

Payments im Wandel: Wohin geht die Reise?

Ein Whitepaper von
Thede Consulting | Part of Projective Group

Executive Summary

Die Payment-Branche steht vor gewaltigen Veränderungen. Während Bargeld langsam, aber sicher seine dominante Rolle verliert, könnten Neuerungen wie der digitale Euro, Embedded-Finance-Angebote und europäische Initiativen wie Wero den Markt grundlegend verändern. Das stellt etablierte Geschäftsmodelle der Payment Provider infrage, bietet aber auch Chancen, wenn sie sich rechtzeitig an der Entwicklung beteiligen.

Als wäre das nicht schon aufregend genug, kommt auch noch ein ganzes Regulierungspaket in den kommenden zwei Jahren auf alle Akteure des Finanzsystems zu. PSD3/PSR und DORA werden alle die Arbeit im Payment- und Banking-Bereich nachhaltig verändern. Dazu wird auch noch FIDA diskutiert, ob diese Regulierung kommt, und falls ja, in welcher Form ist allerdings noch unklar.

So anstrengend es sein mag, sich an all die neuen Vorgaben und Berichtspflichten anzupassen: Auch hier schlummern große Chancen. Daten werden deutlich einfacher zugänglich, für alle Akteure. In Kombination mit dem weiter verbreiteten KI-Einsatz können Kund:innen dann bald auf so personalisierte und präzise Angebote hoffen wie nie zuvor.

Natürlich ist längst nicht ausgemacht, dass all das genauso eintritt und sich jede Hoffnung bestätigt. Aber genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um sich auf eine Vielzahl möglicher Szenarien vorzubereiten, die in Zukunft kommen können. Fünf dieser Szenarien beleuchtet dieses Whitepaper, gepaart mit detaillierten Handlungsempfehlungen für die Branche.

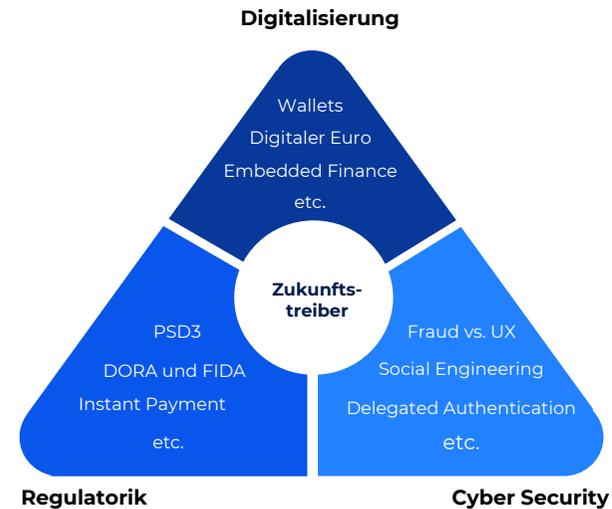
Inhaltsverzeichnis

Einleitung	03
Was beeinflusst die Payment-Branche?	04
Die Digitalisierung geht weiter	04
Der digitale Euro als Zahlungsmittel wird Realität	05
Wero / EPI – eine privatwirtschaftliche Initiative	08
Embedded Finance durchdringt immer mehr Bereiche	08
Cyber Security im Spannungsfeld zur User Experience	09
Regulatorik bleibt eine Dauerbaustelle	10
PSD3 und PSR	11
DORA	13
FIDA	13
Parallelität der Ereignisse	14
Wer muss jetzt handeln?	15
Wie es um die Payment-Branche in Deutschland steht	16
Szenarien für die Payment-Welt der Zukunft	17
Und was sollten Sie jetzt tun?	21
Kontakt	21
Über Thede Consulting	22

Wir leben in einer komplexen, von Mehrdeutigkeit und Unsicherheit geprägten Welt. Um diese Vielzahl der Herausforderungen auf eine griffige Formel zu verkürzen, haben sich Business-Vordenker eine griffige Formel überlegt. VUKA ist das Leitmotiv der wirtschaftlichen Gegenwart: „Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität“. Dieser Vierklang sollte die unübersichtliche Situation der Neuzeit beschreiben, er lässt sich aber auch wunderbar auf die Situation in vielen Wirtschaftsbereichen anwenden.

Dank eines rasanten technologischen Fortschritts ist sie **volatil**. Diese schnellen Entwicklungen sind gleichzeitig schwer vorhersehbar, ergo **unsicher**. Die globale Verflechtung von Ländern, Unternehmen und anderen Akteuren sorgt für erhöhte **Komplexität**. Überlagert ist all das von einer **Ambiguität**, ob eine Entscheidung oder ein Trend gut oder schlecht ist. Das ist oft schwer aus dem Stand zu entscheiden, auch aufgrund der globalen Informationsflut und der Unsicherheit, welche dieser Informationen verlässlich sind.

Jeder, der sich beruflich mit Payment befasst, wird seine Arbeitsrealität in dieser Beschreibung wiederfinden. Technologische Disruption ist aktuell „The Name of the Game“, auch wenn aktuell keiner so recht weiß, wohin sie uns treibt. Komplexität wohnt der Branche ohnehin inne, wie jeder bestätigen kann, der auch nur einmal eine Infografik gesehen hat, die den Weg einer simplen Kreditkartenzahlung durch den Payment-Dschungel nachzeichnet. Die Treiber Digitalisierung, Regulierung und Cyber Security machen die Lage in der Payment Branche noch unübersichtlicher und verstärken die Unsicherheit über die unmittelbare Zukunft.



Regulatorik

Neue Gesetze und Richtlinien sollen dazu beitragen, die Sicherheit, Innovationskraft, Transparenz und Fairness der Branche zu gewährleisten



Digitalisierung

Technischer Fortschritt erhöht Kundenanforderungen und ermöglicht Effizienzgewinne



Cyber Security

Angriffe zielen zunehmend auf komplexe Schwachstellen wie API-Lücken, Malware und Man-in-the-Middle-Angriffe sowie auf menschliche Schwächen durch Phishing und Social Engineering

Aktuelle Entwicklungen im Zahlungsverkehr: Digitalisierung, Regulatorik & Cyber Security als dynamische Treiber der Payment Branche

Dieses Whitepaper soll für mehr Klarheit sorgen, in welche Richtung sich das Payment entwickeln wird und wie sich Unternehmen auf diese Ereignisse und Entwicklungen am besten einstellen.

Welche Trends werden sich durchsetzen? Gibt es überhaupt einen einzelnen Treiber, der am Ende die Oberhand gewinnt?

Diese Frage beantworten wir am Ende mit einer Reihe von denkbaren Szenarien für die Payment-Welt von morgen und übermorgen.

Wer die VUKA-Welt meistern will, muss sie verstehen. Genau dabei will dieses Whitepaper helfen.

Was beeinflusst die Payment-Branche?

Unglaubliche 1.411,3 Milliarden Transaktionen wurden weltweit allein im bargeldlosen Zahlungsverkehr im Jahr 2023 getätigt¹. Tendenz steigend. Genauso beeindruckend ist die Zahl der nur in Deutschland ausgegebenen Debitkarten, die im 1. Halbjahr 2024 bei rund 155 Millionen lag².

Payment ist das Rückgrat des Handels und somit ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Eine Branche, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten gewaltige Veränderungen erlebt hat. Hier sind die aktuell relevantesten.

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71256/umfrage/anzahl-bargeldloser-transaktionen-weltweit/>

² Deutsche Bundesbank

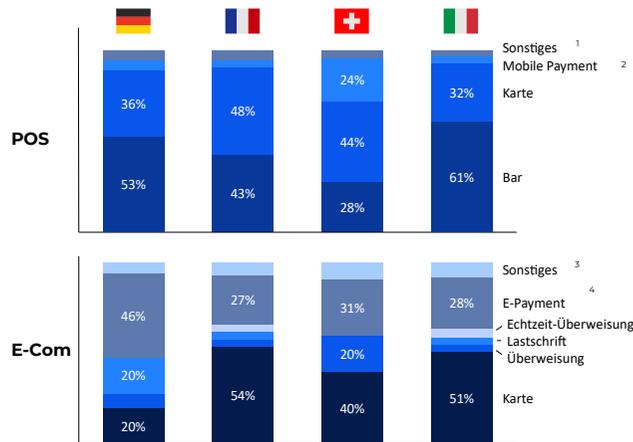
Die Digitalisierung geht weiter

Die weiter fortschreitende Digitalisierung prägt unser Leben und unsere Gesellschaft kontinuierlich. Die Digitalisierung beeinflusst die Welt der Banken und verändert Kundenerwartungen. So erklärte kürzlich in einer Studie fast ein Viertel der Befragten, dass sie statt des Besuchs einer Filiale nur noch das Online- oder Mobile-Banking nutzen will.³

Das hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Welt des Bezahlers. Wie stark diese Entwicklung inzwischen ist, zeigt der Vergleich der verschiedenen Bezahlverfahren im stationären Handel und E-Commerce. Die Verwendung von Scheinen und Münzen ist im stetigen Rückgang begriffen. Laut einer Studie der Bundesbank⁴ sank der Anteil von Barzahlungen an allen Transaktionen nur noch auf 51 Prozent. Das ist im europaweiten Vergleich zwar immer noch ein hoher Anteil, 2021 lag er aber noch bei 58 Prozent. Schauen wir auf den Umsatz, hat die Debitkarte dem Bargeld sogar schon den Rang abgelaufen.

