprodukt gesteigert werden.

Allerdings ist die Konzentration auf Anbieterseite bereits in vollem Gang. Über Fusionen und Übernahmen ist eine Marktberreinigung bei Payment-Serviceprovidern über Ländergrenzen hinweg zu beobachten, die Skaleneffekte realisieren will. Sinkende Stückkosten in der Transaktionsverarbeitung werden vertikal integrierte Anbieter, die notwendige Volumina nicht erreichen können, weiter unter Druck setzen. In der Folge werden dort Wertschöpfungsketten aufbrechen, weil Sourcing-Modelle an Attraktivität gewinnen.

Strategie-Option: Neue Erträge mit Innovationen

Zahlungsverkehr war wohl noch nie so spannend wie heute. Viele Entwicklungen ermöglichen Produktinnovationen, mit denen sich auch etablierte Anbieter neue Ertragsquellen erschließen und Kunden fester an sich binden können.

Digitale Endgeräte ermöglichen einen produktagnostischen Zugang zu Bankdienstleistungen: Mit intelligenten Zahlungsinstrumenten können Kunden fallweise entscheiden, ob ein Einkauf sofort, mit Ziel oder in Raten gezahlt wird. Das macht Banking für den Kunden einfacher und damit attraktiver.

Die Analyse von Transaktionsdaten ermöglicht proaktive Produktangebote für Kunden, aber auch eine individuelle, risikoorientierte Preisfindung und damit ganz neue Geschäftsmodelle und Ertragsquellen.

Zusätzliche Ansätze entstehen auch durch laufende Entwicklungen im Gesamtmarkt.

So schafft die **PSD2** einen ganz neuen Markt für kostenpflichtige Mehrwertdienste und forciert damit die Umsetzung von Open-Banking-Strategien. Anbieter können ihre eigene Kundenplattform attraktiver gestalten, indem sie Dienste von Drittanbietern einbinden und/oder eigene Angebote entwickeln und diese für Plattformen Dritter verfügbar machen.

Die kürzlich eingeführte **schnelle SEPA-Überweisung** wird die Grundlage für neue Zahlungsinstrumente bilden und in Verbindung mit den in Konzeption befindlichen „Request to Pay“-Plattformen die Rechnungszahlung digitalisieren.

Verändern statt verändert werden

Welche Konsequenzen ergeben sich für Kreditinstitute aus diesen Veränderungen? Die Entwicklung zeigt deutlich, dass es in Zukunft mit dem Überweisungsträger allein nicht mehr getan sein wird. Die bei allen etablierten Anbietern mehr oder weniger identischen Basisprodukte des klassischen Zahlungsverkehrs werden nicht reichen, um die Schnittstelle zum Kunden im Retailgeschäft zu besetzen. Die Disparität in Funktion und Nutzererfahrung zu alternativen Bezahlmethoden wird vielmehr weiter steigen, auch weil das Tempo bei den Technologieinnovationen zunimmt und damit die Vielfalt ihrer Nutzungsmöglichkeiten exponentiell wächst.

Sprechen Sie uns an

Die multidisziplinäre, fachliche und technische Expertise von Deloitte und das weitreichende Verständnis über veränderte Kundenerwartungen und -bedürfnisse hinsichtlich der Customer Experience bieten das Potenzial zur Feststellung des eigenen Reifegrads; zielgerichtete Studien und Befragungen von allen Marktteilnehmern ermöglichen ein individualisiertes Benchmarking von der Strategie bis zur technischen und fachlichen Umsetzung.

Frank Thiele

Partner

Tel: +49 (0)511 3023 3306

Mobil: +49 (0)173 6114 657

fthiele@deloitte.de

Jano Koslowski

Director

Tel: +49 (0)211 8772 3127

Mobil: +49 (0)173 6163 339

jkoslowski@deloitte.de

Marc Schmitt

Senior Manager

Tel: +49 (0)69 97137 344

Mobil: +49 (0)151 5800 4372

maschmitt@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre personenbezogenen Daten (insbesondere Name, E-Mail-Adresse, Kontaktdaten etc.) im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer personenbezogenen Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen sowie ihre Berichtigung oder Löschung verlangen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.