

# Zahlungsverkehr als strategisches Geschäftsfeld

Von Kay Pfaffenberger



**Der Zahlungsverkehr ist ein Kerngeschäft von Kreditinstituten. Immerhin steuert er 35 bis 65 Prozent zum Provisionsertrag bei. Doch dieses Geschäftsfeld wurde zu lange vernachlässigt und ist nun durch mannigfache neue Wettbewerber bedroht. Eine Neuausrichtung ist deshalb dringend geboten. Das strategische Risiko, so Kay Pfaffenberger, liegt vor allem darin, dass die Ganzheitlichkeit verlorengegangen ist. Insofern braucht es in erster Linie neue Zuständigkeiten.** Red.

Die Diskussion um den Zahlungsverkehr als Kerngeschäft der Bank ist nicht neu. Verschiedene Studien zeigen, dass zwischen 35 bis 65 Prozent des gesamten Provisionsertrages einer Bank aus dem Bereich Zahlungsverkehr stammen. Die Bedrohung, beschrieben als „Bankless banking 2030“ von Fendt<sup>1)</sup> war eine vielbeachtete Publikation aus dem Jahr 2010. Dabei ist immer auch zu beachten, dass der Zahlungsverkehr nicht nur in seiner Kernfunktion (= Zahlungen abwickeln sowie bare und unbare Geschäfte tätigen), sondern auch durch die Inanspruchnahme von Diensten (Kreditgewährung oder Geldhaltung) und Dienstleistungen (Software-Installation, Beratung) einen wesentlichen Teil der Erträge einer Bank sichert und sichern hilft.

Ausgehend von Hypothese von Bill Gates – „Banking is necessary, banks are not“ – kann gefragt werden, welche Berechtigung ein Kreditinstitut im klassischen Sinn noch hat, wenn Zahlungsverkehrsleistungen nicht mehr nachgefragt werden.

## Aktuelle Herausforderungen

Die vielfältigen Bedrohungen sind mittlerweile erschreckend real für jeden konservativen Banker: Crowd-Funding im Internet, Kreditgewährung ohne Bank direkt vom Gläubiger zum Schuldner, Zahlungsdienstleister, die wichtige Funktionen übernehmen, Wallets von Google und Apple, ein Mobile Banking in Afrika, ein Kontinent, der bankmäßig gesehen eine glatte Entwicklungsstufe übersprungen hat. Google als mächtiger Player im Wettbewerb um Zahlungsdienstleistungen startete jüngst in den USA eine Kampagne, in der Geldkarten mit Anbindung an Google Wallet verschenkt werden. Dazu tritt Werbung von Paypal mit Käuferschutz und Abwicklung von Zahlungen ohne herkömmliches

PoS oder Kreditkarten. Ein Feldversuch startete jüngst in Berlin.<sup>2)</sup>

Das Ziel ist klar: Bindung des Zahlungsverkehrs zum Beispiel an Google, vertikale Integration des Zahlungsverkehrs in der Gesamtausrichtung von Google und nicht zuletzt ein eigenständiges Angebot als Ergänzung und sinnvolle Verknüpfung mit den anderen Angeboten.

Ein Gedankenspiel sei an dieser Stelle erlaubt: Was wäre, wenn es einem Wettbewerber im Markt für Prepaid-Karten gelingen würde, seine Kunden davon zu überzeugen, sich ihr Gehalt doch auf die Karte überweisen zu lassen? Wenn Bezahungen über die Wallet vorgenommen werden würden? Welche Notwendigkeit besteht dann für die Banken vor Ort – wenn sie sich nicht durch Qualität und Erreichbarkeit klar positionieren können? Diese Aufzählung könnte beliebig fortgesetzt werden. An dieser Stelle setzt die notwendige Beachtung der MaRisk an, die verlangt, strategische Risiken zu antizipieren.