³ Siehe: <https://www.e-commerce-magazin.de/digitales-banking-ein-viertel-der-kunden-will-auf-bankfilialen-verzichten-a-84f3a2dc08a4763e5ae2c7f973627be7/>

⁴ Zahlungsverhalten in Deutschland 2023; Deutsche Bundesbank



Quelle: Europäische Zentralbank 2024, Swiss Payment Monitor
 1. Bezahlung über Loyalty-Programme, Gutscheine, Kryptowährung und weitere
 2. Kontaktloses Bezahlen mit Mobiltelefon über Wallet, Mobiles Bezahlen App
 3. Bezahlen per Scheck, Loyalty-Programme, Gutscheine und weitere
 4. Bezahlen über PayPal, Klarna, iDeal und weitere

Bezahlverfahren im Vergleich: Bezahlverhalten in Europa

Die Digitalisierung macht das Bezahlen nicht nur bequemer, schneller und komfortabler. Sie eröffnet auch die Chance, etwa durch den Einsatz von KI, das Payment noch kundenzentrierter anzubieten. Banken profitieren dank Digitalisierung und KI im Payment von mehr Effizienz und zugleich neuen Optionen bei der Kundenansprache. So kann die KI Transaktionsdaten in Echtzeit analysieren, verdächtige Muster erkennen und Betrug verhindern.

Auch bei Berichtspflichten kann KI den Zahlungsdienstleistern Arbeit abnehmen und diese automatisiert erfüllen. Nicht zuletzt bietet der geschickte Einsatz von Algorithmen die Möglichkeit, das Kundenerlebnis angenehmer zu machen, etwa indem sie Kundenpräferenzen analysiert und bei der Abwicklung direkt die präferierte Zahlungsmethode vorschlägt.

Die Digitalisierung verändert nicht nur die Nutzungsgewohnheiten von Kund:innen und beschleunigt Prozesse. Sie eröffnet auch den Weg zu neuen Geschäftsmodellen und Payment-Spielarten. Viele davon wären noch vor rund 10 Jahren undenkbar gewesen. Erst mit der fortschreitenden Digitalisierung, der Schaffung von Schnittstellen, der Entwicklung von Cloud-Computing und nicht zuletzt dem Siegeszug von mobilen Geräten im Alltag der Menschen wurden die Grundlagen dafür gelegt.

So will die Initiative von EPI ein neues Zahlungsverfahren für den Alltag etablieren und die Souveränität Europas im Zahlungsverkehr erhöhen. Ein anderes Beispiel für eine Entwicklung, die von der Digitalisierung profitiert, ist „Embedded Finance“. Welche Auswirkungen dieses Geschäftsmodell haben wird, ist erst schemenhaft zu erkennen. Innovative Dienstleister können darüber voraussichtlich den Payment-Markt aufrütteln und etablierten Playern durch geschickt vereinbarte Kooperationen Marktanteile streitig machen.

Der digitale Euro als Zahlungsmittel wird Realität

2019 verkündete Meta, der Mutterkonzern von Facebook, eine eigene digitale Währung mit dem Namen „Libra“ einführen zu wollen. Allein schon wegen der schieren Größe des Netzwerks sorgte die Ankündigung für Aufsehen.

Die Reaktionen der Zentralbanken in den USA und Europa waren harsch. Von „Libra“, das zwischenzeitlich in „Diem“ umgetauft wurde, schien aus

ihrer Sicht eine Gefahr für die Stabilität des Währungssystems auszugehen. Die Antwort der Zentralbanken war zweigeteilt:

1. Definition eines regulatorischen Rahmens.

2. Pläne und Projekte zur Schaffung einer CBDC („Central Bank Digital Currency“).

Der Erfolg der Kryptowährung Bitcoin hat die Überlegungen einer CBDC zusätzlich befeuert. Die Währungshüter sahen auch im Erstarken von Krypto-Geld ihren Einfluss schwinden.

2023 begann die Europäische Zentralbank deshalb, die Einführung des digitalen Euros vorzubereiten. Zwei Jahre lief die sogenannte Untersuchungsphase, nun läuft die Arbeit an Infrastruktur und Plattformen. In der aktuellen Phase will die EZB testen, ob der digitale Euro tatsächlich umsetzbar und nützlich ist. Über die Ausgabe des digitalen Euros entscheidet der Rat der Notenbanken nach Verabschiedung des legislativen Rahmens.

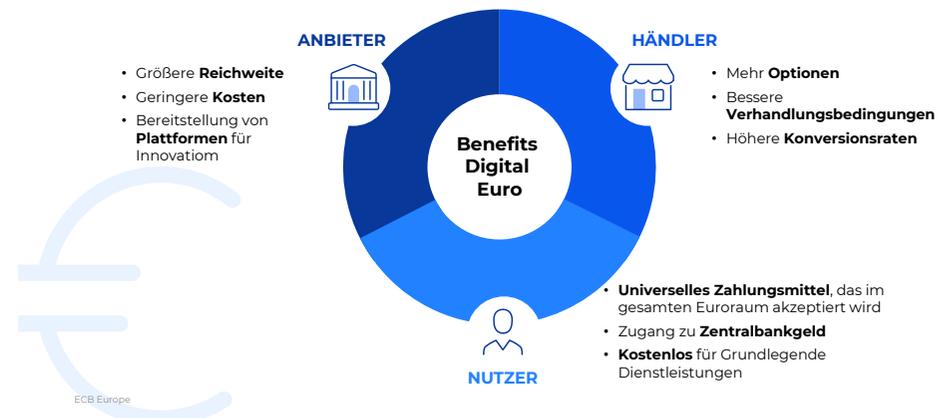
Die von der EZB vorangetriebene Entwicklung des digitalen Euro positioniert diesen als gesetzliches Zahlungsmittel. Dabei soll er Bargeld nicht ersetzen, sondern vielmehr eine Ergänzung sein. Grundsätzlich sollen alle Bürgerinnen und Bürger Europas den digitalen Euro nutzen können.

Als gesetzliches Zahlungsmittel besteht allerdings für den Handel die Verpflichtung, den digitalen Euro zu akzeptieren. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Zahlungsmethoden wie Kreditkarten: Für Zahlungsdienstleister führt die Positionierung als gesetzliches Zahlungsmittel ebenfalls zur Verpflichtung, den digitalen Euro anzubieten.



Digitaler Euro: Die Umsetzung könnte bereits 2025/2026 beginnen - Banken müssen jetzt handeln!

Allerdings gilt wie immer bei neuen Zahlungsmethoden: Sie müssen den Nutzer:innen einen Mehrwert bieten, damit sie tatsächlich eingesetzt werden, nur die Akzeptanz an sich reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg wird also sein, wie angenehm die User Experience sein wird, die die EZB gemeinsam mit den anderen Parteien entwickelt.



Digitaler Euro: Vorteile des Digitalen Euro aus Sicht der EZB zu bestehenden Zahlverfahren

In deren Zusammenspiel schlummert bis zur Einführung allerdings noch einiges an Konfliktpotenzial. Denn Zahlungen mit dem digitalen Euro erfordern mehr Beteiligte als Kreditkarten mit ihrem bekannten Vier-Parteien-Modell. Beim digitalen Euro haben wir es eher mit einem Sechs-Parteien-Modell zu tun, je nach Zählweise könnte man sogar von acht Parteien sprechen. Zu den bekannten Akteuren stoßen die Anbieter der Wallets (z.B. PayPal, Apple, Google), die die Kundenschnittstelle übernehmen. Die Issuer-Banken nehmen unterdessen eine neue Rolle ein, sie stellen ihren Kund:innen die digitale Währung zur Verfügung als eine Art digitaler Geldautomat. Die EZB steigt unterdessen als zentraler Systemanbieter (Scheme) ein.

