

Payment-Orchestration

Wie wachstumsstarke Onlinehändler durch einen ganzheitlichen Lösungsansatz innovativer und unabhängiger werden

www.consileon.de



Vorwort

Die Zahlungsabwicklung nimmt Onlinehändlern zumeist einen nachrangigen Stellenwert ein und wird eher als notwendiges Übel, denn als Priorität angesehen. Innovative und wachstumsstarke Unternehmen betrachten die Zahlungsabwicklung jedoch heutzutage nicht als Standarddienstleistung sondern als einen wettbewerbskritischen Unternehmensprozess.


Allerdings verlassen sich derzeit viele Onlinehändler bei der komplexen Zahlungsabwicklung noch auf Standardlösungen einzelner Payment Service Provider (PSP, Zahlungsdienstleister). Diese jedoch die höchstmögliche Gewinnspanne erzielen möchten, sehen sich Onlinehändler mit einer Lösung konfrontiert, die wenig bis gar keinen Raum für Anpassungen bietet und nicht individuell an die Onlinehändler angepasst werden kann. Darüber hinaus bestehen bei der Nutzung eines einzelnen PSP Risiken durch dessen Ausfall sowie durch einen möglichen Vendor Lock-In.

Getrieben durch diese Nachteile haben sich große Onlinehändler, wie die Otto-Gruppe oder real.digital, die Zahlungsabwicklung durch das Gründen eines internen PSP wieder ins eigene Haus zurückgeholt. Diese Vorgehensweise ist jedoch sehr ressourcenaufwändig und daher nur für solche Händler sinnvoll, bei welchen der Jahresumsatz im Milliardenbereich liegt.

Mit der sogenannten Payment-Orchestration (PO) kam in den letzten Jahren ein neues Konzept auf, das den dringenden Bedarf der Händler nach Unabhängigkeit und innovativen Lösungen aufgreift. Bei der Payment-Orchestration entwickelt man eine kundenindividuelle Lösung, die aus technischen und fachlichen Bausteinen besteht. Die PO weist eine Reihe an Vorteilen auf, welche in der folgenden Tabelle dargestellt sind.

Dieses Whitepaper beschreibt die einzelnen Optionen im Detail und erläutert das aye4fin-Framework zur Payment-Orchestration.

Vorteile

- 
- **Zugang zu vielen PSP:** Auf der Payment Orchestration Plattform (POP) arbeiten Händler flexibel mit verschiedenen lokalen und internationalen PSP zusammen, abhängig von Kosten oder Performance.
 - **Bessere Verhandlungsposition:** Die Vielzahl der Alternativen und der bequeme Angebotsvergleich zwingen die Anbieter zu Kulanz und schneller Innovation.
 - **Flexibilität:** Händler können Zahlungsmethoden nach Bedarf freischalten, parallel nutzen oder sperren.
 - **Schneller Markteintritt:** Ein schneller Eintritt in neue Märkte ist jederzeit möglich. Hiermit können neue Märkte auch ohne großen Aufwand getestet werden.
 - **Aggregiertes Reporting:** Grafisch aufbereitete und auf Kennzahlen basierende Berichte über alle PSP machen die Transaktionen aller Zahlungsmethoden vergleichbar.
 - **Kostenneutraler Betrieb:** Aufgrund der besseren Verhandlungsposition und flexibleren Steuerung ist die PO-Lösung vergleichbar kostengünstig wie die PSP -Nutzung.
 - **Individuelle Anpassungen:** Bei Bedarf können neue Funktionen entwickelt werden.

Problemstellung

Mit dem rapiden Wachstum des E-Commerce nimmt einerseits der Konkurrenzdruck im Einzelhandel unablässig zu. Andererseits erleichtern die Onlinekanäle die Expansion auf Auslandsmärkte. Die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich erwartete Mitte 2020, dass der weltweite Zahlungsverkehr 2022 ein Volumen von 30 Billionen US-Dollar erreichen werde. Dennoch schieben viele Onlinehändler die Optimierung der Bezahlfunktionen auf die lange Bank. Wer sich näher mit dem Thema befasst, fühlt sich häufig von den Zahlungsdienstleistern im Stich gelassen. Im Folgenden beleuchten wir die Marktsituation, künftige Anforderungen sowie Interessenkonflikte zwischen Händlern und Bezahldiensten.

