

## **Bain-Studie zur Veränderung im Zahlungsverkehr: Innovationssturm bedroht Kreditkartengeschäft**

Utl.: Technologie-Giganten und Start-ups unterhöheln das traditionelle Geschäftsmodell der Marktführer =

München / Zürich (ots) -

~  
- Technologie-Giganten und Start-ups unterhöheln das traditionelle Geschäftsmodell der Marktführer

~

~

- Zahlungsverkehr bleibt auch in Zukunft ein sehr lukratives Geschäft

~

~

- Anbieter müssen im Händlergeschäft auf verändertes Kundenverhalten und technische Neuentwicklungen reagieren

~

~

- Finanzdienstleister werden zu Technologiepartnern

~

Die etablierten Geschäftsmodelle im Kreditkartengeschäft sind massiv bedroht. Von aggressiven Start-ups, aber auch von technologischen Umwälzungen geht immer mehr Gefahr aus. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie "Five imperatives for navigating turbulence in the payments ecosystem" der internationalen Managementberatung Bain & Company.

Vehement attackieren internationale Hightech-Giganten und Start-ups mit ihren Finanz- und Serviceprodukten die lukrativen Einnahmequellen unabhängiger Kreditkartenunternehmen und Banken - weltweit und in allen Kundensegmenten. Auf diese Umwälzungen müssen sich die etablierten Anbieter nicht-monetärer Zahlungssysteme vorbereiten, wollen sie nicht in ihrer Existenz bedroht sein. Das Gebot der Stunde lautet, sich auf die technologischen Neuerungen einzustellen und gleichzeitig die Kosten zu optimieren. Schafft sie das, könnte die

Finanzbranche diese Revolution im Zahlungsverkehr sogar zu ihren Gunsten nutzen. "Der Boom im Online-Payment mitsamt seinen überdurchschnittlichen Gewinnmargen bleibt ein langfristiger Trend", betont Ingolf Zies, Partner und Finanzdienstleistungsexperte bei Bain & Company. So steigt laut Bain-Studie der weltweite Umsatz im Online-Payment von heute 15 Billionen US-Dollar auf fast 20 Billionen im Jahr 2020.

~

-----

~

Die fünf wichtigsten Herausforderungen für moderne Zahlungsdienstleister

~

-----

~

Wer seine Kunden kennt, sie mit überzeugenden Angeboten an sich bindet und zukunftssträchtige Bezahlssysteme einsetzt, wird zu den Gewinnern in der Finanzbranche gehören. Voraussetzung dafür ist:

#### 1. Kontrolle der Schnittstellen im Zahlungsverkehr

"Kreditkartenunternehmen müssen ihr Händlergeschäft gegen die Angriffe der Newcomer verteidigen", sagt Bain-Experte Zies. "Andernfalls werden sie sich zukünftig auf das Geschäft mit wenig lukrativen Standarddienstleistungen beschränken müssen." Schlüssel zur erfolgreichen Verteidigung der Händlerschnittstelle sind integrierte Lösungen - etwa für Kassenterminals und Bezahlvorgang - sowie zeitgemäße Hardware wie Tablets. Allein in den USA werden laut Bain-Studie 65 Prozent aller mittelständischen Unternehmen in den nächsten drei Jahren zu diesen integrierten Bezahlösungen wechseln.

#### 2. Maßgeschneiderte Angebote für jedes Kundensegment

Kreditkartenunternehmen müssen auf die differenzierten Wünsche des Handels reagieren und die Ertragspotenziale der verschiedenen Kundentypen berücksichtigen. Große nationale Firmenkunden bringen meist nur geringe Renditen, weil sie Lösungen an der Kundenschnittstelle häufig selbst entwickeln oder unabhängig vom Kreditkartengeschäft ausschreiben. So bleibt Anbietern in diesem

Segment meist nur die wenig margenträchtige Transaktionsabwicklung. Dagegen können bei kleineren und mittelständischen Kunden Mehrwertdienstleistungen einfacher positioniert werden, was strukturell zu höheren Renditen in diesem Segment führt. Auch bei globalen Onlinekonzernen bieten sich für Kreditkartenunternehmen gute Renditechancen. Dafür aber müssen sie in der Lage sein, die komplexen Bedürfnisse dieser Kunden zu erfüllen, insbesondere bei der Abwicklung weiterer Zahlungsmethoden, der Betrugsvermeidung und der Minimierung von Zahlungsabbrüchen. Tatsache ist: Die Zeiten, in denen die Branche ihre Kunden als homogene Masse behandeln konnte, sind vorbei.

### 3. Schutz und Ausbau der eigenen Vermarktungskanäle

Der Erfolg der Anbieter von Zahlungssystemen hängt auch davon ab, wie effektiv sie ihre Vertriebsorganisation aufstellen. Im Großkundensegment werden verstärkt Experten mit Verständnis für die technischen Entwicklungen sowie die jeweiligen Kundenbedürfnisse eingesetzt. Auch im Mittelstandsgeschäft werden Expertenteams weiter spezialisiert und ausgebaut. Denn hier können Anbieter durch Technologieexpertise und vereinfachte Bezahlprozesse ebenfalls punkten. In den USA hat sich die Branche bereits mit Zukäufen von Schnittstellenentwicklern gewappnet. Diese Strategie der Kompetenzerweiterung könnte sich auch für andere Märkte als lohnend erweisen.