Damit verändert sich allerdings auch das Geschäftsmodell von Banken und Acquirern. Im Gegensatz zu Visa und Mastercard will die EZB weder für Banken noch für Acquirer Scheme Fees erheben. Für die Bereitstellung der Akzeptanz erhalten die Acquirer je Transaktion eine sogenannte Merchant Service Fee von ihren Händlern. Der größte Unterschied zu Visa und Mastercard wird darin bestehen, dass die Höhe der Merchant Service Fee nach oben reguliert sein wird. Ähnlich der Interchange Fee erhalten die Banken als Kompensation für die Bereitstellung von Dienstleistungen rund um den digitalen Euro je Transaktion eine sogenannte Inter-PSP Fee – in der Höhe ebenfalls durch die EZB reguliert – vom Acquirer. Für die Ermittlung der Höhe von sowohl der Merchant Service Charge als auch die Inter-PSP Fee wurden ersten Ansätze durch die EZB veröffentlicht, ohne bereits konkrete Werte zu nennen.

Viel zu klären also noch bis zur Einführung des digitalen Euro. Die Kund:innen wären aber wohl schon heute bereit, einen digitalen Euro zu akzeptieren - so hat es zumindest eine Studie der Bundesbank ergeben, die

das Thema mit Hochdruck vorantreibt. Die deutschen Banken wiederum stehen dem digitalen Euro skeptischer gegenüber und hinterfragen den Nutzen und Akzeptanz, wohl auch, weil sie ein etabliertes Geschäftsmodell verschwinden sehen.



Die Hälfte der Befragten in Deutschland kann sich laut Bundesbank vorstellen, den digitalen Euro als zusätzliche Bezahloption zu nutzen

Digitaler Euro: Der digitale Euro stößt als Bezahl-Option auf eine wachsende Akzeptanz in der Bevölkerung

„Wir brauchen eine breite gesellschaftliche Debatte über Nutzen und Ausgestaltung eines digitalen Euro“	„Eine breite Nutzung des Digitalen Euros zum Bezahlen ist wenig wahrscheinlich, da er keine neuen Services bietet (...)“	In ihren Plänen zur Einführung eines digitalen Euro nimmt die EZB stillschweigend an, dass die Bürger ihn auch wollen	„Wir setzen uns für eine Digitalen Euro ein, der Verbrauchern und Unternehmen erkennbare Mehrwerte bietet“
Karolin Schriever – Geschäftsführendes Vorstandsmitglied	Heike Mai – Deutsche Bank Research	Dr. Jörg Krämer – Commerzbank Economic Research	Tanja Müller-Ziegler – Vorstandsmitglied des BVR

Digitaler Euro - Meinungsbild der Banken: Deutsche Banken stehen dem digitalen Euro noch skeptisch gegenüber - Nutzen und Akzeptanz werden hinterfragt

Wero / EPI – eine privatwirtschaftliche Initiative

Wero ist ein weiteres Projekt, das innerhalb und außerhalb der Branche ähnliche Wellen wie der digitale Euro schlägt. Dahinter steht die „European Payments Initiative“ (EPI). Dieser gehören 14 Banken und 2 Zahlungsdienstleister aus Europa an. In Deutschland sind die Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Deutsche Bank und Postbank dabei.

Die Publikumspresse hat Wero vorschnell als eine reine Alternative zu PayPal identifiziert. In anderen europäischen Ländern haben solche Projekte auch bereits funktioniert. Das Paradebeispiel ist Swish in Schweden, das von drei Vierteln der Bevölkerung genutzt und in den meisten Geschäften akzeptiert wird. Auch Twint in der Schweiz und MobilePay in Dänemark sind ähnlich erfolgreich.

Als dann im vergangenen Jahr die erste nutzbare Version der App vorgestellt wurde, gab es angesichts des noch überschaubaren Funktionsumfangs aber deutliche Kritik⁵. Ähnlich wie beim digitalen Euro wird hier Convenience für den Erfolg entscheidend sein. Nur wenn die Nutzung reibungslos funktioniert, werden Menschen en masse Wero einsetzen. Auch die weitreichende Akzeptanz im Handel wird maßgebend sein.

Doch das wird nicht so einfach. Ein wichtiger Unterschied, etwa zum digitalen Euro, ist, dass Wero ein rein privatwirtschaftliches Projekt ist. Die EZB ist nicht involviert und kann entsprechend nicht dafür sorgen, dass Wero gesetzliches Zahlungsmittel wird, ob Händler:innen also mitziehen, bleibt ihnen überlassen.

Auch die Kund:innen sind in der breiten Masse noch nicht überzeugt. In einer Verivox-Umfrage aus dem Oktober 2024⁶ gaben 88 Prozent der Teilnehmer an, Wero gar nicht zu kennen. 61 Prozent glaubten nicht, dass Wero oder ein vergleichbares System den etablierten US-Anbietern wie PayPal Konkurrenz machen könne.

Da Wero von anderen Akteuren entwickelt wird, fehlt dem Projekt die direkte Protektion durch die EZB. Wero ist kein gesetzliches Zahlungsmittel, insofern steht es dem Handel frei, Zahlungen via Wero zu akzeptieren. Einen großen Vorteil hat Wero gegenüber dem digitalen Euro, es ist schon da und kann bereits von den Verbrauchern genutzt werden. Mit dem digitalen Euro verbindet es, die Hoffnung darauf, die Eigenständigkeit Europas gegenüber US-Unternehmen zu stärken. Eine Bezahl-/Akzeptanzfunktion für den Handel ist für 2025 geplant.

Embedded Finance durchdringt immer mehr Bereiche

Eine bereits etwas länger wirkende Entwicklung stellt „Embedded Finance“ dar. Der Grundgedanke dahinter: Payment, Banking und Insurance werden „unsichtbar“. Die entsprechenden Funktionen werden möglichst nahtlos in die Produkte von Nicht-Finanzdienstleistern integriert.

So müssen die Kunden deren Plattformen gar nicht mehr verlassen, um eine Transaktion durchzuführen.

⁵ etwa: <https://retail-news.de/kommentar-wero-bezahlen-kritik/>

⁶ Wero: Nur jeder Achte kennt Europas neuen Bezahlendienst

Bereits funktionierende Beispiele sind:

- **Kredit zum Einkauf im Möbelhaus direkt vom Handelsunternehmen**
- **Abschluss der Kfz-Versicherung im Autohandel**
- **Teilzahlung oder Kreditkarten von einem Tech- und Retailunternehmen**
- **Warenvorfinanzierung für einen Händler über einen Marktplatz**

Hinter den Angeboten stehen oftmals Fintechs, mit denen Anbieter kooperieren. Der Eindruck einer unsichtbaren Finanzdienstleistung wird durch die konsequente Digitalisierung von Antragsstrecken und Prozessen möglich. Beim Zugriff auf Konten bei traditionellen Banken hat die PSD2-Richtlinie viel bewirkt. Und die Regulatorik tritt in eine weitere Stufe ein, bis spätestens 2027 dürfte die PSD3-Richtlinie folgen.

Ebenfalls kommen könnte die Financial Data Access (FIDA) Regulation, die Finanzdienstleister verpflichtet, Kundendaten über standardisierte APIs zur Verfügung zu stellen. Für Embedded-Finance-Anbieter können diese Datensätze eine Goldgrube sein. Natürlich kann sich auch jede Bank als Anbieter für Embedded Finance positionieren, sofern sie den Zugriff auf Leistungen und Angebote via Programmchnittstellen erlauben würde. Aktuell steht FIDA im Arbeitsprogramm der EU-Kommission, allerdings nur unter Vorbehalt, ob und wann die Regulierung tatsächlich umgesetzt wird, ist vorerst unklar.

Cyber Security im Spannungsfeld zur User Experience

Auf der Schattenseite der Digitalisierung stehen Risiken aus Cyberkriminalität und Geldwäsche für Banken, Zahlungsdienstleister und Kund:innen.

Die Europäische Union nimmt sich stärker der Cyber Security an. Dabei steht die Schaffung von einer resilienten Strukturierung der Finanzwirtschaft im Fokus. Die aktuellen Entwürfe der Payment Service Directive 3 (PSD3) streben an, die Banken und Zahlungsdienstleister im Falle eines Schadens durch Cyber-Angriffe stärker in die Pflicht zu nehmen. Hierzu mehr im nächsten Abschnitt Regulatorik.