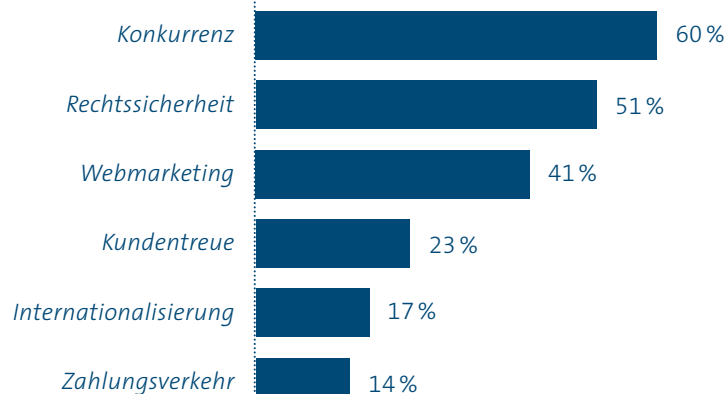
Sicht der Händler

Nach unserer Dauerumfrage unter „payment-audit.com“ arbeitete im Jahr 2020 das Gros der deutschen Onlinehändler mit nur einem PSP zusammen. Etwa ein knappes Drittel hat einen Spezialisten für elektronischen Zahlungsverkehr (Payment-Manager) im Haus. Mit der Beschränkung auf nur einen Dienstleister (Single Sourcing) gehen Händler große Risiken ein. Was, wenn der PSP wegen technischer Probleme oder wie im Fall von Wirecard wegen Insolvenz zeitweise oder endgültig ausfällt?

Weil sich die meisten PSP auf ein oder wenige Länder spezialisieren, besteht zudem die Gefahr, dass dem bisherigen Partner das Know-how fehlt, auf das ein Händler bei der Expansion auf Auslandsmärkte seiner Wahl angewiesen ist. Darüber hinaus erzeugt die aufwendige technische und operative Integration des PSP einen starken Lock-in-Effekt.

Weiterhin fehlt 38 Prozent der mittleren und großen deutschen Onlinehändlern eine Multichannel-Lösung, wie durch die Studie „Payment- und Finanzprozesse im B2B-E-Commerce 2021“ von ibi research bestätigt. Insbesondere in Bezug auf angebotene Zahlungsmethoden ist dies von hoher Relevanz: Laut Uptain brechen 70 Prozent der Interessenten den Einkauf ab, sollte das bevorzugte Zahlverfahren nicht auf dem Einkaufskanal ihrer Wahl angeboten werden. Sich auf einen PSP zu beschränken, der absehbar außerstande sein wird, die Präferenzen jedes Zielmarktes zu bedienen, kann Händlern demnach teuer zu stehen kommen.