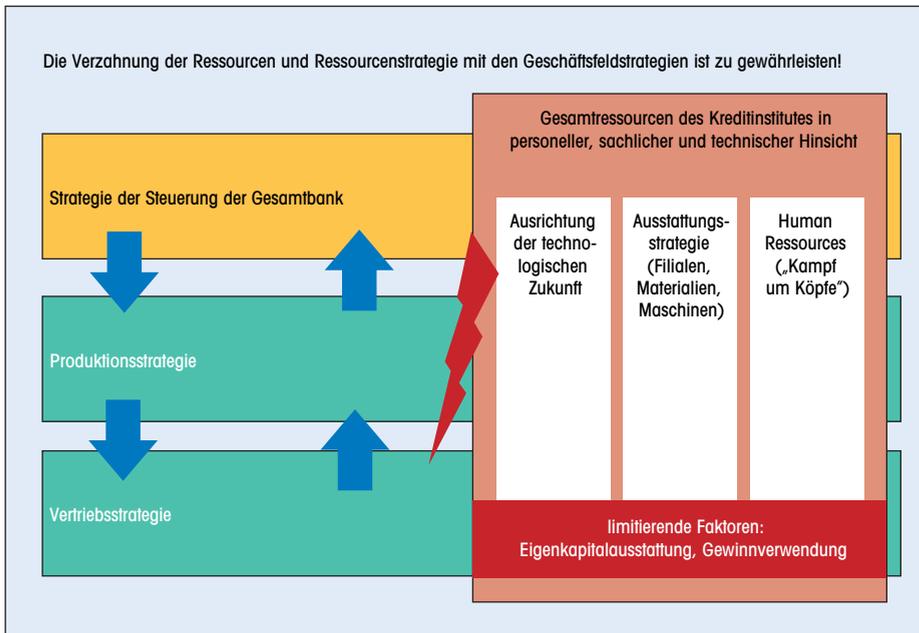
## Zahlungsverkehr 2013: Es fehlt an Ganzheitlichkeit

Wie kann die Lage des Zahlungsverkehrs im Kreditwesen beschrieben werden? Er hat sich mit der technischen Entwicklung über das Gesamtsystem Bank verteilt. Da ist die EDV-Abteilung, die für die Steuerung aller Prozesse rund um die Bankbasissys-

### Zum Autor

**Prof. Dr. Kay Pfaffenberger** ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Flensburg und Leiter des Instituts für Communication, Finance and Good Governance, Oyten.

Abbildung 1: Zahlungsverkehr in der Gesamtbankstrategie



teme verantwortlich ist. Die EBL-Abteilung, die je nach Geschmack ein Teil der EDV ist, im Marktbereich oder Marktfolge angesiedelt ist. Der klassische Zahlungsverkehr, der Belege bearbeitet. Der „Schalter“, der den Verkauf der Zahlungsverkehrsprodukte (sind diese definiert?) sichern soll. Die Organisation, die irgendwie die ganzen Prozesse optimal und kostengünstig darzustellen hat.