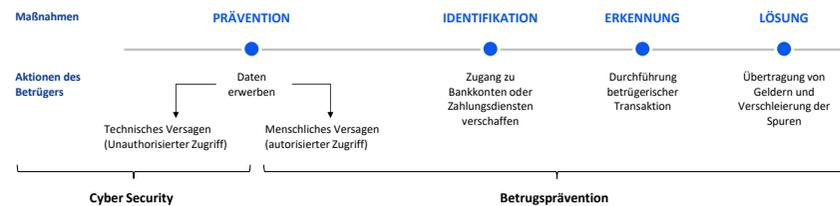
Sowohl der Handel als auch Banken und Zahlungsdienstleister müssen zukünftig nicht nur ihre eigenen Infrastrukturen sicher aufbauen, sondern auch ihre Kund:innen vor jeglichen Betrugsrisiken schützen.

Weiterhin sind die Kund:innen von Banken und Zahlungsdienstleistern die größte Schwachstelle im System. Sowohl Social Engineering als auch Spoofing werden eingesetzt, um Kund:innen dazu zu bewegen, ihre sensiblen Kreditkarten- oder Kontoinformationen herauszugeben. Verschärft wird diese Problematik durch den zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Hiermit können Cyber-Angriffe industrialisiert und skaliert werden. Die stetige Weiterentwicklung der KI sorgt für zunehmend täuschend echte Handlungsanweisungen beispielweise per Mail oder SMS-Nachricht.

Neben den bekannten Maßnahmen der Cyber Security und Betrugsprävention – Security-Awareness-Trainings für die Mitarbeiter*innen, regelmäßige Updates und Penetrationstests aller Hardware- und Software-Komponenten – sollten Banken und Zahlungsdienstleister einen ganzheitlichen Ansatz in vier Phasen anwenden.

1. **Prävention:** Durch den Einsatz fortschrittlicher Sicherheitsinfrastrukturen wie Firewalls, Verschlüsselungsprotokollen und Intrusion-Detection-Systemen kann technisches Versagen minimiert werden.
2. **Identifikation:** Erkennen potenzieller Schwachstellen und Bereiche, in denen Betrug auftreten könnte. Dies kann regelmäßige Prüfungen, das Überwachen von Anomalien und das Markieren von risikoreichen Transaktionen oder Kund:innen umfassen.
3. **Erkennung:** Schnelles Identifizieren, wenn Betrug aufgetreten ist oder gerade auftritt, durch den Einsatz von Überwachungstools, Verhaltensanalysen, Betrugserkennungssystemen oder Warnmeldungen. In dieser Phase liegt der Schwerpunkt auf Echtzeit- oder nahezu Echtzeit-Überwachung.
4. **Lösung:** Sobald ein Betrugsversuch erkannt wurde, müssen sofortige Maßnahmen zur Rückabwicklung und Schadensbegrenzung eingeleitet werden.

Die Einführung von Cyber Security Maßnahmen und Betrugsprävention im Zahlungsverkehr ist komplex und beinhaltet die Umsetzung technischer sowie regulatorischer Aspekte. Detaillierte Gap-Analysen für technische und regulatorische Anforderungen sind wichtige Schritte auf dem Weg zu einem effektiven Cyber Security Konzept. Innovative

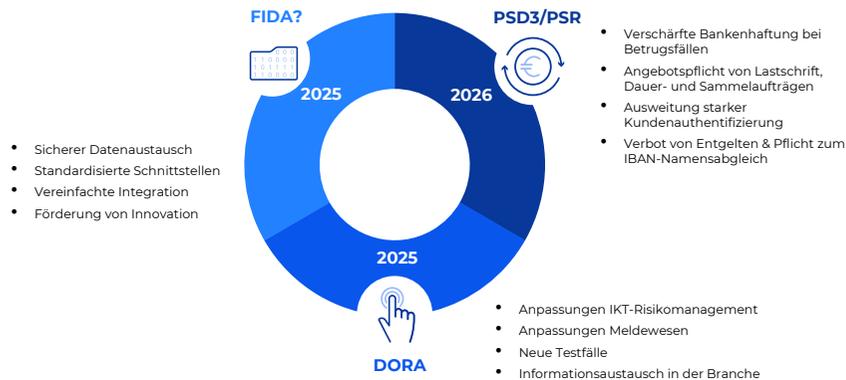


Ein ganzheitlicher Ansatz für Cyber Security und Betrugsprävention ist notwendig

Lösungen wie risikobasierte Authentifizierung und Fraud Scoring Engines sind unerlässlich, um Betrugsrisiken zu minimieren und mit ihnen umzugehen. Die Auswahl geeigneter Partner und Produktlösungen ist dabei ein wichtiger Schritt. Banken und Zahlungsdienstleister müssen ihren Status quo in Sachen Cyber Security analysieren und entscheiden, wie sie sich strategisch und operativ aufstellen, um auch in Zukunft am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Regulatorik bleibt eine Dauerbaustelle

Mit der dynamischen Regulatorik kommen Endverbraucher:innen selten in Kontakt. Offensichtlich werden Änderungen der gesetzlichen Bestimmungen immer erst dann, wenn sich gewohnte Abläufe bei Bezahlverfahren ändern (Stichwort „Starke Authentifizierung“). Banken, Fintechs und Payment-Service-Provider haben in den kommenden Jahren einige regulatorische Vorgaben umzusetzen, die zwangsläufig Einfluss auf die gesamte Industrie und deren Prozesse haben werden.



Regulatorik: Durch verschärfte Vorgaben müssen Finanzinstitute in Europa Prozesse anpassen und höhere Investitionen tätigen

PSD3 und PSR

Mit der aktuell diskutierten Richtlinie PSD3 (Payment Service Directive 3) und der PSR-Verordnung (Payment Service Regulation) legt die Europäische Kommission eine konkrete Vision für harmonisierte und sichere Zahlungstransaktionen und fairen Wettbewerb innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums vor.

Die kommende Richtlinie PSD3 baut auf der vorherigen Richtlinie PSD2 auf. Der Schwerpunkt liegt hier auf einer starken Kundenauthentifizierung und der transparenten Organisation von Zahlungstransaktionen. Die PSR ergänzt PSD3 und führt zu einem unmittelbar anwendbaren Recht in allen EU-Mitgliedstaaten.

Erste Entwürfe für PSD3 und PSR wurden 2023 veröffentlicht. Seitdem werden die Vorschriften überarbeitet. Sie werden voraussichtlich in der

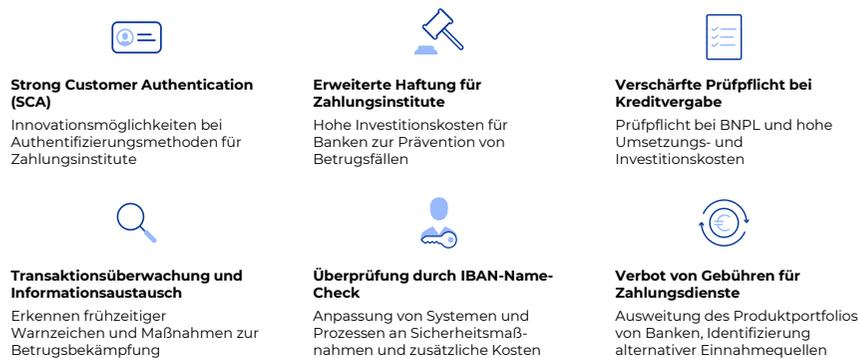
zweiten Hälfte des Jahres 2025 oder 2026 in Kraft treten. Ein ambitionierter Zeitplan, den Branchenvertreter wie die Deutsche Kreditwirtschaft in der Vergangenheit kritisiert hatten. Sie hatten sich einen realistischeren Plan erbeten, sprachen von 24 bis 36 Monaten notwendiger Zeit für die Umsetzung⁷. Auch die Quasi-Aufspaltung von PSD2 in zwei Teile sehen einige Beobachter kritisch und fürchten regulatorische Dopplungen.

Die wichtigsten Themen dabei sind:

- **Strong Customer Authentication (SCA):** Die Anforderungen werden strenger. Banken und Zahlungsdienstleister müssen in die Entwicklung und Implementierung robusterer und innovativer Sicherheitsmechanismen investieren.
- **Erweiterte Haftung für Zahlungsinstitute:** Banken und Zahlungsdienstleister werden in Zukunft nachweisen müssen, dass eine betrügerische Transaktion zweifelsfrei auf ein Fehlverhalten der betroffenen Kund:innen zurückzuführen ist. Die Beweislast kehrt sich damit um, was dem Thema Fraud-Prevention eine zusätzliche Dynamik verleiht.
- **Transaktionsüberwachung und Austausch betrugsbezogener Daten:** Um Betrugsfälle effektiv zu bekämpfen, soll es zu einem besseren Austausch zwischen Banken und Zahlungsdienstleistern kommen.
- **Verbot von Gebühren für bestimmte Zahlungsdienste:** Die PSD2 postulierte ein „Surcharge-Verbot“. Aufpreise für die Nutzung bestimmter Zahlungsmittel sind nicht mehr zulässig. Die PSR erweitert in ihrem Entwurf dieses Verbot auf weitere Dienstleistungen wie Überweisungen, Lastschriften und E-Geld-Zahlungen.

