

ZAHLUNGSVERKEHR

Das Kartenprocessing der Zukunft

Die Rahmenbedingungen für die Ausgabe von Debit- und Kreditkarten unterliegen aktuell einem radikalen Wandel: Massive regulatorische Eingriffe, zahlreiche technische Innovationen und ein hoher Wettbewerbsdruck bestimmen den Markt. Folglich müssen die kartenausgebenden Banken ihre bestehenden Geschäfts- und Prozessmodelle überprüfen, um langfristig effiziente und innovationsfähige Strukturen für dieses Geschäftsfeld zur Verfügung zu haben. Wie aber kann das Kartengeschäft der Zukunft aussehen? Gerd Cimiotti | Henrik Langen



Keywords: Zahlungsverkehrskarten, SEPA, Kartenprocessing 2.0

Die Emittenten von Zahlungsverkehrskarten sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Zum einen bedingt die Ausgabe von Debit- und Kreditkarten eine langfristige Investition und führt über einen relativ langen Zeitraum zu einer hohen Bindung an einen oder mehrere technische Dienstleister. Gleichzeitig jedoch ändern sich vor dem Hintergrund der Single Euro Payment Area (SEPA) die Rahmenbedingungen dieses Geschäftsfelds mit einer Dynamik, die es aktuell kaum mehr möglich macht, langfristige Investitionen belastbar zu planen und zu kalkulieren.

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Der regulatorische Druck auf die Interbankenentgelte (Interchange) führt zu Unsicherheit über eine zentrale Ertragskomponente und damit über das Geschäftsmodell der Kartenausgabe (Issuing) insgesamt: Wie lange können Geschäftsmodelle im Issuing noch auf der Grundlage von Interchange-Erträgen aufgebaut werden? Die Einigung zwischen MasterCard und der Europäischen Kom-

mission auf eine Interchange von durchschnittlich 0,3 % und 0,2 % des Umsatzes für innereuropäische Kredit- bzw. Debitkartentransaktionen wird unmittelbar die Ertragslage der Emittenten belasten. Ob diese Einigung zum Ende der Diskussion über die Interchange führt, ist noch offen.

Immer schnellere technische Innovationen halten Einzug, und Technologie wird zunehmend auch zu einem Wettbewerbsfaktor. Kontaktlose Chipkarten oder die Integration von Zahlungsanwendungen in Mobiltelefone sind nur einige Beispiele hierfür. Schließlich führen zunehmende Compliance-Anforderungen zu immer höheren Anforderungen im Backoffice.

Der stetig wachsende Wettbewerbsdruck in einem in weiten Teilen durch Verdrängungswettbewerb geprägten Markt bewirkt zusätzliche Komplexität. Trotz des nach wie vor großen theoretischen Marktpotenzials von Bartransaktionen im Handel entspricht das Verhalten aller Marktteilnehmer im Kartengeschäft eher einem gesättigten Markt. Dabei ist die Kartenausgabe unverzichtbarer Bestandteil des Privatkundengeschäfts. In einer Zeit, in der Kunden immer weniger im direkten physischen Kontakt mit ihrer Bank stehen, wird die Karte zum „Gesicht der

Bank“ und der Dreiklang Karte – Konto – Kunde gilt mehr denn je zuvor.

Um in einem solchen Marktumfeld erfolgreich als Emittent agieren zu können, bedarf es vor allem der folgenden Erfolgsfaktoren ► 1:

- Kostenführerschaft im Backoffice Processing,
- maximale Innovationsfähigkeit auf der Grundlage einer Plattformstrategie,
- Integration aller Kartenaktivitäten in das Gesamtengagement des Kunden im Bankbasissystem.

Der Reality Check

Heute haben sich vielfach zwei unterschiedliche Formen der Abwicklung von Kartenausgabe und entsprechenden Transaktionen etabliert, die anhand der zuvor definierten Erfolgsfaktoren zu prüfen sind: Auf der einen Seite steht das Debitkartengeschäft, bei dem die Zahlungstransaktionen umfassend in die Kontoführungssysteme der Emittenten integriert sind.