Weiterhin besteht das Marketing, das den Zahlungsverkehr nur als Nebenprodukt

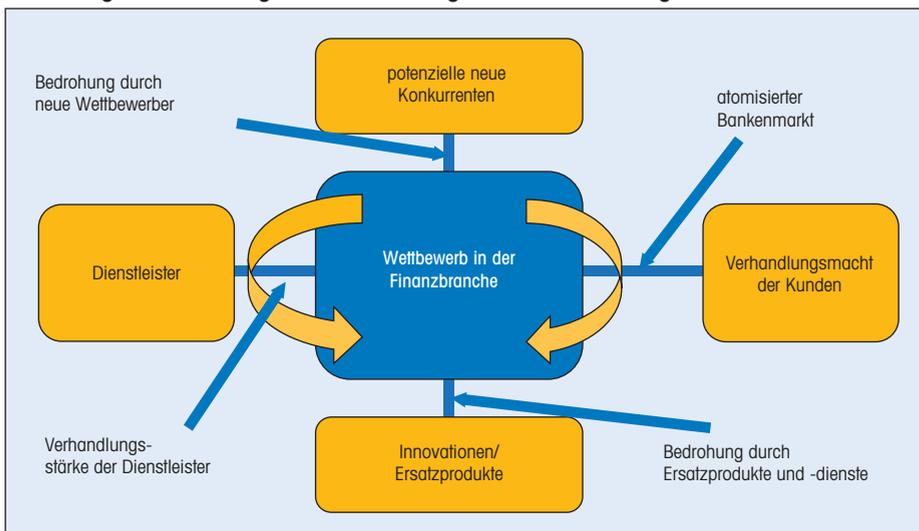
wahrnimmt; die Personalabteilung, welche sich eher der Verwaltung widmet, anstatt das wertvolle Kapital der Mitarbeiter (Wie viele Tage wird im und für den Zahlungsverkehr geschult?) zielgerichtet weiter zu entwickeln, nicht zuletzt die Königsabteilung Kreditgeschäft, die „ja das Geld verdient“.

Die Ganzheitlichkeit, der Kerngedanke zum Kerngeschäft Zahlungsverkehr ist verlorengegangen. Hierin liegt das große strategische Risiko.

Wie verkaufen heute Banken Kreditkarten oder Debitkarten, welcher Verkäufer weiß, dass die EDV-Spezialisten die eine Karte in die andere umwandeln können, was die Funktionalität angeht? Wer spricht Dienstleistungen um das Konto an, dehnt ein Lebensphasenkonzept auch auf Firmen aus? Wachstum im Zahlungsverkehr wird eher als neuer Kreditbedarf verstanden denn als notwendig in unterschiedlicher Intensität in unterschiedlichen Phasen des Unternehmenslebens. Auch hier spielen die Komplexität der Produkte, die Erklärungsbedürftigkeit und die scheinbar unumstößliche Tatsache, dass sich die Produkte nicht rechnen (können), eine Rolle.

Ein zielgerichtetes Controlling im Zahlungsverkehr ist daher zu fordern, denn hier wird festgelegt, ob ein Produkt einzeln oder als Erlösverbund gesehen und kalkuliert wird. Zudem ist sehr entscheidend, wer für den Erlös, den Erfolg verantwortlich ist. Die gegenwärtige Kalkulation erschwert einen Veränderungsprozess. Die an dieser Stelle nur rudimentär geschilderten Probleme der zerstreuten Aufgaben, Kompetenzen und Tätigkeiten des Zahlungsverkehrs verlangen damit mehr als kurzfristige Programme leisten können. Sie verlangen nach einer ganzheitlichen Strategie.

