

Konsolidierung im deutschen Zahlungsverkehr – Notwendigkeit oder Chance?

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Trend zur weiteren Konsolidierung im europäischen Zahlungsverkehr sich fortsetzen wird. Steigender Wettbewerbsdruck durch Sepa, tendenziell sinkende Preise im Standardgeschäft, hohe Kosten für Investitionen und regulatorische Pflichten im Zahlungsverkehr und nicht zuletzt die Kundenerwartungen werden es kleinen und mittleren Anbietern zusehends erschweren, eigenständig Zahlungsdienstleistungen zu erbringen. Obwohl es durchaus Entwicklungen gibt, die einer Konsolidierung entgegenstehen, werden die genannten Entwicklungen die Zahlungsdienstleister zwingen, mit sehr hohen Stückzahlen Skalenerträge zu generieren, um im Markt zu bestehen. Dies wird zu einer Konzentration der Verarbeitung führen: Große Anbieter werden profitieren, aber auch kleinere Anbieter können durch die Auslagerung des Zahlungsverkehrs oder einzelner Prozessschritte ihren Kunden Kosteneffizienzen bieten. Der deutsche Zahlungsverkehrsmarkt wird sich der Konsolidierung nicht entziehen können und in diesem Prozess Teil eines größeren, europäischen Marktes werden.

Wettbewerb und Zwang zu kritischer Transaktionsmenge

Der derzeit stärkste Druck zur Konsolidierung geht von Sepa aus – dem einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum. Der politischen Vorgabe des Europäischen Binnenmarktes folgend, entwickelte die europäische Bankenbranche europaweit gültige Standards, um einen einheitlichen, effizienten und preisgünstigen Massenzahlungsverkehr innerhalb Europas zu ermöglichen. Bisherige nationale Zahlungsverkehrssysteme verhindern aufgrund ihrer unterschiedlichen technischen und geschäftlichen Standards einen EU-weiten Wettbewerb. Sepa wird durch den Euro-

pean Payments Council als Selbstregulierung der Banken entwickelt. Es besteht aber auch ein erheblicher politischer Druck durch die EU-Institutionen und die EZB, den einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum zügig und vollständig zu verwirklichen.

Konsolidierung über zwei Hebel

Sepa verstärkt über zwei Hebel die Konsolidierung auf der Angebotsseite. Zum einen stellen die Kosten die Zahlungs-

dienstanbieter vor die Frage nach der strategischen Positionierung. Die Umstellung auf Sepa-Standards bedeutet hohe Investitionen für die Umrüstung oder Neuananschaffung von IT-Systemen. Unternehmensberatungen schätzen die nötigen Investitionen für die Bankenbranche auf mehrere Milliarden Euro.¹⁾

Zum anderen wird die Marktkonsolidierung auch durch tendenziell sinkende Stückgewinne vorangetrieben. Der einheitliche Zahlungsverkehrsraum wird den Wettbewerb durch den Wegfall nationaler Barrieren intensivieren. Mögliche sinkende Stückkosten im EU-Markt werden an die Kunden in Form sinkender Preise weitergereicht werden. Je nach derzeitigem nationalem Preisniveau sind Preissenkungen wahrscheinlich. Weitere Ertragseinbußen sind im Auslandszahlungsverkehr zu erwarten, der durch Sepa zu einem erheblichen Anteil auch preislich zu inländischem Massenzahlungsverkehr wird. Die gesetzlich eingeforderten immer kürzeren Laufzeiten in den Systemen des Massenzahlungsverkehrs begünstigen außerdem eine Verlagerung von hochpreisigen Eilzahlungen auf diese kostengünstigeren Systeme.

Sinkende Gewinnspanne

Banken rechnen angesichts von Sepa und der hieraus entstehenden Dynamik damit, dass die Gewinnspanne deutlich sinken wird. Um die geringeren Stückgewinne auszugleichen, stehen die Anbieter unter dem Zwang, mehr Transaktionen zu verarbeiten. Größere Stückzahlen lassen sich nicht nur durch neue Kunden in einem erweiterten, europäischen Markt erzielen. Sepa stellt die Banken vielmehr auch erneut vor die strategische Frage des „make-or-buy“ im Zahlungsverkehr. 2007 gaben bei einer Befragung von großen Banken in