Gerade im deutschen Privatbankensektor ist das Kartenmanagement häufig signifikanter Teil der Kundenverwaltung der Emittenten, und selbst spezifische Funktionen wie die Karteninhaberprüfung und die Kartenechtheitsprüfung sind in der bankeige-

nen Infrastruktur abgebildet. Lediglich der Aufbau und die Weiterleitung von Autorisierungsnachrichten an die jeweiligen Zahlungssysteme ist an spezialisierte Dienstleister (Switches) ausgelagert.

Alle Compliance-Anforderungen einschließlich des Risikomanagements werden in der Bank abgedeckt. Es gibt keine ausgelagerte Kontoführung. Diese Form der Organisation ergibt sich aus der historischen Anbindung der Debitkarte an das Girokonto und wurde in diesem Kontext immer wieder weiterentwickelt. Über diese Systeme werden heute allein im deutschen Privatbankbereich insgesamt weit mehr als 1 Mrd Transaktionen pro Jahr abgewickelt.

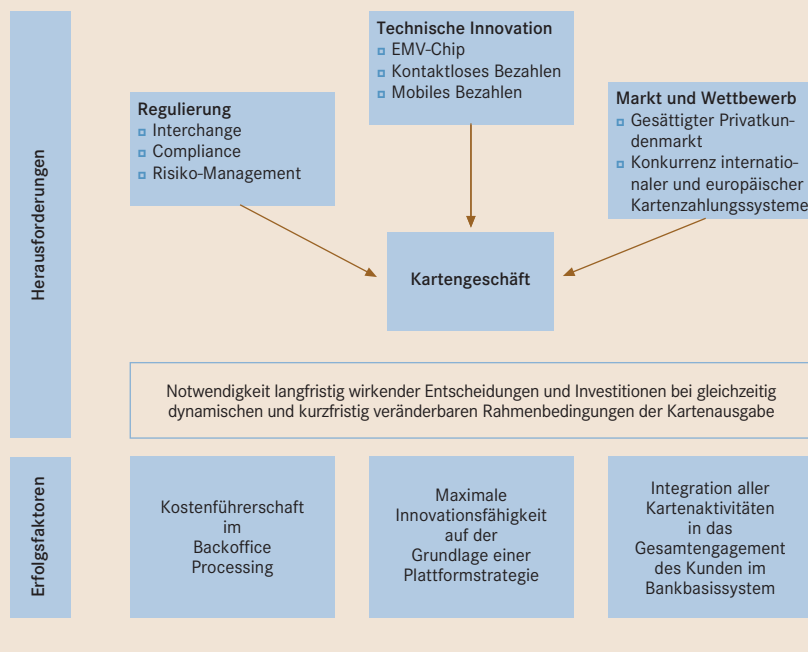
Im Gegensatz hierzu wird beim Processing von Kreditkarten vielfach auf eine völlig von der Bank losgelöste Infrastruktur zurückgegriffen. Spezialisierte Outsourcing-Unternehmen bieten die vollständige Abwicklung von Kreditkarten einschließlich der Antragserfassung, des Kartenmanagementsystems und der Kontoführung an. In dieser Form werden jedoch – alleine schon vor dem Hintergrund der insgesamt geringeren Zahl ausgegebener Kreditkarten – nur ein Bruchteil vergleichbarer Debitkartentransaktionen abgewickelt.

Aus Sicht des Emittenten bedeutet dies, dass er sich speziell im Kreditkartenprocessing neben dem eigenen Kontoführungssystem und der Kundenverwaltung noch ein weiteres Kontoführungs- und Kartenverwaltungssystem leistet. Vor dem Hintergrund permanent steigender Compliance-Anforderungen resultiert aus dieser Struktur, dass notwendige Anpassungen häufig in mehreren parallelen Systemen nachvollzogen werden müssen. Gleichzeitig wird es für Emittenten immer wichtiger, auch Kreditkarten in das Gesamtengagement des Kunden einzubeziehen, um Risiken besser beurteilen und schneller reagieren zu können ▶ 2.