Abbildung 2: Bedrohungen und Handlungsbedarf im Zahlungsverkehr

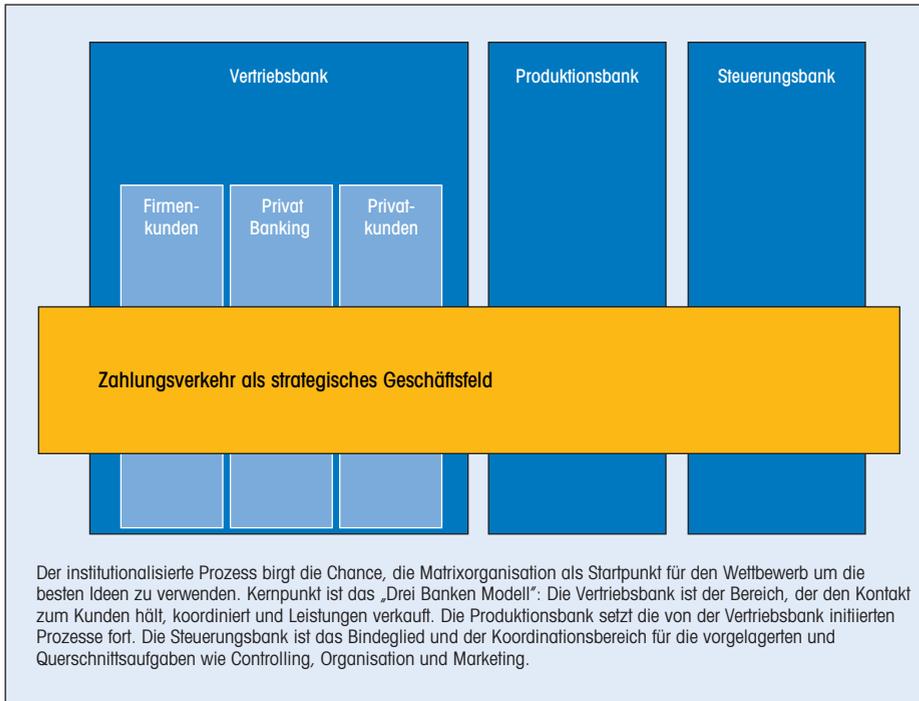


**Die Herausforderung: Organisatorische Strukturen und Kosten**

Intensive Suche auf den Webseiten und Geschäftsberichten deutscher Banken<sup>3)</sup> offenbart vor allen Dingen eines: Zahlungsverkehr ist kein strategisches Geschäftsfeld. Orientiert an Gates, gemessen an den Anforderungen der MaRisk, liegt hier eine gefährliche strategische Lücke vor.

Eine nachhaltige Strategie fehlt, und das obwohl unisono auf die konstanten Erträge aus dem Geschäftsfeld hingewiesen wird. Eine entsprechende Prüfung<sup>4)</sup> durch die BaFin ist zu fordern und wird mit der nächsten Krise wahrscheinlicher.

Abbildung 3: Orientierung am klassischen Drei-Banken-Modell – neue Zuordnungen



Zahlungsverkehr liegt geradezu klassisch quer zu den drei Säulen des Modells aus Vertriebsbank, Produktionsbank und Steuerungsbank. Hier ist jedoch nicht der Konflikt, der aus Matrix-Strukturen folgt, zu fürchten. Vielmehr bringen der förderliche Wettbewerbsgedanke und die Innovation aus Diskussion um richtige Entscheidungen Überlegungen voran. Ein erster Ansatzpunkt ist die Betrachtung der organisatorischen Strukturen des Kreditinstitutes.

Ein weiterer Punkt sind die Kosten. Neben den Gedanken zur Finanzierung neuer Stellen ist das eine Herausforderung, wenn keine zusätzlichen Erlöse generiert werden können. Oftmals wird dieses Problem zur Kernfrage, wobei Gefahren vernachlässigt werden. Sind Konto- und Gebührenmodelle ausgereizt, kann es schwierig werden, eine Stellenfinanzierung zu unterlegen.