Werner Steinmüller, Mitglied des Group Executive Committee, Head of Global Transaction Banking sowie Mitglied des Global Banking Executive Committee, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Einerseits ist der Zahlungsverkehr mit stabilen Erträgen und einer hohen Eigenkapitalrendite sehr attraktiv. Andererseits bedarf es für Sepa und dem daraus resultierenden stärkeren Wettbewerb hoher Investitionen, um am Markt mit neuen Dienstleistungen um neues Geschäft buhlen zu können. Damit müssen sich die Institute in einem klassischen „make-or-buy“-Szenario auf eine bestimmte Linie festlegen – als Outsourcer, Abwicklungsfabrik oder Spezialist in Nischen. Die Deutsche Bank hat sich, so führt der Autor aus, als globale Transaktionsbank aufgestellt, um die bestehenden Strukturen mit Skaleneffekten profitabler zu machen. Sie wirbt in allen Segmenten des Marktes: um mittelständische Unternehmen mit grundlegenden Ansprüchen an den Zahlungsverkehr wie auch als Anbieter für multinationale Unternehmen mit komplexen Anforderungen im Bereich Liquiditäts- und Cash Management. Selbst die Rolle als Spezialist, etwa im Rahmen von Mobile Payments oder Remittances, schließt sie dabei keineswegs aus. (Red.)

Europa 58 Prozent an, einen mehr oder weniger großen Teil ihrer Zahlungsverkehrsabwicklung nicht selbst zu machen beziehungsweise innerhalb der nächsten fünf Jahre outsourcen zu wollen. 68 Prozent planen hierbei auch Offshoring. Eine kleine Gruppe von Instituten – 15 Prozent – haben sich für die entgegengesetzte Strategie entschieden: sie verarbeiten bereits Zahlungen anderer Institute oder planen, als Insourcer tätig zu werden.²⁾

Denkbar sind auch Konstellationen, in denen sich Anbieter auf bestimmte Bereiche der Zahlungsverarbeitung spezialisieren, und andere Prozesse outsourcen. Der steigende Ertrags- und Kostendruck bedeutet für jeden Zahlungsdienstleister, dass er eine kritische Masse an Transaktionen benötigt, um im Sepa-weiten Wettbewerb effizient und erfolgreich zu agieren. Dieser wirtschaftliche Zwang zur Masse wird mittelfristig auch zur grenzüberschreitenden Konsolidierung auf der Anbieterseite führen.

Jenseits von Sepa führen steigende Anforderungen an die Sicherheit und Stabilität von Zahlungsprozessen und -systemen zu laufenden Kosten und stetig neuen Investitionen in einer Höhe, welche ein Anbieter nur schwer ohne eine kritische Masse an Stückzahlen erwirtschaften kann. Das reibungslose Funktionieren des Zahlungsverkehrs ist eine lebenswichtige Bedingung für die arbeitsteilige und globalisierte Realwirtschaft. Dies begründet das Interesse der nationalen und internationalen Aufsichtsgremien am Zahlungsverkehr. Ihr Augenmerk gilt auch dem möglichen Dominoeffekt, nämlich dass der Ausfall einer Bank über entsprechende Zahlungsverkehrssysteme weitere Teilnehmerbanken in Liquiditätsengpässe bringen kann.

Gebotene Sorgfalt bei operativen und Kreditrisiken

Den Banken obliegt natürlich nicht nur durch regulatorische Anforderungen eine besondere Sorgfalt im Hinblick auf das Kreditrisiko im Zahlungsverkehr. Auch im Interesse der Kunden und ihrer zu transferierenden Gelder sowie im Eigeninteresse der Banken sind die Partnerbanken im Zahlungsverkehr fortlaufend zu beobachten und auf ihre Bonität einzuschätzen. Dass ein großer Name allein keine Garantie darstellt, ist mit der Lehman-Insolvenz wieder deutlich geworden.

Natürlich kann ein effektives Kredit- und Counterparty-Risikomanagement schwerlich ohne die entsprechende, kostenintensive Personalausstattung geleistet werden. Zusatzkosten in der Zahlungsausführung können auch durch die besondere Aufmerksamkeit für Kundenzahlungen entstehen, die an Adressen gehen, welche von aktuellen Krisen betroffen sind. So hat die Deutsche Bank zum Beispiel Kundenzahlungen an isländische Adressen zeitweise in ihrem „Safe Settlement“-Programm verarbeitet, das heißt die Zahlungen werden gestoppt, und die Auftraggeber nochmals um eine Bestätigung der Zahlung gebeten. Dieser manuelle Service zur Absicherung der Kundengelder ist selbstverständlich kostenintensiv.