⁷ DK-Stellungnahme zu PSD3-Plänen sieht viel Änderungsbedarf | Verlagsgruppe Knapp - Richardi - Verlag für Absatzwirtschaft

- **Verpflichtung zum IBAN-Name-Check (Verification of Payee, VoP):** Die IBAN und die zugehörigen Namen von Kontoinhaber:innen müssen überprüft werden, um Betrugsfälle zu reduzieren und die Transaktionssicherheit zu erhöhen.



PSD3 / PSR: Die Auswirkungen der PSD3 auf Banken und Zahlungsdienstleister auf einen Blick

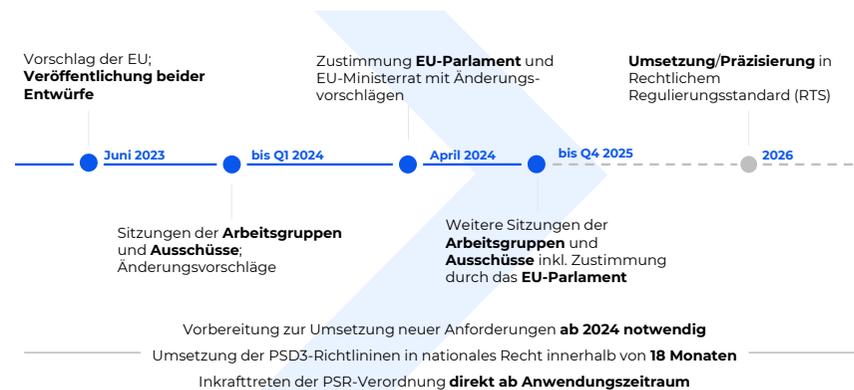
Für Banken eröffnen sich durch die Integration neuer Technologien und die Zusammenarbeit mit Fintechs Möglichkeiten, neue Dienstleistungen anzubieten. Zusätzlich bietet sich die Option, Vertrauen und Loyalität der Kund:innen durch verbesserte Sicherheitsmaßnahmen und innovative Dienstleistungen zu stärken.

PSD3 und PSR fördern den Wettbewerb und ermöglichen Zahlungsdienstleistern einen einfacheren Markteintritt. Ihnen bietet sich die Chance, neue Technologien und Dienstleistungen zu entwickeln, während sie gleichzeitig das Vertrauen der Geschäftspartner gewinnen.

Für E-Geld-Institute bedeuten PSD3 und PSR, dass sie eine Lizenz nach dem Zahlungsdienstaufsichtsgesetz (ZAG) benötigen und somit strenger Vorschriften unterliegen.

Sie verlagern aber auch Betrugsverluste von den Kund:innen in Richtung der Banken. Das stellt eine Herausforderung für das Betrugsmanagement dar.

Für Endnutzer:innen erhöhen die PSD3 und PSR die Sicherheit durch verbesserte Authentifizierungsprozesse. Sie profitieren von einer höheren Transparenz bei Entgelten und anderen Kosten, was zu einer besseren Entscheidungsfindung bei der Auswahl von Banken und Zahlungsanbietern führt. Hatten die vorherigen Regularien bereits preisliche Zuschläge bei der Verwendung bestimmter Zahlungsmittel verboten, erweitert die PSR dieses Verbot auf weitere Dienstleistungen wie Überweisungen, Lastschriften oder E-Geld-Zahlungen.



PSD3 / PSR: PSD3-Implementierungszeitplan (2023 - 2026)

DORA

Mit dem „Digital Operational Resilience Act“ (DORA) schafft die Europäische Union eine Regulierung für den Finanzsektor zur Cybersicherheit, IKT-Risiken und digitalen operationalen Resilienz. DORA ist seit dem 17. Januar 2025 in Anwendung.

Ziel der Verordnung ist es, die IT-Sicherheit im Bereich Krisenmanagement, Geschäftskontinuität und IKT-Sicherheit zu stärken. Die Konsequenzen für Zahlungsdienstleister sind u. a. die folgenden:

- **Einrichtung eines entsprechenden Governance-Rahmens, um die Compliance einzuhalten.**
- **Einrichtung eines Frühwarnsystems, um etwa bei IT-Attacken rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.**
- **Kritische Durchsicht von Verträgen in Bezug auf Outsourcing von IT-Dienstleistungen.**
- **Da im Zweifel auch schnelles Handeln erforderlich ist, sind Prozesse in der Kommunikation mit Dienstleistern und deren Steuerung zu optimieren.**

Daraus resultieren ebenfalls Investitionen, wie Anpassungen am Meldewesen gegenüber der Aufsicht, oder die Etablierung neuer Prozesse und Systeme, um erforderliche Penetrationstests zu überstehen. Im Risikomanagement können Änderungen auf die Eigenkapitalanforderungen durchschlagen. Auch IKT-Drittanbieter müssen zukünftig enger und umfassender kontrolliert werden. Neben Herausforderungen bietet

DORA für Finanzdienstleister – gerade solche, die grenzüberschreitend arbeiten – auch Vorteile. Unterschiede in den nationalen Anforderungen sind Geschichte, die beschriebenen Standards für Cybersicherheit gelten nun in der gesamten EU.



DORA: Die Auswirkungen von DORA im Überblick

FIDA

Die Financial Data Access Regulation (FIDA) zielt darauf ab, einen einheitlichen „Open Finance“-Raum in ganz Europa zu schaffen. Ob dieses Vorhaben allerdings zeitnah umgesetzt wird, ist noch fraglich. Im Februar machten Gerüchte die Runde, dass die EU-Kommission FIDA nicht mehr verfolgen wolle. Am Ende landete die Regulierung dann doch noch auf der Agenda, allerdings nur als „pending“, auf gut Deutsch: Mit Fragezeichen. In der Folge sollen Verbraucher:innen eine transparente Übersicht und Kontrolle über ihre Finanzdaten erhalten. Zudem soll durch den Zugang autorisierter Drittanbieter zu Finanzdaten das Angebot an innovativen sowie maßgeschneiderten Finanzprodukten und -dienstleistungen erhöht und der Wettbewerb gefördert werden.

FIDA bietet Banken, Zahlungsdienstleistern und Versicherern große Chancen, ihre Kundenbeziehungen durch die Entwicklung personalisierter Produkte und Dienstleistungen zu stärken. Durch die erhöhte Transparenz werden das Betrugsmanagement und die Schadensbearbeitung verbessert.

Zusätzlich besteht die Chance, dass FIDA die Zusammenarbeit zwischen traditionellen Finanzinstituten und Fintechs fördert, um etwa durch strategische Partnerschaften neue Kundensegmente zu erreichen.

Endkund:innen profitieren von mehr Transparenz, einem einfacheren Finanzmanagement und personalisierten Finanzprodukten wie eingebetteten Finanzlösungen.

Die Umsetzung von FIDA stellt insbesondere für Banken, Zahlungsdienstleister und Versicherer eine überaus anspruchsvolle Aufgabe dar. Die Verordnung baut zwar beim Kontozugang auf der PSD2 auf, fasst den Begriff aber deutlich weiter. So geht es nicht mehr um das Girokonto, sondern um viele weitere Finanzdaten wie Depots oder Sparkonten.

Zu den Vorbereitungen gehören die Entwicklung skalierbarer und belastbarer Schnittstellen für die Datenübertragung und die Erstellung eines Dashboards für das Einwilligungsmanagement. Die Übersicht der Daten muss für die Kund:innen kostenlos angeboten werden. Die entsprechenden Dashboards zu erstellen, wird angesichts der oft in die Jahre gekommene IT eine gewaltige Herausforderung. Zudem involviert FIDA die betreffenden Unternehmen in die Ausgestaltung sogenannter Financial-Data-Sharing-Schemes, über die der Datenaustausch stattfinden soll. Ein wesentlicher Bestandteil in der Ausarbeitung eines Schemes

ist unter anderem die Festlegung der zu tätigen Kompensationszahlung, sofern ein Drittanbieter auf Daten zugreifen möchte.