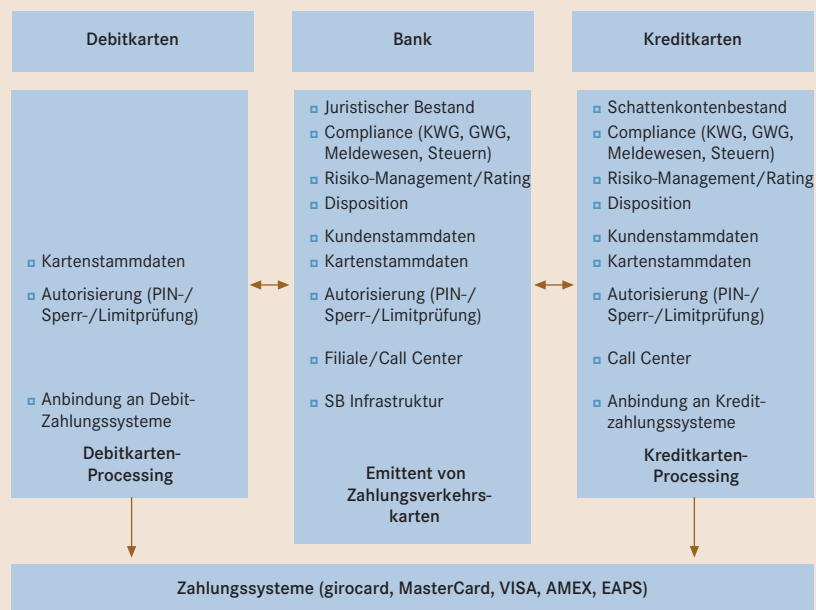
Einheitliche technische Basis ab 2011

In der Vergangenheit waren Debit- und Kreditkarten nicht nur bezüglich der Abrechnung gegenüber dem →

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Kartengeschäfts in Zeiten der SEPA



Strukturen der Ausgabe und des Processings von Debit- und Kreditkarten



→ Karteninhaber unterschiedlich, sondern beruhen auch auf einer unterschiedlichen technischen Basis. Das Kreditkartengeschäft ist durch hohen personellen Aufwand geprägt, während bei der Debitkarte die umfassende Automatisierung aller Prozesse im Mittelpunkt steht.

Mit der durch das SEPA Cards Framework des European Payments Council (EPC) vorgegebenen Migration aller Zahlungskarten in Europa auf den EMV-Standard, ergibt sich eine einheitliche technische Grundlage für Debit- und Kreditkarten – spätestens ab dem Jahr 2011.

Die Chipmigration führt dazu, dass nicht nur die technische Basis der Zahlungskarten selbst, sondern auch die Backoffice-Prozesse vereinheitlicht werden können. Der Einsatz von Chipkarten und die damit einhergehende Möglichkeit zur Migration auf Chip und PIN basierte Transaktionen auch bei Kreditkarten erlaubt im Vergleich zu heute eine deutlich höhere Automatisierung des Processings – somit nähert sich das Kreditkarten- deutlich dem Debitkartenprocessing an.

Aus Sicht des Kunden ist künftig vor allem der geografische und auch technische Einsatzrahmen (zum Beispiel kontaktloses Bezahlen, Bezahlen im Internet) einer Karte, die verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsätze sowie das Image ausschlaggebend. Der nach diesen Kriterien definierte Leistungskatalog entscheidet letztlich über seine Bereitschaft – über welchen Weg und Mechanismus auch immer – für dieses Produkt zu bezahlen. Die jeweils dahinter stehende Technik der Abwicklung ist aus Kundensicht weder transparent noch relevant.

Die Kreditgewährung und die damit verbundene Kontoführung sind ureigenes Bankgeschäft, für das die Bankensysteme an sich optimal aufgestellt sind. Bei einer zunehmenden Vereinheitlichung der zugrundeliegenden Kartentechnik stellt sich daher die Frage, ob es noch optimal ist, das Kreditkartenprocessing im so genannten „Vollprocessing“ aus der Bank

auszulagern. Zu überdenken ist, ob nicht zumindest für kontogebundene Karten, die wesentliche Teile des heutigen Kreditkartenportfolios einer Bank ausmachen, effizientere Formen der Arbeitsteilung zwischen Bank und Prozessor möglich sind.