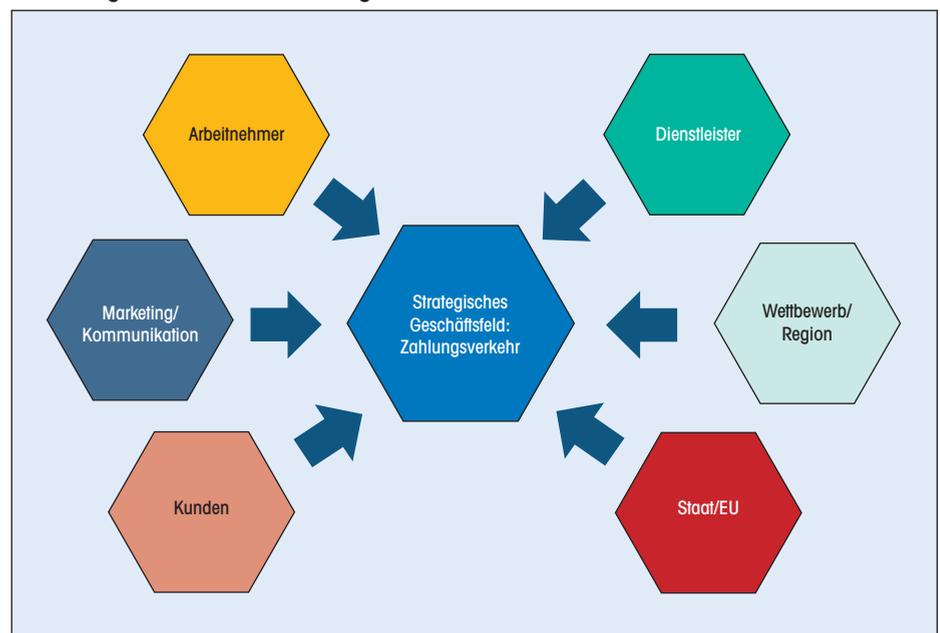
**Refokussierung ist Chefsache**

Wer ist für den Zahlungsverkehr persönlich und intellektuell geeignet? Welche

Möglichkeiten der Weiterentwicklung bieten sich?

Daher ist es Aufgabe der Chefetage, sich um ein solches Projekt der Refokussierung zu kümmern. Es darf dabei keineswegs vernachlässigt werden, um welche große Aufgabe es sich handelt, die Verände-

Abbildung 4: Akteure im Zahlungsverkehr

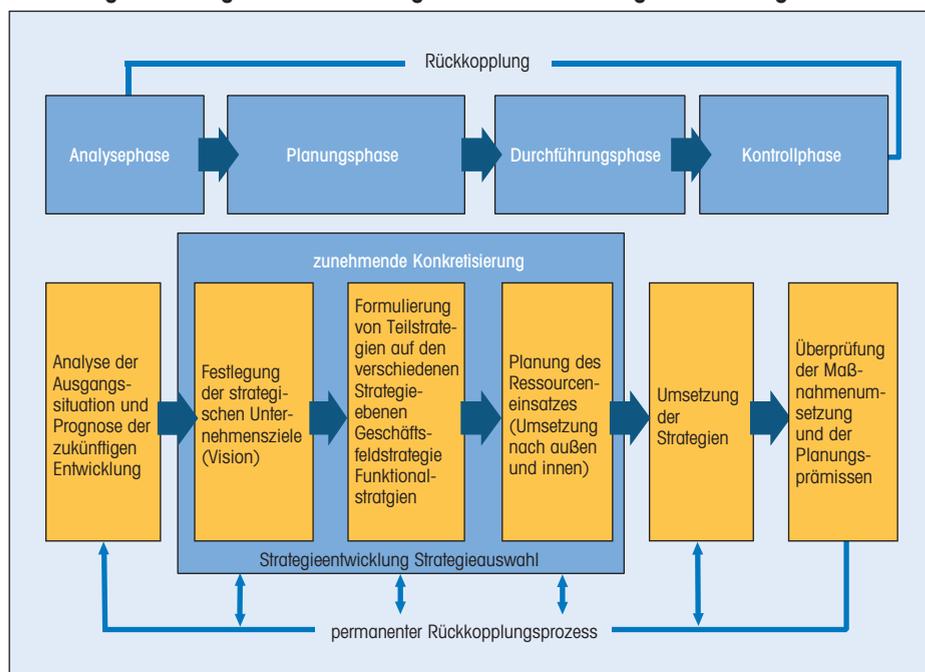


runger der letzten 30 Jahre werden nicht in ein oder zwei Jahren grundlegend zu korrigieren sein. Daher ist es eine Refokussierungsstrategie, die strategisch bedeutsam ist.