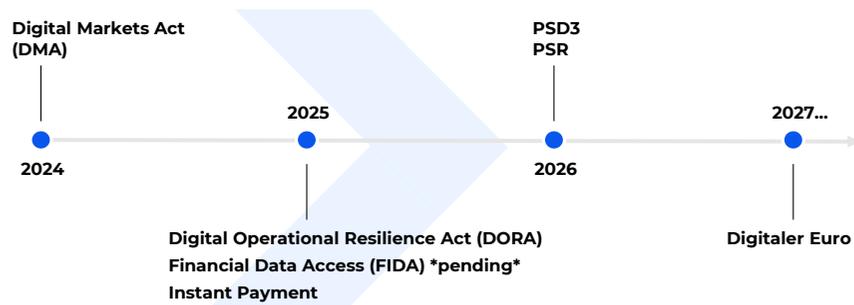
Der damit verbundene Aufwand eröffnet allerdings auch Chancen, denn die Bank kann die Informationen für sich selbst nutzen, erhält somit über das Dashboard auch Einblick in die Daten der Kund:innen, die bei anderen Finanzdienstleistern, Banken oder Fintechs liegen. Grundlegende Voraussetzung für diese Einblicke ist stets die erteilte Datenfreigabe der Verbraucher:innen.

Dank der neuen, umfassenden Datengrundlagen können Unternehmen den Kund:innen noch individuellere Produkte zur Verfügung stellen, schließlich lässt sich so ein viel genaueres Kundenprofil erstellen. Das wird einen erheblichen Schub für Embedded- und Open-Finance-Angebote bringen, auch weil Unternehmen viel einfacher Zahlungslösungen in ihre Plattformen integrieren können – ohne Aufbau einer eigenen Infrastruktur. Auch bei der Betrugsprävention bietet FIDA Chancen, denn wenn Daten unternehmensübergreifend zur Analyse verfügbar sind, lassen sich auffällige Transaktionen deutlich besser identifizieren – sofern die entsprechend befähigten Algorithmen genutzt werden, Stichwort KI.

Parallelität der Ereignisse

Die regulatorischen Vorhaben der EU sowie die Bestrebungen zum digitalen Euro und EPI werden nahezu parallel entwickelt und entsprechend umgesetzt werden müssen. DORA ist bereits in Kraft getreten, PSD3 und PSR werden vermutlich im Jahr 2026 rechtsverbindlich, bevor (vorsichtig geschätzt) ab 2028/2029 der digitale Euro in der Masse erscheinen wird.

Wenn die EU sich dem Thema annimmt, könnte auch FIDA irgendwann in den kommenden Jahren scharfgestellt werden.



Regulatorik: Regulationen erfordern eine rechtzeitige Planung und Vorbereitung auf die Implementierung

Das erfordert bei Banken und Zahlungsdienstleistern aufgrund begrenzter Ressourcen eine besonders sorgfältige Planung und einen frühzeitigen Beginn entsprechender Projekte.

Interessant wird dabei auch sein, ob etwa die Aufsichtsbehörden selbst den engen Zeitrahmen einhalten werden können (Prüfung und Meldewesen DORA).

Wer muss jetzt handeln?

Für Banken und Finanzdienstleister ergeben sich aus den regulatorischen Veränderungen eine Reihe von Handlungsfeldern:

- **Schließen von Fintech-Partnerschaften:** Bildung von Partnerschaften mit Fintech-Unternehmen, um das Dienstleistungsangebot zu erweitern.
- **Schaffung alternativer Erlösquellen:** Einführung neuer Dienstleistungsangebote und Zahlungslösungen sowie Diversifizierung des Geschäftsmodells durch Erschließung neuer Märkte oder Bildung von Partnerschaften.
- **Risikomanagement bei Drittparteien:** Überprüfung und Aktualisierung von Outsourcing-Richtlinien und -Verträgen sowie Durchführung regelmäßiger Due-Diligence-Prüfungen.
- **Fortgeschrittene Authentifizierung:** Implementierung von sicheren und leicht zu bedienenden Technologien zur Anmeldung, die Kundenerwartungen erfüllen.
- **Betrugserkennung:** Integration von Betrugserkennungs- und Risikomanagementsystemen sowie Schulung des Personals zur Identifizierung verdächtiger Transaktionen.
- **IKT-Governance:** Analyse und Anpassung interner Richtlinien und Prozesse für eine kontinuierliche Risikobewertung und -verwaltung.

- **Technologieinvestitionen:** Modernisierung der IT-Infrastruktur und Entwicklung sicherer Echtzeit-Datenaustausch-APIs.
- **Skalierbare IT-Infrastruktur:** Investitionen in skalierbare Cloud-Lösungen und fortschrittliche IT-Systeme zur Bewältigung hoher Transaktionsvolumina für Sofortzahlungen.
- **Digitale Resilienzprüfungen:** Durchführung jährlicher Basistests und bedrohungsbezogener Penetrationstests (TLPT).
- **Vorfallmanagement:** Entwicklung eines internen Meldesystems für IKT-Vorfälle und Synchronisierung aller IKT-Systeme mit einer zuverlässigen Referenzzeit.

Banken und Zahlungsdienstleister müssen jetzt handeln, um rechtzeitig zu reagieren und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu zählt die Analyse aktueller Geschäftsprozesse, die Identifizierung von Lücken in Bezug auf regulatorische Anforderungen und neue Kundenerwartungen. Als Ergebnis dieser Analyse sollten sie dann mögliche neue Geschäftsmodelle identifizieren und verfolgen – denn ein einfaches „Weiter so“ wird nicht reichen.

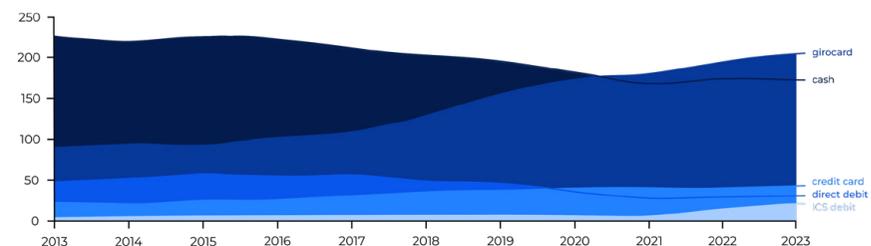
Wie es um die Payment-Branche in Deutschland steht

Auf den vorangegangenen Seiten haben wir die treibenden Faktoren vorgestellt, die aus unserer Sicht den Payment-Markt verändern werden. Aber wie sieht der aktuelle Status aus?

Aus verschiedenen Studien und eigenen Erhebungen lassen sich indes Trends ableiten.

Im stationären Handel hat das Bargeld einen hohen Stellenwert. Es ist aber im Laufe der vergangenen Jahre immer stärker unter Druck geraten. Diese Tendenz dürfte sich in den kommenden Jahren noch weiter fortsetzen. Ein Ende des Bargelds ist allerdings aktuell nicht in Sicht.

Mrd. € **Transaktionsvolumen am POS (EHI)**



EHI-Studie 2014-2023

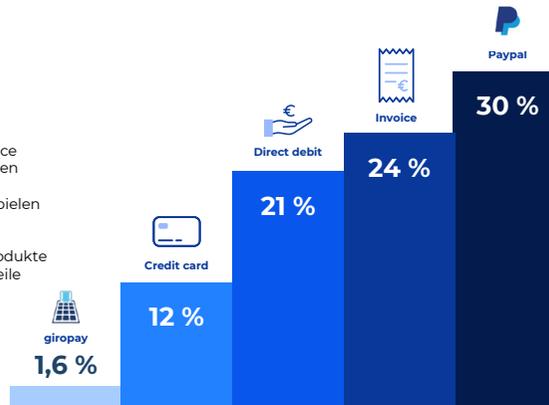
Deutscher Payment Markt aktuell: Starke Wachstumsdynamik bei bargeldlosen Zahlungsmitteln und weiterer Rückgang von Bargeld

Die Zahlung per Karte legt unterdessen zu. Dazu gehören Karten Internationaler Card Schemes (ICS) in der Form von Debit- und Kreditkarten, aber auch die Girocard. Gerade diese hat in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum hingelegt.

Der medialen Aufmerksamkeit entgegengesetzt rangieren mobile und andere digitale Bezahlfverfahren im einstelligen Prozentbereich. Zu den digitalen Verfahren gehören etwa Händler-Apps und Loyalty-Programme.

Bezahlverfahren und Umsatzanteil 2023

- Bezahlangebote im E-Commerce adressieren dieselben Zielkunden
- Bankeigene Bezahlverfahren spielen derzeit untergeordnete Rolle
- Kannibalisierung nationaler Produkte hilft Wettbewerbern, Marktanteile weiter auszubauen



EHI-Studie 2024

Deutscher Payment Markt aktuell: E/M-Commerce-Bezahlverfahren in Deutschland

Im Digitalhandel dominieren in Deutschland E-Payment-Verfahren. Dazu gehören namentlich PayPal als dominierender Player sowie Klarna. Mit 32 Millionen Kund:innen in Deutschland hat PayPal eine absolute Vormachtstellung inne.