Was Händlern zu schaffen macht



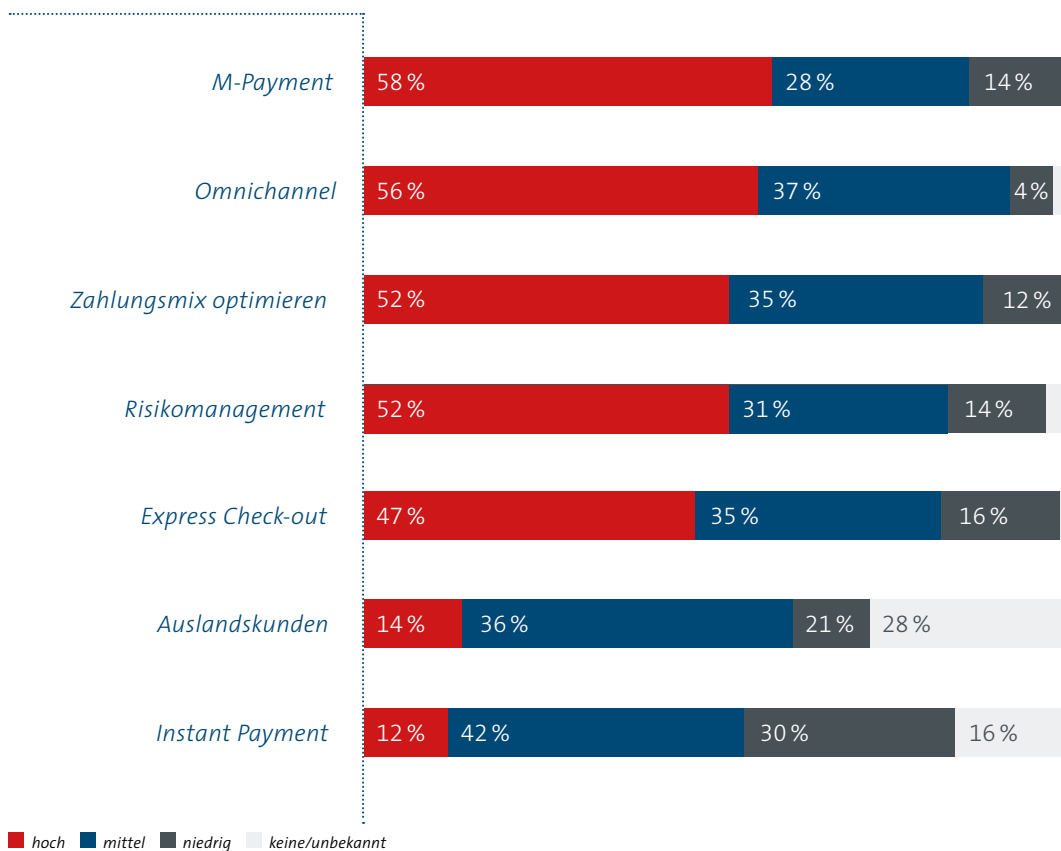
Quelle – Händlerbund 2019

Sicht der Zahlungsdienstleister

Auch die PSP leben vom Onlinehandel, setzen aber andere Prioritäten. Um ihrerseits die Marge zu maximieren, bieten sie überwiegend standardisierte Lösungspakete an. Anforderungen der Händler, die dem Zahlungsdienstleister keinen Mehrertrag bringen, setzt er nicht oder mit langem Verzug um – zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit seiner Klienten.

Doch auch PSP müssen sich ständig auf technische und regulatorische Neuerungen einlassen. Steigender Konkurrenzdruck zwingt sie, Innovationen wie Instant Payments und Open-Banking-Lösungen in ihr Portfolio aufzunehmen. Infolgedessen kommen oft unreife Lösungen auf den Markt, die hinter dem technisch und fachlich Machbaren zurückbleiben und später aufwendig nachgebessert werden müssen.

Prioritäten von Onlinehändlern im Zahlungsverkehr



Quelle – EHI 2018

Interessenkonflikt

Der Profit-Maximierungsansatz der PSP steht im Widerspruch mit dem Wunsch der Händler, konkurrenzfähig zu bleiben und den Umsatz anzukurbeln. Es liegt im Interesse des Zahlungsdienstleisters, Händler zu begleiten und ihr Angebot technisch und regulatorisch auf individuelle, hochflexible Anforderungen anzupassen. In der Praxis können sie die Nachfrage in der geforderten Breite jedoch nicht stemmen.

Die Händler möchten alle Vertriebskanäle bespielen, idealerweise eine Alleinstellung für ihr Produktangebot erreichen und ihre Prozesse straffen. Der PSP hingegen muss seine Klienten schon wegen deren großer Zahl mit Standardlösungen versorgen, die zwangsläufig einen Kompromiss darstellen.