**Anforderungen der MaRisk im Fokus**

Daher sei davon ausgegangen, dass die Beachtung der zentralen Aussagen der MaRisk ein zusätzlicher Ansatzpunkt für eine erweiterte und zukunftsgerichtete Diskussion sind: „Die Geschäftsleitung hat eine nachhaltige Geschäftsstrategie festzulegen, in der die Ziele des Instituts für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele dargestellt werden. Bei der Festlegung und Anpassung der Geschäftsstrategie sind sowohl externe Einflussfaktoren (zum Beispiel Marktentwicklung, Wettbewerbssituation, regulatorisches Umfeld) als auch interne Einflussfaktoren (zum Beispiel Risikotragfähigkeit, Liquidität Ertragslage, personelle und technisch organisatorische Ressourcen) zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren sind Annahmen zu treffen. Die Annahmen sind einer regelmäßigen und anlassbezogenen Überprüfung

Abbildung 5: Strategische Umsetzung der Neuausrichtung des Zahlungsverkehrs



fung zu unterziehen; erforderlichenfalls ist die Geschäftsstrategie anzupassen.“<sup>5)</sup>

Ein Beispiel ist die Aufforderung, sich der Wettbewerbssituation zu stellen. Die Abbildung 3 veranschaulicht die aktuellen Bedrohungen der Kreditinstitute und weist somit im Sinne einer proaktiven und vorausschauenden Politik Handlungsbedarf nach. Die eher grundsätzliche Frage ist hier, warum sich das Aufsichtsamt bisher hiermit nicht auseinandergesetzt hat.

In der Annahme, dass sich die Finanzbranche in der Zange befindet, lässt sich folgendes feststellen:

1. Es treten zahlreiche, neue und zum Teil bisher branchenfremde Konkurrenten auf den Plan.
2. Nicht nur diese, sondern auch bereits vorhandene Wettbewerber entwickeln neue Produkte, die an dem traditionellen Verständnis von Banken und Banking rütteln.

Diese Bedrohung lässt sich beispielsweise mit der unterschätzten Entwicklung von Paypal belegen. Diesem Dienst wurden für

2012 10,5 Milliarden US-Dollar Transaktionsvolumen vorhergesagt, tatsächlich waren es 14 Milliarden US-Dollar. Die Unterschätzung dieses Trends um 33,33 Prozent wird noch bedenklicher anhand der Zahlen für 2013. Hier wird diesem Dienst bereits ein Transaktionsvolumen von 20 Milliarden US-Dollar vorhergesagt. Das ist eine weitere Steigerung von über 40 Prozent!

Allein diese Entwicklung verdeutlicht, wie sehr Trends und Entwicklungen des historisch noch jungen Mediums Internet unterschätzt werden. Als warnendes Beispiel sei auf Nokia verwiesen, die im Jahr 2000 Marktführer waren, 2010 versuchten, den Anschluss an die verpasste Entwicklung der Smartphone-Generation wieder herzustellen, und 2013 aufgaben. Die ganze Handysparte wurde an Microsoft verkauft. Ist es vorstellbar, dass eine Bank ihren Zahlungsverkehr mangels Wettbewerbsfähigkeit aufgibt? Die anderen beiden Faktoren sind ebenso geeignet, den Handlungszwang zu verdeutlichen:

■ Zum einen die Macht der Dienstleister, die jede einzelne Bank in ihrer Entscheidungsmöglichkeit einschränkt. Dieses wird

sich unter Sepa-Aspekten noch verstärken. De facto sind aber für die meisten Banken Austrittskosten so hoch, dass diese Möglichkeit nur auf dem Papier besteht. Daher sind die Entscheidungen der Dienstleister eher Datum als Verhandlungsmasse. Das kann insbesondere dann zum Problem werden, wenn der Qualitätsaspekt eine Rolle spielt. Sind Pönalen bei Schlechtleistung oder Nichterfüllung mittlerweile Industriestandard, kann sie die einzelne Bank kaum durchsetzen. Damit ist es für sie als Vertragspartner des Kunden schwierig, ein Qualitätsversprechen abzugeben, bei dem sie sich bei mangelhafter Leistung gegebenenfalls an den Lieferanten wenden könnten.