Neben dem Kreditrisiko im Zahlungsverkehr wurden in den vergangenen Jahren auch vor dem Hintergrund von Basel II verstärkt Anstrengungen unternommen, operative Risiken in der Abwicklung zu identifizieren und zu minimieren. Ein großer Kostenblock erwächst aus dem Business Continuity Planning, dem Vorhalten von Ersatzkapazitäten – IT und qualifiziertes Personal – für den eventuellen Totalausfall einer Abwicklungseinheit.

Die Deutsche Bank hat in der Vergangenheit bewiesen, dass sie in Katastrophenfällen die Verarbeitung der ihr anvertrauten Zahlungsaufträge leisten kann. Als Beispiele seien die Terrorattacken in New York 2001 und in Mumbai 2008 genannt. Die Bank greift hierbei auf Notfallpläne zurück, welche verschiedene Komponenten beinhalten wie zum Beispiel die Verlagerung von Verarbeitungsvolumina von dem betroffenen auf ein anderes Verarbeitungszentrum oder auch der Fernzugriff definierter Mitarbeiter auf gewisse Systeme.

Um im Markt zu reüssieren, muss ein Zahlungsdienstleister jedoch mehr leisten als die regulatorische und abwicklungstechnische Pflicht. Die Zahlungsdienstnutzer entscheiden sich natürlich für diejenigen Anbieter, welche zusätzlich in der Kür mitlaufen und durch Innovationen ihr Angebot fortlaufend zu verbessern und den Bedürfnissen ihrer Kunden anzupassen suchen. Es gilt Trends im Markt frühzeitig zu erkennen und die nötigen Investitionen zu tätigen, um neue Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Beispiele aus dem Bereich der Unternehmenskunden sind die Ent-

wicklung hin zu Echtzeitanforderungen über den Status quo eines Zahlungsauftrags in der Verarbeitung oder die steigende Nachfrage nach Unterstützung für ein untertägliches Liquiditätsmanagement des Kunden.

Neue Barrieren für weitere Konsolidierung?

Allerdings sind im Markt auch Entwicklungen zu beobachten, die einer Konsolidierung entgegenwirken. Zahlungsverkehr gilt als ein Geschäftsfeld mit stabilen Erträgen und hoher Eigenkapitalrendite; in diesen Zeiten nervöser Kapitalmärkte besinnen sich deshalb immer mehr Banken auf dieses traditionelle Geschäft. Viele Banken erkennen wieder verstärkt die Vorteile aus der Tatsache, dass Kunden im Zahlungsverkehr zumeist langfristig mit ihrer Bank zusammenarbeiten.

Vor diesem Hintergrund ist die Eröffnung einer Filiale einer britischen Bank in Deutschland zu sehen, welche als ihr europäischer Clearing Hub dienen soll. Etablierte Zahlungsverkehrsdienstleister versuchen, durch Innovation und Kooperation in neue Felder vorzustoßen. Eine Gruppe von nationalen und regionalen Clearinghäusern und einige Banken arbeiten mit den Federal Reserve Banks an Leitlinien für die gegenseitige Vernetzung, um globale Zahlungen über bestehende Automated Clearing Houses (ACHs) kostengünstig abzuwickeln. Allerdings ist die Ausweitung des Tätigkeitsfeldes (halb-)staatlicher Clearinganbieter mit den möglichen Marktverzerrungen kritisch zu bewerten.

Bremsend wirkt auch die bisher zähe Umsetzung von Sepa auf die erwartete Marktkonsolidierung. Lange Diskussionen und ein hartes Tauziehen um die Gestaltung des einheitlichen Zahlungsverkehrsraums zwischen den verschiedenen Beteiligten quer durch Länder, Bankengruppierungen, Kundenverbänden, Politik und Behörden hat bei vielen Instituten zu einer zögerlichen Haltung geführt. Die Unsicherheiten durch die noch nicht abgeschlossene Umsetzung der Payment Services Directive (PSD)³⁾ in nationales Recht und teilweise unklare Formulierungen im Text der Richtlinie erschweren die Planungen der Banken für eine vollständige und pünktliche Anpassung ihrer Geschäftsabläufe an die neue, einheitliche Rechtsgrundlage im Zahlungsverkehrs-Binnenmarkt.