Lösungen


Herausforderungen und Konflikte lassen sich mit den bisherigen Ansätzen nicht lösen. Im Folgenden stellen wir vor, welche Optionen es für wachstumsstarke Geschäftsmodelle gibt, um aktuelle und künftige Anforderungen im Zahlungsverkehr zu meistern.

1. **Zusammenarbeit** mit nur einem PSP

2. **Gründung** eines internen PSP

3. **Einsatz** einer Payment-Orchestration-Lösung

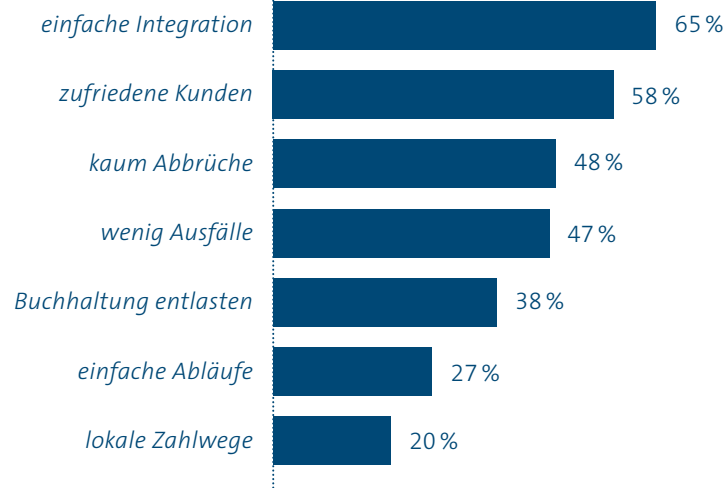
Zahlungsverkehr im Webhandel: Optionen

	Payment-Service-Provider	Interner PSP	Payment-Orchestration
Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ein oder mehrere externe Bezahldienste direkte Integration in PSP internes Team 	<ul style="list-style-type: none"> interner Zahlungsdienstleister eigene Technik und Banklizenz internes Team 	<ul style="list-style-type: none"> interner Zahlungsdienstleister Best-of-Breed-Ansatz internes Team mit externen Experten
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> effiziente Standardprozesse geringer Wissensaufbau geringer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Individualisierung interner Wissensaufbau interne Entwicklung neuer Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Individualisierung interner Wissensaufbau unterstützt durch Experten interne Entwicklung neuer Funktionen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> hohe Abhängigkeit vom PSP langsame Weiterentwicklung keine Backup-Lösung verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> ein bis zwei Jahre Vor- und Anlauf hohe Aufbau- und Betriebskosten kaum Input von neutralen Experten 	<ul style="list-style-type: none"> teilweise Abhängigkeit von externen Partnern kaum proprietäre Technik einmalig hoher Abstimmungsaufwand
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> häufigstes Modell im Onlinehandel 		<ul style="list-style-type: none"> wachstumsstarke Plattformen internationale Händler
Sinnvoll warum?	Handel mit standardisierten Produkten auf gesättigten Märkten	Jahresumsatz über 1 Mrd. Euro bei dynamischem Wachstum	Jahresumsatz über 100 Mio. Euro bei dynamischem Wachstum

Lösung 1: Payment-Service-Provider

Durch die technische Vernetzung und die eingespielte Zusammenarbeit mit den internen Kollegen ist der PSP fest in die Geschäftsprozesse eingebunden. Diese Integration lässt sich nur schwer und unter hohen Kosten lösen. Die große Abhängigkeit von einem einzigen Dienstleister stellt aber auch ein Risiko dar, weil sich die meisten PSP mit der Weiterentwicklung ihrer Portfolios Zeit lassen, profitieren von einer Zusammenarbeit vor allem solche Händler, die auf einem Massenmarkt agieren und nur geringem Innovationsdruck unterliegen.