Entscheidend für die konkrete Umsetzung einer optimierten Arbeitsteilung ist, dass die jeweiligen Prozessleistungen immer an der Stelle erbracht werden, die dies am flexibelsten und zu den niedrigsten Stückkosten darstellen kann. So könnte es sich anbieten, die eigentlichen Bankfunktionen des Kreditkartengeschäfts, das heißt: die Kontoführung, das Risikomanagement und die Kundenverwaltung, in die Basissysteme der Banken zurückzuführen. Bei den technischen Funktionen, wie zum Beispiel der Inhaberauthentifizierung, der Kartenechtheitsprüfung und der Weiterleitung von Autorisierungsnachrichten bieten sich die im Debitbereich etablierten Switches an, die zusammen bereits heute deutlich mehr Transaktionen pro Tag abwickeln als die Prozessoren der deutschen Kreditkarten. Die Kartenverwaltung als Bindeglied zwischen Kunden- und Kontenverwaltung der Bank und dem Switch würde zum erweiterten Bestandteil der Bankinfrastruktur.

Für das Clearing und Settlement könnte es sich anbieten, langfristig auf die Infrastrukturen des konventionellen Zahlungsverkehrs zurückzugreifen, wie dies

bei nationalen Debitkartentransaktionen seit langem üblich ist. Mit den Aktivitäten der Berlin Group zur Entwicklung eines SEPA-Clearing-for-Cards-Formats auf Basis der neuen SEPA-Formate entstehen im Moment die Voraussetzungen für eine Zusammenführung der Verrechnung aller Zahlungstransaktionen in einheitlichen Infrastrukturen („A payment is a payment is a payment“).

Ein Modell für das Kartenprocessing der Zukunft

Das Kartenprocessing der Zukunft differenziert vor dem Hintergrund dieser Möglichkeiten nicht mehr zwischen Debit- und Kreditkarten. Aus Sicht des Processings handelt es sich immer um Autorisierungsanfragen, die beantwortet werden müssen, und um Transaktionen, die im Zahlungsverkehr verrechnet werden. Die kartenausgebende Bank entscheidet in ihrer Kontoführung, ob sie bestimmte Transaktionen kreditiert oder direkt dem Kundenkonto belastet. Entsprechend ist das kontoführende System der Bank maßgeblich für die Autorisierung, und Kartenverwaltung ist elementarer Bestandteil der Kundenverwaltung im Bankenbasissystem. Die Kundenverwaltung im Basissystem stößt die Produktion neuer Karten an und verfügt hierzu über Schnittstellen zu Datengenerierern und Kartenherstellern. Die Autorisierung von Transaktionen erfolgt nach Prüfung von Dispositionssalden im kontoführenden System und erlaubt die Berücksichtigung aller Kartentransaktionen im Gesamtengagement des Kunden.

Alle kartenspezifischen technischen Anforderungen, wie zum Beispiel die Abbildung zahlungssystemspezifischer Formate, die Kryptografie zur Absicherung der Kommunikation zwischen Karte und Hintergrundsystem und die Karteninhaberauthentifizierung werden von spezialisierten Switches abgebildet, die dies gleichzeitig für alle Kartenarten anbieten. Die Switches bieten diese Dienstleistungen nicht nur für Kartentransaktionen an,



sondern unterstützen die Transaktionsabwicklung über beliebige technische Kanäle (Internet, Mobiltelefon etc.), wobei sie die kanalspezifischen Anforderungen in der Anbindung des Bankenbasissystems neutralisieren.

Der Switch bietet gleichzeitig die technische Plattform für die effiziente Umsetzung technischer Innovationen in der Beziehung zum Kunden. Er ist so ausgerichtet, dass er in der Lage ist, schnell und unkompliziert verschiedenste Kommunikationskanäle zu unterstützen. Mit einer leistungsfähigen Chipkartenplattform und einem System zur flexiblen Administration dieser Plattform verfügt der Switch

„Vor dem SEPA-Hintergrund ändern sich die Rahmenbedingungen der Kartenausgabe mit einer Dynamik, die es kaum mehr möglich macht, langfristige Investitionen zu planen.“

über alle Möglichkeiten, um technische Innovationen schnell und einfach am Markt einzuführen. So werden Innovationszyklen und die Time to Market für technische Innovationen verkürzt. Die Plattformstrategie ist Voraussetzung dafür, dass auch Kleinserien effizient umgesetzt werden können.

Die Verrechnung aller Transaktionen erfolgt im Rahmen des konventionellen Zahlungsverkehrs – auch grenzüberschreitend auf Basis der neuen SEPA-Formate.

Ist das alles Science Fiction?