Diese Situation ließ viele Kreditinstitute vorerst nur geringe Investitionen tätigen, zum Beispiel in Konvertierungsprogramme für Sepa-Formate. Auch wenn solch taktisches Investieren kurzfristig gemäß dem Cash-Cow-Ansatz für die Nutzung bestehender Infrastrukturen sinnvoll erscheint, werden hieraus jedoch in naher Zukunft kostenträchtige Strukturen mit Parallelsystemen erwachsen.

Treiber der Konsolidierung auf EU-Ebene

Mittelfristig werden sich die Zahlungsanbieter in Europa aber nicht der Marktkonsolidierung entziehen können. Die EU setzt ihre Anstrengungen fort und verstärkt sie sogar noch, einen tatsächlichen Binnenmarkt für Zahlungsverkehr zu schaffen. Auch der Aufwand für die Erfüllung der Geldwäschevorschriften wird nicht abnehmen. Somit wird es für Banken und andere Anbieter unumgänglich werden, Verarbeitungszahlen zu erreichen, die hohe Skalenerträge im dann europäischen Markt erlauben.

Im November 2009 wird die PSD in allen Mitgliedstaaten in Kraft treten. Sie gilt unabhängig von Sepa für alle Zahlungsverfahren, auch für die bestehenden nationalen Instrumente. Trotz möglicher Abweichungen durch nationale Wahlmöglichkeiten bei der Umsetzung wird es keine rechtlichen Hürden mehr geben, die mit den bisherigen Markteintrittsbarrieren durch nationale Rechtsakte und Marktpraktiken ansatzweise zu vergleichen wären. Zusätzlich könnte sich der Wettbewerb durch den Eintritt neuer Wettbewerber in der neu geschaffenen Rechtsform der Zahlungsinstitute intensivieren. Hier könnten Anbieter aktiv werden, die neu ins Zahlungsverkehrsgeschäft einsteigen, zum Beispiel Handelsunternehmen, welche ihren Kunden oder auch einem weiteren Kundenkreis Zahlungsdienste anbieten möchten. Clearinghäusern und Datenverarbeitern bietet sich mit der Lizenz als Zahlungsinstitut die Möglichkeit, ohne Einschaltung eines Kreditinstituts für Privatpersonen, Unternehmen oder Behörden Konten zu führen und Zahlungsdienste direkt anzubieten.

Die PSD wird aber auch unmittelbar und nachhaltig bisherige Bankerträge schmälern, etwa durch den Verlust von Zinsnutzen im Zahlungsverkehr. Je nach Aus-

gangslage in den nationalen Märkten können diese Verluste unterschiedlich groß sein. Zusätzlich verursacht die PSD einmalige Kosten bei der Umsetzung der neuen Vorschriften, zum Beispiel im Bereich der Informationspflichten gegenüber dem Zahlungsdienstnutzer.

Mit der Neufassung der Preisverordnung 2560/2001 für grenzüberschreitende Zahlungen wird es für Zahlungsdienstleister, die auf nationaler Ebene Lastschriften akzeptieren, bis November 2010 Pflicht werden Sepa-Lastschriften einzulösen. Hiermit will die EU die Erreichbarkeit aller Banken durch das Sepa-Lastschriftverfahren sicherstellen. Durch diese EU-Verordnung wird somit ein Teil des einheitlichen Zahlungsverkehrsraums rechtlich verpflichtend. Ähnliches könnte beim Thema Migration der Altverfahren auf die Sepa-Instrumente passieren: Die EU-Kommission hat eine Konsultation über mögliche Enddaten für die nationalen Verfahren im Markt platziert und übt somit verstärkt Druck auf die Zahlungsdienstleister und auch die Zahlungsdienstnutzer aus, in die neuen Sepa-Verfahren zu investieren. Angesichts dieser regulatorischen Bemühungen könnte es für diejenigen Anbieter, die bisher kaum in die Umstellung investiert haben, auch aus zeitlichen Gründen notwendig werden, Outsourcing-Partner zu suchen.

Regulatorische Kosten

Zusätzliche regulatorische Kosten müssen die Zahlungsdienstleister für die Geldwäsche- und Terrorismusbekämpfung tragen. Die Regeln werden oft in internationalen Gremien wie der Financial Action Task Force (FATF) oder der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) erarbeitet und abgestimmt. Die EU-beziehungsweise nationalen Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden verpflichten dann auf dieser Grundlage die Zahlungsdienstleister regelmäßig zu Aktualisierungen ihrer internen Prozesse, IT-Systeme und der Embargolisten in den Prüfroutinen.