Auf den weiteren Plätzen folgen bei den E-Commerce-Umsätzen die Kartenzahlungen, die gemeinsam mit dem E-Payment über 70 Prozent Umsatz vereinen. Stark ist auch die klassische Banküberweisung.

Getrieben wird die Entwicklung auch vom Verhalten der Issuer im Markt. Große Institute und Institutsgruppen setzen verstärkt auf Debitkarten internationaler Schemes. Issuer verfolgen aktuell heterogene, wesentliche Produktstrategien im Zahlungsverkehr.

ICS Credit	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
ICS Debit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
girocard	✓	✓	✓					
giropay	✗	✗	✗	✗		✗		
EPI	✓	✓	✓			✓		
Digitaler Euro	Für alle Issuer relevant							

Deutscher Payment Markt aktuell: Issuer verfolgen aktuell heterogene, wesentliche Produktstrategien im Zahlungsverkehr

Szenarien für die Payment-Welt der Zukunft

Auf den vorherigen Seiten haben wir die aus unserer Sicht wesentlichen Einflussfaktoren für einen Wandel der Payment-Landschaft in Deutschland skizziert. Daraus ergibt sich fast zwangsläufig die Frage, wie das Ergebnis dieses Wandels aussehen könnte. Denkbar sind aus unserer Sicht die folgenden Szenarien:

Szenario 1: A2A-Zahlungen verdrängen Card Schemes

Für jede:n, der Geld zu empfangen hat, könnte ein System wie EPI/Wero attraktiv erscheinen. Binnen Sekunden nach der Transaktion steht der Betrag sicher zur Verfügung. Gerade im Handel könnte Interesse an dieser Lösung bestehen.

Im Rahmen der aktuellen Diskussionen und Publikationen zu A2A-Zahlungen bleibt allerdings meist offen, welche Argumente die Zahlungspflichtigen überzeugen sollen.

Wie der Abschnitt über den aktuellen Payment-Markt in Deutschland gezeigt hat, sind im stationären Handel die Menschen daran gewöhnt, entweder per Karte oder Bargeld zu bezahlen. A2A-Zahlungen erfordern, Stand heute, den Einsatz einer App. Vermutlich bedarf es eines deutlichen Mehrwerts und eines Plus an Komfort, um Menschen zu einem Wechsel zu bewegen. Erst wenn es den Betreibern gelingt, eine solche Vorteilsargumentation zu etablieren, ist das eigentliche Rennen eröffnet.

Zahlungsdienstleister wie PSP dürften auch in diesem Szenario weiterhin benötigt werden. Technische Implementierung und Orchestrierung des Payments bleiben weiter notwendig. Die Bankenwelt dürfte dieses Szenario begrüßen. Denn Dreh- und Angelpunkt bliebe das Konto, dessen Bedeutung sogar gegenüber heute steigen würde. So würde auch die Girocard profitieren.

Ein großes Fragezeichen bildet allerdings die Regulatorik. Ein politisch durchgesetztes Verbot, solche Zahlungen zu monetarisieren, würde zu großen Problemen führen. Denn der Aufbau einer Infrastruktur für diese Zahlungen erfordert große Investitionen, die dann kaum zu refinanzieren wären.

Wie beim ersten Szenario dürften die aktuell starken Marktteilnehmer spätestens dann mit Preisanpassungen und Zusatzservices reagieren, wenn sich eine merkliche Verschiebung in Richtung A2A-Zahlungen ergibt.

Szenario 2: Der digitale Euro setzt sich durch – wer benötigt da noch andere Bezahlverfahren?

Wie bereits im Zusammenhang mit dem digitalen Euro erwähnt, stehen die Deutschen einer digitalen Zentralbankwährung sehr aufgeschlossen gegenüber. Denkbar wäre somit eine Paymentwelt, in der CBDC eine wesentliche Rolle einnehmen. Ob dieses Szenario vorstellbar und wahrscheinlich wird, hängt von zwei wichtigen Faktoren ab.

Zum einen technisch: Es muss eine verlässliche Infrastruktur im Sinne von DORA für den digitalen Euro aufgebaut werden. In der Praxis bedeutet das, dass Banken etwa neue Treasury-Management-Systeme aufsetzen müssten. Da der digitale Euro kompatibel sein muss mit anderen (digitalen) Währungen, braucht es standardisierte Schnittstellen. Bei der EZB und gegebenenfalls auch bei den Banken werden sich viele neue, hochsensible Daten ansammeln, die dann auch geschützt werden müssen. Und am Ende müssen diese neuen Systeme hohe Transaktionsvolumina und -zahlen in Echtzeit abwickeln und voraussichtlich auch garantieren, dass der digitale Euro offline einsetzbar ist. Ein riesiger Haufen an Aufgaben, der nicht nur zeit-, sondern auch ressourcenaufwändig wird.

Viel wesentlicher aber ist die Frage, wie es gelingen soll, die Nutzer:innen vom digitalen Euro zu überzeugen. Wie bereits erwähnt, können sich die Bürgerinnen und Bürger vorstellen, die digitale Währung zu nutzen. Aber damit aus dieser Vorstellung auch tatsächliche Nutzung entsteht, muss mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden. So müssen die Institutionen, die hinter der Digitalwährung stehen, ein Bewusstsein für den Mehrwert schaffen, den diese mitbringt. Dazu zählen Echtzeittransaktionen gekoppelt mit der zumindest angedachten Anonymität,

die Verbraucher:innen aus der Bargeldwelt kennen. Ein weiterer Aspekt ist die finanzielle Inklusion, dank Digitalwährungen können auch Menschen ohne Bankkonto oder Smartphone am digitalen Zahlungsverkehr teilnehmen.

Essenziell für den Erfolg wird es auch sein, dass der digitale Euro großflächig akzeptiert wird. Die Hürde hat er allerdings schon weitestgehend genommen. Schließlich soll er ein gesetzliches Zahlungsmittel sein.

Eine solche Akzeptanzverpflichtung verschafft dem digitalen Euro zwar einen Vorsprung gegenüber anderen Entwicklungen. Allerdings lassen sich die Menschen nicht dazu verpflichten, die CBDC auch zu nutzen. Um eine Änderung der Gewohnheiten, weg von dem, was sie heute bereits einsetzen und kennen, zum aktiven Einsatz des digitalen Euros zu schaffen, muss ein echter Mehrwert für die Endverbraucher:innen entstehen. Außerdem muss der Einsatz so bequem wie möglich sein, ansonsten werden die Kund:innen kaum auf die CBDC umsteigen.

Eine Herausforderung für die International Card Schemes und Zahlungsdienstleister wäre diese Welt allerdings schon. Welche Rolle sie in der Abwicklung und Verwaltung von Digital-Euro-Transaktionen einnehmen, ist noch unklar. Welche Aufgaben genau übernimmt die EZB selbst, was bleibt für die PSPs übrig? Und wie sollen sie gegebenenfalls nötige IT-Investitionen wieder amortisieren? Denn Verbraucher:innen werden sie voraussichtlich keine Entgelte für die Nutzung der grundlegenden Services berechnen dürfen. Auch die Inter-PSP, die Banken als Kompensation für die Bereitstellung dieser Services über die Acquirer von den Händler:innen erhalten, werden reguliert sein und maximal so hoch ausfallen, wie es heute bei der ICS Interchange der Fall ist. Schließlich

werden die Händler:innen schon dazu verpflichtet, den digitalen Euro zu akzeptieren, ob sie wollen oder nicht. Unwahrscheinlich, dass der Gesetzgeber ihnen über die Implementierung heraus weitere Lasten auferlegen will.

Szenario 3: International Card Schemes verdrängen lokale Initiativen

Ein Szenario kann darin bestehen, dass keine der Initiativen nennenswerte Traktion und Akzeptanz erreicht. Im Gegenteil, die ICS würden ihre Stellung weiter ausbauen und lokale Initiativen verdrängen.

Die Bemühungen der EU wären gescheitert, eine relevante europäische Payment Alternative zu etablieren. Für den Handel und Payment Service Provider wäre in diesem Fall die technologische Landschaft deutlich weniger komplex.

Der Markt würde insgesamt von der Innovationskraft und Geschwindigkeit weniger Player geprägt werden. Letztlich dürfte es unwahrscheinlich sein, dass allein die ICS übrigbleiben, denn Politik, Aufsichtsbehörden und Handel haben ein Interesse an einer Vielfalt an Zahlungsverfahren im Markt.