■ Der andere Faktor ist der atomisierte Binnenmarkt. Im Gegensatz zu angelsächsischen Ländern, beispielsweise das Vereinigte Königreich, herrscht starker Wettbewerb in Deutschland. Während in England vier Banken den Großteil des Marktes beherrschen und ihre Preisvorstellungen dementsprechend gut umsetzen können (Oligopol), wird in Deutschland die Kundenbindung schwieriger, ist der Preis ein Wettbewerbsmerkmal, der Markt atomisiert. Dazu treten ein eher schrumpfender Gesamtmarkt (Bevölkerungsentwicklung) und ein bisher nicht vorhandenes Bewusstsein für die Bezahlung von Dienstleistungen.

**Ein erster Lösungsansatz: Neue Zuständigkeiten**

Der erste Schritt dahin ist, sich dem Bewusstsein zu nähern, dass der Zahlungsverkehr – nicht nur als strategisches Geschäftsfeld – quer zu den Anforderungen liegt, wie sie gegenwärtig formuliert sind. Nunmehr gilt es, diesen Prozess als Chance zu begreifen. Wenn die Beteiligten konstruktiv an dem Prozess der Verzahnung mitarbeiten, entsteht über die Teilbanken ein produktiver und kreativer Prozess. Diesen braucht ein so lange vernachlässigtes Geschäftsfeld, um nach vorne zu kommen.

Gegenwärtig ist die Aufgabe des Zahlungsverkehrs breit über alle Bereiche einer Bank verstreut. Das ist ein Nachteil, weil es an zentraler Einordnung fehlt. Diese muss mit neuen Zuständigkeiten geschaffen werden. Es ist daher zu fordern, dass Zahlungsverkehrsexperten und Zahlungsverkehrsmanager als Leiter diesen Bereich besetzen.

Zum anderen sei auf die Zuordnung verwiesen.

■ Ziele gesamtheitlich planen und nachhalten als Aufgabe der Steuerungsbank, Prozesse optimieren, soweit als möglich auch im Dienstleistungsbereich unter industriellem Maßstab, ist eine Kernaufgabe der Produktionsbank. Das schließt hier Prozessverbesserungen gegenüber Dienstleistern ein, die von der Steuerungsbank letztlich ausverhandelt werden müssen.

■ Die Vertriebsbank schlussendlich setzt die Ziele weitestgehend um und trägt so zum Erfolg des Gesamtsystems Bank bei.

Der folgende Schritt ist, sich der Akteure bewusst zu werden, die bei der Herausstellung des Zahlungsverkehrs als strategisches Geschäftsfeld eine Rolle spielen. Zu nennen sind hier Kunden. Die Dienstleister, mit ihren Leistungen und Diensten, aber auch Erwartungen an die Banken. Der Wettbewerb als limitierender Wachstumsfaktor, sowohl durch Konkurrenz als auch durch Innovation. Es gilt, Regulationen des Staates und überstaatlicher Organe wie der europäischen Union zu beachten und gleichzeitig die Arbeitnehmer mitzunehmen. Dieser Faktor wird oft unterschätzt, was zu unerwünschten Verzögerungen im Prozess führt.

Letztlich ist es insbesondere für kleinere Kreditinstitute notwendig, Dienstleister mit ins Boot zu nehmen, wenn das Leistungsspektrum nicht aus den eigenen Ressourcen heraus vollständig erfüllt werden kann. Die Frage nach Insourcing oder Outsourcing ist immer auch eine Frage der Quali-

tät und der Frage, wer letztverantwortlich für einen Prozess ist.

Im Weiteren sollte die gefundene Basis und die Beachtung aller Stakeholder ausgebaut werden in eine gesamthafte Strategie, die den Anforderungen der BaFin genügt.