Um Zahlungen, welche vom Embargo betroffene Personen, Organisationen oder Länder berühren, gemäß den gesetzlichen Anforderungen zu behandeln, wird der Individualzahlungsverkehr nach Maßgabe der jeweils aktuellen Embargolisten gefiltert. Ab November 2009 müssen die neuen Vorgaben für Deckungszahlungen erfüllt werden.

Risikoabsicherung im Außenhandel



Risikomanagement im Auslandsgeschäft

Von Christoph Graf von Bernstorff.
4., neu bearb. und erw. Aufl. 2008.
400 Seiten, gebunden, € 44,00.
ISBN 978-3-8314-0807-8.

Worauf müssen international tätige Unternehmen und deren Finanzdienstleister vor, bei und nach dem Geschäftsabschluss mit ausländischen Partnern achten? Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten kann bestehenden Risiken begegnet werden?

Antworten darauf finden Sie in diesem praxisorientierten Ratgeber. Er bietet darüber hinaus wertvolle Hinweise, wie sich zugleich die eigenen Ertragschancen steigern lassen. Die 4. Auflage ist komplett überarbeitet und fokussiert verstärkt auch auf beratende Dienstleister.

Verlag Fritz Knapp

Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt
Telefon (069) 97 08 33-21
Telefax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de
www.kreditwesen.de

Die Implementierung der neuen Swift-Nachricht MT202COV wird es den Banken erlauben, die Daten von Auftraggeber und Empfänger der zugrundeliegenden Zahlung demnächst auch in der Deckungszahlung mitzugeben und auch diese Zahlungen im Interbankenverkehr nach den Geldwäschevorschriften zu überprüfen. Die Embargoprüfungen werden in einigen Jurisdiktionen auch für den Massenzahlungsverkehr vorgeschrieben. Die Deutsche Bank prüft alle Sepa-Zahlungen gegen die jeweiligen Embargolisten.

Globale Transaktionsbank

Die Deutsche Bank positioniert sich bewusst als globale Transaktionsbank, welche ihren Kunden in den verschiedenen Regionen der Welt ihre Expertise für Zahlungsverkehrslösungen anbietet. Der Geschäftsbereich Global Transaction Banking wird die Größe und Erfahrung der Deutschen Bank im Markt nutzen, um ihre Position sowohl durch die effiziente Verarbeitung hoher Stückzahlen als auch durch marginträchtigere innovative Zusatzleistungen auszubauen.

Angesichts der regulatorischen Umbrüche in der EU setzt die Deutsche Bank in Europa zum einen auf eine Ausweitung ihres Marktanteils, um ihren Kunden Skalenerträge in Form kompetitiver Preise weiterzureichen. Die Deutsche Bank wirbt um Unternehmen in allen Segmenten des Marktes: sie versteht sich als Partner sowohl für mittelständische Unternehmen mit grundlegenden Ansprüchen an den Zahlungsverkehr als auch als Anbieter für multinationale Unternehmen mit komplexen Anforderungen im Bereich Liquiditäts- und Cash Management.

Ein umfangreiches Insourcing- und White-Labeling-Angebot wendet sich an Banken und Zahlungsdienstleister, welche angesichts des Margendruckes und geringer eigener Transaktionszahlen ihr Zahlungsverkehrsgeschäft fremdvergeben möchten. Mit dem Produkt „Sepa Connect“ erhalten Kunden, die selbst eine Finanzinstitution sind, einen Zugang zur Clearing- und Settlement-Infrastruktur der Deutschen Bank für alle ihre Sepa-Zahlungen. Die obligatorische Erreichbarkeit für die Sepa-Lastschrift kann auf diesem Wege sichergestellt werden, und auf Wunsch als Ausgangspunkt für weitere Sepa-Clearing-Services der Deutschen Bank dienen.

Zum anderen bietet die Deutsche Bank ihren Kunden aus dem Unternehmensbeziehungsweise Finanzsektor maßgeschneiderte und innovative Mehrwertlösungen an, welche auf ihrer langjährigen Expertise und führenden Marktposition im Euroraum aufsetzen. Weitere Vorteile bietet die Deutsche Bank durch ihre weltweite Customer-Service-Organisation, welche den Kunden in den einzelnen Regionen und Ländern Ansprechpartner vor Ort bietet.