Darauf achten Händler bei der PSP-Wahl



Quelle – ECC 2016

Lösung 2: interner PSP

Große, im Massengeschäft etablierte Händler wie Amazon, Otto oder real.de sind mit dem konventionellen PSP-Angebot unzufrieden und verlassen sich nicht mehr auf nur einen Partner. Otto etwa hat eine eigene Zahlungsinfrastruktur aufgebaut. Doch auch bei diesem Ansatz stehen den Vorzügen Nachteile gegenüber: Der Händler muss die Komplexität einer Multichannel-Zahlungslösung mit eigenem Personal meistern. Zudem verliert er den Kostenvorteil einer Lösung von der Stange.

Wegen des langen Vor- und Anlaufs sowie der hohen Setup- und Betriebskosten eignet sich ein interner Zahlungsdienstleister eher für Händler, deren Jahresumsatz im Milliardenbereich liegt und der die notwendigen Ressourcen bereitstellen kann.

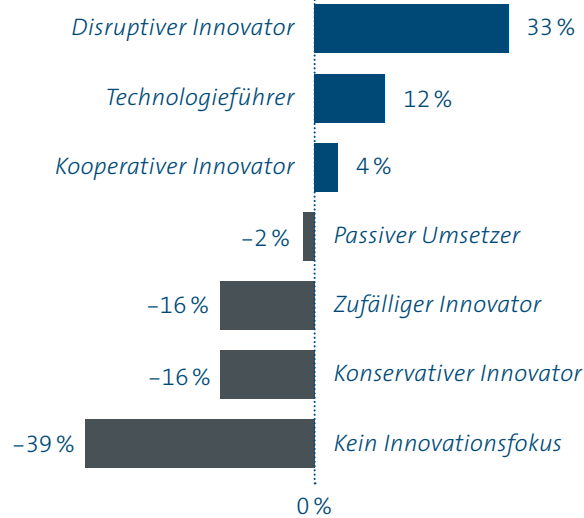
Lösung 3: Payment-Orchestration

Payment-Orchestration kombiniert eine technische Plattform mit Expertise zu einer flexiblen Lösung, die das Ausfallrisiko breit streut und eine hohe Flexibilität bietet. Neue Anforderungen lassen sich auf einer solchen Plattform wesentlich schneller umsetzen, als dies ein einzelner PSP leisten kann.

Obwohl die PO-Lösung auf den Anwender zugeschnitten wird, sind die Kosten vergleichbar zu denen eines PSP-Pakets. Als Alternative zur Gründung eines internen Zahlungsinstituts ist dieser Ansatz für wachstumsstarke Unternehmen interessant, deren Jahresumsatz 100 Millionen Euro übersteigt.

Innovation als Erfolgsfaktor

Prozentuale Abweichung der Nettoumsatzrendite im Vergleich zu einem durchschnittlichen deutschen Unternehmen.