Der Phasenablauf des Prozesses von der Analyse bis hin zur Kontrollphase ist ein ständiger und sich rückkoppelnder Prozess, der nicht strikt linear verläuft. Vielmehr ist er auf den Feldern des Zahlungsverkehrs in Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen parallel zu spielen. Die Abbildung 5 veranschaulicht daneben die Notwendigkeit der zunehmenden Konkretisierung aller Maßnahmen in dem zu betrachtenden, zu entwickelndem Geschäftsfeld.

Eine einzusetzende Projektorganisation ist von Vorteil. Diese Projektbegleitgruppe betreut und kontrolliert den Erfolg dieses Prozesses permanent.

### Verzahnung im Rahmen der Gesamtbankstrategie

Damit ist die Darstellung der Verzahnung im Rahmen der Gesamtbankstrategie möglich. Hier wird nun ersichtlich, dass die Verzahnung über die drei Bankebenen eine Koordination mit den in der Volks- und Raiffeisenbank vorhandenen Ressourcen erfordert.

Der entscheidende Punkt ist jedoch am Ende genannt: Die limitierenden Faktoren können gerade durch eine vorausschauende Strategie positiv beeinflusst werden. Denn eine nachhaltige Strategie erhöht den Gewinn und somit die Eigenkapitalausstattung. Von daher ist jeder Vorstand aufgefordert, wie die von ihm betreuten Unternehmer zu denken. Investieren heute, damit in Zukunft ständig die Früchte geerntet werden können. Denn dabei ist eine Tatsache nicht zu vernachlässigen. Die Erträge aus dem neuen, strategischen

Geschäftsfeld Zahlungsverkehr sind nicht einmalige, sondern dauernde und nachhaltige Erträge. Gerade dieses macht dieses Geschäftsfeld so wertvoll – und seine intensive Betreuung und Erschließung so eminent wichtig.

Die mögliche Abfolge eines Reorganisationsprozesses könnte folgendermaßen aussehen:

■ Strategieworkshop Zahlungsverkehr, Einbinden des Aufsichtsrates, der Eigner und Stakeholder,

■ Definition des Zahlungsverkehrs als strategisches Geschäftsfeld,

■ Integration in Unternehmensleitbild und Kultur,

■ Ableitung der notwendigen Tätigkeiten und Zeit-Ziel-Planung: Bereitstellung Ressourcen, Umsetzungsplanung, Ausbildungsplanung, Reorganisation, Investitionen,

■ auf jedem Meilenstein schnelle Erfolge generieren und sichern,

■ Aufgaben des Zahlungsverkehrs zusammenführen; Themenbreite des Zahlungsverkehrs nachhalten,

■ im Endstadium durch nachhaltige Beratung und Qualität Kundenbindung schaffen und sichern.

Jede Art der nachhaltigen Beschäftigung mit dem Zahlungsverkehr ist ein Schritt in eine erfolgreiche Zukunft.

#### Fußnoten

<sup>1)</sup> Fendt, Heinrich in: in Bankmagazin 12/2010, S. 6-12, vollständig unter: <http://www.fendt.de/artikel/bankless-banking-2030.pdf>.

<sup>2)</sup> Vgl. Handelsblatt, 26.11.2013, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/mobiles-bezahlen-wenn-das-gesicht-zum-portemonnaie-wird/9065580.html>.

<sup>3)</sup> Eigene Recherchen im Dezember 2013.

<sup>4)</sup> Bisher wird in den einschlägigen Dokumentationen nicht auf die strategische Bedeutung des Zahlungsverkehrs eingegangen. Ein Ausfall der Provisionserträge würde substanzielle Schwächen der Kreditinstitute aufdecken.

<sup>5)</sup> [http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs\\_1210\\_marisk\\_ba.html?nn=2819248#doc3492188bodyText9](http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/rs_1210_marisk_ba.html?nn=2819248#doc3492188bodyText9).