### 4. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Zahlungssystemen

Die Konsumenten können heute zwischen rund 200 verschiedenen Bezahlmöglichkeiten wählen. Dazu gehören unter anderem die klassische Kreditkarte, Handy-Geldbörsen und Echtzeitbezahlssysteme. Das Problem der Kreditkartenunternehmen ist: Sie verlieren vielfach die Hoheit über die Kundenschnittstelle, können nicht mehr beeinflussen, welches Verfahren der Kunde nutzt und wertvolle Kundendaten gehen an ihnen vorbei. Erschwerend kommt hinzu, dass sich nicht vorhersagen lässt, welche Bezahlssysteme sich beim Kunden durchsetzen werden. Trotz dieser Unsicherheit sollte sich die Branche den technologischen Neuerungen nicht verschließen. Denn die Händler werden den Verbrauchern immer mehr optimierte und mit innovativen Mehrwertdiensten verknüpfte Zahlungsmöglichkeiten anbieten. Diese neue Unübersichtlichkeit eröffnet der Kreditkartenbranche interessante strategische Optionen, wenn sie sich als kenntnisreicher Problemlöser für den Handel positioniert.

## 5. Clevere Verwertung der Kundendaten

Nie waren Detailkenntnisse eines Bezahlvorgangs so wertvoll wie heute. In Echtzeit zu wissen, wann und wo Konsumenten wie viel Geld ausgeben, könnte für Kreditkartenunternehmen zur Grundlage signifikanter Zusatzerträge werden. Bisher tut sich die Branche jedoch schwer damit, diese Datenschätze zu heben. Drei wichtige Herausforderungen sind dabei zu bewältigen. Erstens müssen die Zahlungsverkehrsanbieter den Zugang zu den Zahlungsdaten verteidigen, denn Kreditkartendaten werden zunehmend durch anonymisierte Kennziffern ersetzt. Zweitens müssen die Anbieter ermitteln, welche Dienstleistungen sie ihren Handelskunden auf Basis dieser Konsumentendaten offerieren. Dies beinhaltet die Optimierung von Geschäfts- und Zahlungsprozessen oder die Entwicklung ausgeklügelter und zielgerichteter Angebote für Endverbraucher. Und drittens gilt es zu klären, ob die Zahlungsverkehrsanbieter bereits über ausreichend analytische Fähigkeiten zur Datenauswertung verfügen und inwiefern die Nachfrage nach dieser neuen Dienstleistung zusätzliche Investitionen rechtfertigt.

~

-----  
Erfolgreiche Neupositionierung basiert auf ehrlicher Selbstanalyse  
-----

~

Kreditkartenunternehmen mit Händlergeschäft dürfen nicht länger in ihrem bisherigen Selbstverständnis als Zahlungsverkehrsdienstleister des Handels verharren. Weitsichtige Anbieter positionieren sich stattdessen als Technologiepartner und -ratgeber. Allerdings erfordert dieses erweiterte Geschäftsmodell neben den bewährten Tugenden Sicherheit und Zuverlässigkeit auch eine höhere Innovationsfähigkeit und mehr Flexibilität. Dafür gilt es sich einer ehrlichen Selbstanalyse zu unterziehen: Genügen Unternehmenskultur, analytische Fähigkeiten und Datenkompetenz bereits den neuen Ansprüchen? Erfüllt das angestrebte Geschäftsmodell nachhaltig die Bedürfnisse der Kunden? Und in welchen Segmenten steht die erzielbare zusätzliche Wertschöpfung im richtigen Verhältnis zu den notwendigen Investitionen? "Nur wer sich den Herausforderungen stellt, kann seinen Kunden einzigartige und gleichzeitig zukunfts feste Problemlösungen aufzeigen", resümiert Bain-Partner Zies.

+++

Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A - und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen. Bain unterhält 53 Büros in 34 Ländern und beschäftigt weltweit 6.000 Mitarbeiter, 700 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: [www.bain.de](http://www.bain.de).

+++

~

Rückfragehinweis:

Leila Kunstmann-Seik  
Bain & Company Germany, Inc.,  
Karlsplatz 1, 80335 München  
E-Mail: [leila.kunstmann-seik@bain.com](mailto:leila.kunstmann-seik@bain.com)  
Tel.: +49 (0)89 5123 1246, Mobil: +49 (0)151 5801 1246

~

Digitale Pressemappe: <http://www.ots.at/pressemappe/DE19104/aom>

\*\*\* OTS-ORIGINALTEXT PRESSEAUSSENDUNG UNTER AUSSCHLIESSLICHER  
INHALTLICHER VERANTWORTUNG DES AUSENDERS - WWW.OTS.AT \*\*\*

OTS0110 2015-10-14/12:07

141207 Okt 15

Link zur Aussendung:

[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20151014\\_OTS0110](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20151014_OTS0110)