Quelle – iwd 2019

Payment-Orchestration

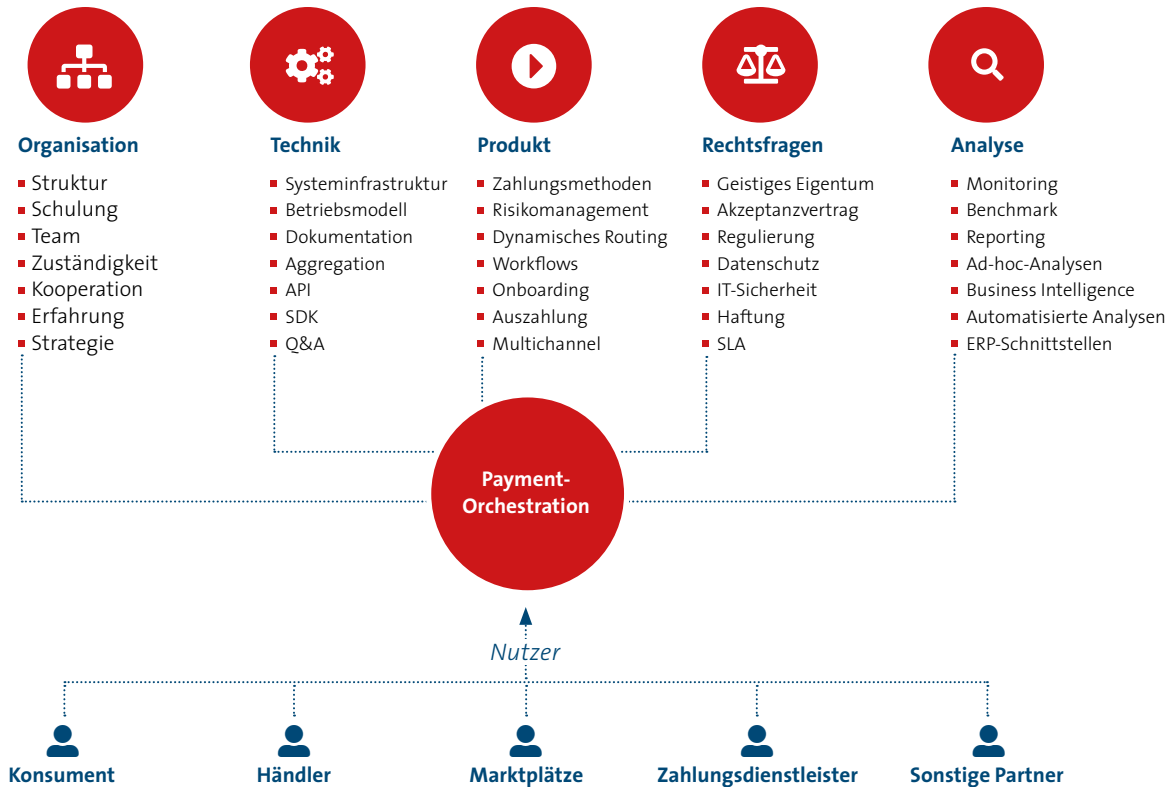
Sinn und Zweck

Im konventionellen PSP-Modell kann der Anwender gängige Zahlverfahren schnell integrieren und sofort damit arbeiten. Danach erweist es sich jedoch als unflexibel. Mit nachträglichen Änderungen tun sich die Zahlungsdienstleister schwer, verweigern sie sogar, wenn sie sich aus ihrer Sicht nicht rechnen. Der Händler befindet sich in einer schwachen Verhandlungsposition und muss das standardisierte Angebot des bisherigen Partners ebenso hinnehmen wie dessen Preispolitik.

Konträr zum PSP-Modell handelt es sich bei der Payment-Orchestration um ein Konzept, das individuelle Lösungen bestehend aus verschiedenen fachlichen, technischen und regulatorischen Bausteinen ermöglicht. So wird abhängig von den Kundenanforderungen jeweils eine Lösung konfiguriert, die individuell auf sie abgestimmt ist.