Um die Kosten zu optimieren, nutzt die Deutsche Bank ebenfalls ihre weltweite Präsenz. Die Verarbeitung der Zahlungsaufträge und die damit verbundenen Tätigkeiten sind nicht nur weitgehend automatisiert, sondern auch auf wenige Verarbeitungszentren konzentriert, um Synergien und lokale Standortvorteile zu nutzen. Große Verarbeitungszentren befinden sich zum Beispiel in Eschborn, Dublin und Bangalore.

Die Deutsche Bank setzt sich das Ziel, Markttrends und Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und ist bereit, Ressourcen einzusetzen, um ausgehend von ihren Kernkompetenzen immer wieder neue Produkte im Zahlungsverkehr zu entwickeln. Hierbei kann es zum Beispiel um die Weiterentwicklung bestehender Produktlinien gehen – etwa im Kartengeschäft –, oder auch um die Analyse und den Einstieg in neue Geschäftsfelder wie zum Beispiel Mobile Payments oder Remittances.

Die Zahlungsverkehrslandschaft in fünf Jahren

Einen deutschen, niederländischen, französischen Zahlungsverkehr, so wie er heute existiert, wird es in fünf Jahren nicht mehr geben. Im Euroraum werden die nationalen Zahlungsverkehrsmärkte in Sepa aufgehen, es wird einen Binnenmarkt mit steigendem Wettbewerbsdruck und tendenziell sinkenden Preisen für Standardleistungen geben. Die schon seit Längerem zu beobachtende Konsolidierung der Anbieter im Zahlungsverkehr, ein Geschäftsfeld getrieben von Größenvorteilen und Skalenerträgen, wird sich beschleunigen und europäisieren. Die Deutsche Bank sieht diese Entwicklung als Chance, mit einem entsprechenden Leistungsprofil ihren Kunden im europäischen Markt wettbewerbsfähige und innovative Zahlungsdienstleistungen anzubieten, und neue Kunden zu gewinnen.

Die Zahl der Banken, welche selbst die Verarbeitung ihrer Zahlungsdienste leisten, wird abnehmen. Wettbewerb und Kostendruck – wie ausführlich beschrieben – werden hohe Transaktionszahlen erfordern, damit ein Anbieter im Markt bestehen kann. Es wird zu Fusionen, Übernahmen, Kooperationen und Outsourcing kommen, denn das „natürliche“ Wachstum des unbaren Zahlungsverkehrs – ein großer Teil aller Zahlungen wird noch bar getätigt und wartet auf „Elektronisierung“ – wird es kaum erlauben, die nötigen Stückzahlen zu gewinnen.

Auslagerung in Sicht

Es zeichnet sich ab, dass lokal agierende Banken Teile oder die gesamte Prozesskette im Zahlungsverkehr auslagern werden. Es wird aber auch Nischenanbieter geben, welche durch eine hohe Spezialisierung zum Beispiel auf Remittances mit SMS-Avisierung oder Mobile Payments sich im Markt durchsetzen werden. Solche Nischenanbieter werden jedoch im Clearing starke Partnerbanken benötigen. Regionale Banken werden über ausreichend große Transaktionsvolumina verfügen, um „Brot- und-Butter“-Zahlungsverkehr zu kompetitiven Preisen anzubieten.

Diese regionalen Banken werden mit einer handvoll globaler Transaktionsbanken konkurrieren, die ebenfalls preislich attraktive Standardleistungen anbieten werden, aber zusätzlich auch komplexe Cash-Management-Lösungen für international tätige Unternehmen darstellen können, etwa für Strukturen wie Payment Factories oder Shared Service Centers. Die Deutsche Bank wird als globale Transaktionsbank weiterhin daran arbeiten, ihre Zahlungsdienstleistungen sowohl im europäischen Heimatmarkt als auch weltweit zum Nutzen der Kunden auszubauen.

Fußnoten

¹⁾ Übersicht bei Schmiedel, Heiko (2007). The Economic Impact of the Single Euro Payments Area, ECB Occasional Paper Series No. 71. August 2007, Seite 10.

²⁾ Capgemini, ABN Amro, EFMA, World Payments Report 2007, Seite 48.

³⁾ EU, Richtlinie 2007/64/EG über Zahlungsdienste im Binnenmarkt.

Dieser Beitrag beruht auf einer Rede des Autors beim Zahlungsverkehrssymposium der Deutschen Bundesbank am 8. Juli 2009 in Frankfurt am Main. Die Zwischenüberschriften sind teilweise von der Redaktion eingefügt.