Auch wenn es sich eher wie eine Vision anhört, so ist dieses Modell des Kartenprocessing 2.0 doch in greifbarer Nähe. Die EMV-Migration für Kreditkarten ist bis Ende 2010 abgeschlossen. Die skizzierte Architektur ist bereits heute für das Debitkartenprocessing realisiert und in der Lage, Kreditkarten zu verarbeiten. Innerhalb einzelner Bereiche der deutschen Kreditwirtschaft wurde daher mit einer Umsetzung genau dieses Ansatzes begonnen. Die Entwicklung spezieller

SEPA-Formate für die europaweite Verrechnung von Kartentransaktionen im Rahmen des konventionellen Zahlungsverkehrs ist ebenfalls gestartet und wird zum Beispiel von der Europäischen Zentralbank in ihrem letzten Fortschrittsbericht bereits zur Umsetzung angemahnt.

Ein Vergleich der Kosten des Debitkartenprocessing mit den Kosten des Kreditkartenprocessing macht jedem Emittenten schnell deutlich, wie hoch das Einsparpotenzial im Kreditkartenprocessing sein kann. Neben der Kosteneinsparung dürfte aber vor allem die Integration aller Transaktionen in das Gesamtengagement des Kunden von großer Bedeutung sein

und sowohl zu einer verbesserten Risikosteuerung als auch zu einem effizienterem Marketing und Vertrieb führen.

Mit der kreditwirtschaftlichen Chipkartenplattform SECCOS steht den heute etablierten Debit-Switches darüber hinaus eine leistungsfähige Grundlage für die Umsetzung von technischen Innovationen im Kartengeschäft in allen heutigen und auch künftigen für den europäischen Kartenmarkt relevanten Zahlungssystemen zur Verfügung.

Mit den in den letzten Jahren umgesetzten Berlin-Group-Schnittstellen verfügen die Debit Switches schließlich über eine Zahlungssystem unabhängige Schnittstelle für die Abwicklung von Kartentransaktionen mit anderen Partnern. Die aktuelle Version 3.0 der Berlin-Group-Schnittstelle berücksichtigt nicht nur die im Debitkartengeschäft genutzten Zahlungs- und Geldautomatentransaktionen, sondern auch die für das Kreditkartengeschäft erforderlichen sogenannten Special Transaction Types, wie Vorauftragung, Trinkgeld etc. Damit wird es möglich, Transaktionen direkt zwischen Berlin-

Group-Prozessoren auszutauschen und so zusätzliche Kosten sowohl bei der Abwicklung von Debit- als auch Kreditkartentransaktionen einzusparen ▶ 3.

Erste Schritte zum Processing 2.0

Banken, für die das Kartenprocessing 2.0 ein interessanter nächster Entwicklungsschritt für ihr Kartengeschäft ist, müssen zunächst das eigene Portfolio und die sich hieraus ergebenden operativen Anforderungen analysieren. Die Implementierung des Kartenprocessing 2.0 setzt die grundsätzliche Bereitschaft des Emittenten voraus, wesentliche Funktionen der Kartenverwaltung im eigenen System abzubilden – sei es durch eine Erweiterung der für die Debitkarten bereits bestehenden Infrastruktur oder durch die direkte Anbindung von Drittsystemen an die Kunden- und Kontenverwaltung.

Im Anschluss daran bietet sich die gemeinsame Detailanalyse mit dem jeweiligen Debit-Switch bezüglich einer Implementierung des Kartenprocessing für Debit- und Kreditkarten in einem arbeitsteiligen Prozess zwischen Bank und Switch an. Besondere Beachtung sollten hierbei die Anforderungen des Instituts an die Möglichkeiten zur flexiblen Implementierung von Produktinnovationen finden.

Die Umsetzung des Kartenprocessing 2.0 bietet einer Bank die Chance, sich in einem Markt mit permanent wachsenden regulatorischen Anforderungen, eingeschränkten Ertragsquellen und dynamischer technischer Entwicklung effizient und handlungsfähig zu positionieren. Kundenindividuelle und innovative Angebote mit einer optimierten Time to Market bieten der Bank eine Basis, die Ertragspotenziale des Kartenmarktes der Zukunft erfolgreich zu erschließen. □

Autoren: Gerd Cimiotti ist Geschäftsführer der SRC Security Research & Consulting GmbH. Henrik Langen ist Leiter des Geschäftsbereichs Cards der BV Zahlungssysteme GmbH, einem Unternehmen der Bank-Verlag Gruppe.