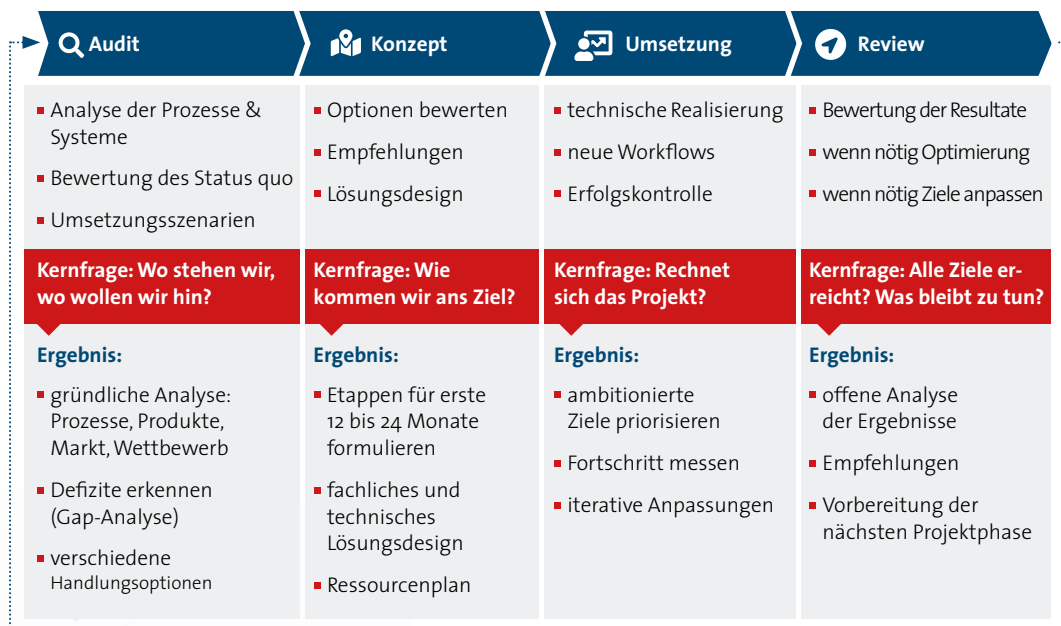
Im aye4fin-Framework stehen dabei fünf elementare Bausteine im Vordergrund: Organisation, Technik, Produkt, Rechtsfragen und Analyse. Dabei führt aye4fin die einzelnen Bausteine des Zahlungsverkehrs zusammen und hilft Händlern, den Überblick zu behalten. Die Komponenten selbst werden entweder über einen Generalunternehmer oder über einzelne Dienstleister bezogen. Im Kern der PO durch aye4fin steht die Payment-Orchestration-Plattform (POP). Auf der POP treten Dienstleister direkt gegeneinander an. Dieser Wettbewerb verschiebt das Kräfteverhältnis zugunsten der Händler und zwingt die PSP, Innovationswünsche schneller nachzukommen. Per Payment-Orchestration schützen sich Onlinehändler somit vor den Risiken des Single Sourcings und wechseln bei Ausfall eines Zahlwegs schnell den Anbieter.

Payment-Orchestration: aye4fin-Framework



Bei der Konzeption und Umsetzung ist ein erfahrener Payment-Experte von hoher Relevanz für eine erfolgreiche Lösung. Vergleichsweise ist im operativen Betrieb die kontinuierliche Unterstützung durch einen Payment-Manager mit Branchenerfahrung von hoher Bedeutung. Mit agilen Projektmethoden führen Onlinehändler die PO stufenweise ein. So erzielen sie zum einen schnelle Anfangserfolge, zum anderen können sie ihren Zahlungsverkehr durch iterative Entwicklung des Funktionsspektrums laufend der Nachfrage anpassen.

Payment-Orchestration-Einführung



Über Consileon

Wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu formulieren, sondern auch gemeinsam mit den Auftraggebern in die Tat umzusetzen. Immer wieder hatten wir bei früheren Einsätzen beobachtet, wie an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versandeten. Dennoch schienen die wenigsten Beratungsfirmen imstande oder willens, ihren Klienten Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides.

internationalen Banken zum Erfolg geführt. Referenzen nennen wir auf Anfrage. Ein prominent besetzter Beirat und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen und amerikanischen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unser Wachstum. Mit einer Umsatzentwicklung von 100.000 Euro im Gründungsjahr 2001 auf 65 Millionen 2019 zählen wir zu den dynamischsten Beratungshäusern Deutschlands. Unsere Projektarbeit wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit Platzierungen im Ranking „Beste Berater“ des Wirtschaftsmagazins brand eins. In Ihrem Sinne und an Ihrer Seite sind wir Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders, aber stets erfolgreich.

Herausgeber

Team Financial Services
Consileon Business Consultancy GmbH

Kontakt

Consileon Business Consultancy GmbH
Tobias Leibach, Marketing Manager
Maximilianstraße 5
76133 Karlsruhe
www.consileon.de

Consileon im brand eins Ranking der »Beste Berater 2015 bis 2021«

Den Grund dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und versierten Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass sich unser Team aus fünfzehn Nationen rekrutiert, schärft unsere interkulturelle Sensibilität. Durch Mobilisierung unserer Auslandstöchter und Partner können wir unsere Kapazität bei Bedarf kurzfristig erweitern. Consileon hat zahlreiche Projekte bei inländischen und