Szenario 4: Durchbruch einer transnationalen Super-App

Sobald in der medialen Berichterstattung oder in Podiumsdiskussionen der Begriff der „Super-App“ auftaucht – etwa gerade, weil Elon Musk in Kooperation mit Visa auch Zahlungen über X anbieten will – richtet sich der Blick fast automatisch auf den asiatischen Raum. Der Erfolg des Messengers WeChat, der Payment, Shopping und selbst Behördengänge in sich

vereint, wäre allerdings ohne politischen Willen so nicht denkbar gewesen.

In Europa gibt es einige Apps, die eine bemerkenswerte Marktdurchdringung erreicht haben. Beispiele dafür sind Twint aus der Schweiz, Swish in Schweden oder Vipps in Norwegen. Die Geschichten dahinter sind verschieden, allen gemeinsam ist ein besonders gutes Timing beim Markteintritt.

Zumindest im Falle von Twint gab es bereits Pläne, den Erfolg auch auf anderen Märkten zu wiederholen. Bisher allerdings ohne den Plan tatsächlich in die Tat umzusetzen⁸. Alipay soll sich das Sponsoring der Europameisterschaft im Fußball 200 Millionen Euro kosten lassen⁹.

Die Frage lautet also nicht, ob diese „Super-Apps“ einmal die Fühler auch nach Deutschland ausstrecken, sondern eher, wann das der Fall ist. Ein denkbare Szenario für den deutschen Payment-Markt wäre somit, dass eine transnationale App sich durchsetzt und den Markt beherrscht.

Der Weg dorthin wäre allerdings weit. Die Kernfunktionen von Twint werden etwa bereits durch andere E-Payment-Lösungen wie PayPal abgedeckt. Eine breite Akzeptanz im Handel würde enorm hohe Investitionen erfordern.

Zudem sieht sich jede neue App bereits einer enormen Konkurrenz ausgesetzt (Wallets von Google und Apple, PayPal, Klarna usw.). Diese Marktfragmentierung müsste eine hypothetische Super-App überwinden. Gelingen könnte das nur über Kooperationen mit bestehenden Anbietern oder zumindest Interoperabilität mit den anderen Diensten. Nur so würde die Super-App die kritische Masse an Nutzer:innen erreichen,

⁸ <https://www.nzz.ch/finanzen/twint-im-inland-ein-erfolg-im-ausland-ein-flop-ld.1838239>

die sie braucht, um tatsächlich ein mit WeChat vergleichbares All-in-One-Angebot zu machen. Das Szenario des Durchbruchs einer (noch unbekannt) transnationalen App erscheint eher wenig wahrscheinlich.

Szenario 5: Business as usual – die Parallelität bleibt

Und wenn sich gar nichts verändert? Die Landschaft für Payment bleibt genauso vielfältig, wie sie jetzt bereits ist? Mit dem Unterschied, dass zwar neue Player den Markt betreten (Digitaler Euro, EPI, Zahlungsverfahren via App), sich aber lediglich eine Nische erobern?

Das Szenario des „Business as usual“ erscheint gar nicht unwahrscheinlich. Jedenfalls, wenn auf die Geschichte des Payments geblickt wird. Im Durchschnitt hatten neue Systeme in der Vergangenheit gerade einmal zehn Jahre Bestand.

Die Gründe für das Ende waren stets vielfältig: zu teuer, zu geringe Akzeptanz bei einem oder mehreren Marktteilnehmern, fehlende Finanzkraft im Marketing. Oft wird den Nutzer:innen nicht klar, welchen Mehrwert ein neues System im Vergleich zu den bestehenden bietet. Viele der Versuche scheiterten auch, weil die Anbieter das Pferd von hinten aufzäumten und nicht sicherstellten, dass ihr Produkt weitläufig akzeptiert wird. Nur: Ist das nicht gegeben, kommen die Nutzer:innen nicht. Akzeptanz scheitert oft allerdings schon daran, dass zum Beispiel Händler und Dienstleister das neue Angebot in bestehende und gewachsene IT-Strukturen einbauen müssen, was oft nicht oder nur leidlich gelingt. Zu guter Letzt sind es auch die Regulierungsvorschriften, von DSGVO bis PSD 1 bis 3, die es neuen Playern schwer machen. Großes politisches Interesse, das zu ändern, scheint es aber nicht zu geben.

⁹ <https://www.watson.de/leben/geld-shopping/298895723-em-2024-china-sponsor-alipay-zahlt-uefa-millionen-was-dahinter-steckt>

Und was sollten Sie jetzt tun?

Damit zum Ausgangspunkt des Whitepapers zurück. Die lineare Darstellung der treibenden Kräfte für die Veränderungen in der Payment-Welt darf nicht zu der falschen Annahme führen, dass die Player im Markt nach einem einfachen Playbook ihre Züge Schritt für Schritt machen können.

Die Zukunft bleibt auch in Hinblick auf Payment unvorhersehbar. Die von uns skizzierten Szenarien sind gleichermaßen vorstellbar. Genau dies ist die Herausforderung für alle Akteure – die gleichermaßen betroffen sein werden. Die Kunst für jeden Player (Bank, Zahlungsdienstleister, Handel) wird darin bestehen, die eigene Strategie im Zahlungsverkehr so aufzustellen, dass eine adäquate Reaktion auf die denkbaren Entwicklungen erfolgen kann.

Banken sollten sich kritisch die Frage stellen, welchen Einfluss jedes der Szenarien auf ihr Geschäftsmodell haben wird. Wo die Stellschrauben sind, um die eigenen Geschäftsmodelle in die Zukunft zu übertragen – oder neue zu entwickeln. Bleibt die Vielfalt der Payment-Welt bestehen, resultieren aus den Veränderungen zahlreiche Projekte und Entwicklungen, die parallel zu beobachten und zu stemmen sind. Open Finance-fähige Schnittstellen müssen aufgebaut werden, die Geldhäuser müssen sich mit dem Einsatz von KI befassen und auch weiter an ihrer IT- und Datensicherheit arbeiten.

Zahlungsdienstleister werden daran arbeiten müssen, ihre Geschäftsmodelle so zu gestalten, dass am Ende Erlösquellen stehen, unabhängig davon, ob sich der digitale Euro durchsetzt, EPI/Wero das Rennen macht oder alles beim Alten bleibt. So trivial es klingt: Zahlungsdienstleister verdienen an Transaktionen – aber nur dann, wenn sie an den Transaktionen auch beteiligt sind und nicht eine Leistung offerieren, die völlig austausch-

bar ist. Einen echten Mehrwert zu finden, um seine Kund:innen an sich zu binden, wird Kreativität erfordern. Auch politisches Lobbying wird eine Rolle spielen, schließlich werden etwa die Rahmenbedingungen des digitalen Euro eher dort festgelegt. Wer sicherstellen will, dass PSPs weiterhin eine relevante Rolle einnehmen, muss jetzt etwas tun.

Auch der **Handel** muss sich intensiv mit der eigenen Strategie im Zahlungsverkehr auseinandersetzen. Sie muss so offen sein, um sich für EPI/Wero und den digitalen Euro zu wappnen. Wer sich hier gut aufstellt, wird einen Wettbewerbsvorteil haben. Die Herausforderung liegt hier darin, an der Wertschöpfung im Payment ebenfalls zu partizipieren. Hier bieten die regulatorischen Veränderungen Chancen, eigene Services und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Sie möchten für jedes der möglichen Szenarien optimal vorbereitet sein? Dann sprechen Sie mit uns! Unsere Expert:innen suchen mit Ihnen gemeinsam ihren optimalen Weg in die Zukunft des Payments. ■

Kontakt



Dr. Carlos Nasher
 +49 175 9386725
 nasher@thede-consulting.com



Sophia Kühner
 +49 171 3168096
 kuehner@thede-consulting.com



Thede Consulting

Part of Projective Group

Mit über 30 Jahren Erfahrung im Payment-Umfeld, unterstützt Thede Consulting als führende Strategie- und Managementberatung Banken, Zahlungsdienstleister sowie Kunden aus Industrie, Dienstleistung und Handel. Unser engagiertes Expertenteam überzeugt mit spezifischem Fachwissen bei der strategischen Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen sowie digitalen Prozessen. Als Teil der Projective Group begleiten wir unsere Kunden nun in Europa ganzheitlich von der Strategie bis zur erfolgreichen Implementierung innovativer Geschäfts- und Produktkonzepte. Dabei profitieren unsere Kunden von unserem umfangreichen Netzwerk an Experten und Ressourcen.

 www.thede-consulting.com

 www.linkedin.com/company/thede-consulting