



# Wenn Brands zu Banken werden

Die Entwicklung von Embedded Finance  
am Beispiel des E-Commerce in Deutschland



# Inhalt

## 3 Vorwort

## 4 Executive Summary

## 5 Was ist Embedded Finance?

- Entwicklung und Funktion von Embedded Finance
- Die Ursprünge von Embedded Finance
- Die aktuelle Entwicklung
- Welchen Einfluss hat Embedded Finance?
- Warum ist Embedded Finance heute relevant?

## 10 Zentrale Dimensionen von Embedded Finance

- Identifikation/KYC
- Konto
  - Vom Nutzerkonto zum Bankkonto
- Zahlungen
- Karte
  - Die wachsende Rolle virtueller Kreditkarten
- Kredit
- Digital Assets
- Das Potenzial von Embedded Finance

## 24 Branchenentwicklung/-potenzial

- Embedded Finance auf der Branchenebene

## 27 Deep Dive: E-Commerce in Deutschland

- E-Commerce in Deutschland – Eine Übersicht
  - Die Digitalisierung des Handels in Deutschland
  - Embedded Finance im E-Commerce
- Das Konversionspotenzial im deutschen E-Commerce
  - Die E-Commerce-Matrix
  - Das Konversionspotenzial auf Basis der Vertrauensindikatoren
- Konversionspotenzial auf Basis der direkten Befragung
  - Die Nutzung eines Kontos
  - Die Nutzung einer Kreditkarte
  - Die Nutzung eines Kreditangebots
- Konversionspotenzial – Fazit
- Marktpotenzial von Embedded Finance in Deutschland

## 41 What's Next?



# Vorwort

Traditionelle Banken stehen unter Druck: Das anhaltende Niedrigzinsumfeld lässt herkömmliche Erlösquellen versiegen und die Einführung der Basel-IV-Richtlinie schränkt die Bewegungsfähigkeit der Institute ein. So zumindest erklären die Banken die Situation.

Doch was, wenn externe Faktoren nicht die Hauptursache für die aktuellen Herausforderungen sind? Was, wenn das jahrhundertealte Geschäftsmodell der Banken überholt ist? Was, wenn das nächste Konto, das Sie eröffnen, oder der nächste Kredit, den Sie aufnehmen, nicht von Ihrer Hausbank kommt, sondern von Ihrem Lieblings-E-Commerce-Shop? Tatsächlich schreitet genau diese Entwicklung seit Jahren voran – und nimmt gerade erst Fahrt auf.

## **Embedded Finance: Die nahtlose Integration von Finanzdienstleistungen in unseren Alltag**

Embedded Finance oder kontextuelles Banking beschreibt die Integration von Finanzdienstleistungen in die Produkte und Prozesse von Nicht-Banken. Spezialisierte Anbieter ermöglichen es Marken wie Apple, Amazon, Samsung oder Walmart Konten, Zahlungskarten oder Kredite nahtlos in ihr eigenes Angebot zu integrieren – und so die passende Finanzdienstleistung genau dann anzubieten, wenn sie benötigt wird.

Führende Marken haben die Vorteile des Embedded Finance erkannt: Sie können die Kundenloyalität steigern, die Anzahl der Kundenkontakte erhöhen und zusätzliche Einnahmequellen generieren. Die Marken verarbeiten bereits heute Unmengen an Kundendaten. Wenn sie dieses Wissen mit Daten zum Ausgabeverhalten ihrer Kunden anreichern, können sie maßgeschneiderte Finanzlösungen in einer Qualität anbieten, die von der eines persönlichen Finanzberaters nicht zu unterscheiden ist.

## **Jedes Unternehmen kann zum Fintech werden**

Allein in Deutschland gibt es über 100 Millionen Bankkonten. In den kommenden Jahren dürfte die Hälfte dieser Konten von Nicht-Banken oder Neobanken angeboten werden. Das macht 50 Millionen Konten allein in Deutschland – und ein Vielfaches mehr, wenn man den europäischen Markt betrachtet.

Vor diesem Hintergrund geht es nicht um die Frage, ob Marken die neuen Banken werden – es geht nur darum, wie schnell es passiert. Die Entwicklung von Embedded Finance steht noch am Anfang, doch das Tempo nimmt zu und das Fenster für den First-Mover-Vorteil schließt sich allmählich.

**Dr. Roland Folz**

Chief Executive Officer – Solarisbank AG



# Executive Summary

Embedded Finance ist die Integration von Finanzdienstleistungen in Produkte und Geschäftsprozesse von Nicht-Banken. Aufgrund der vertieften Digitalisierung gewinnt Embedded Finance heute zunehmend an Marktrelevanz.

Im Branchenvergleich ist der Handel besonders prädestiniert für die Integration von Finanzdienstleistungen: Die Branche ist stark digitalisiert, das massiv wachsende Segment des E-Commerce erreicht heute in Deutschland schon rund drei Viertel der Bürger – Tendenz steigend.

Die stringente, an den Kundenwünschen ausgerichtete User Journey, eine konsequente Digitalisierung, der Aufbau eines Netzwerkes von Partnern, die die Kundenbindung stärken – für viele Unternehmen mit einem B2C-Fokus sind diese Entwicklungen seit Jahren weit fortgeschritten und bieten die Chance, mit dem Angebot von Finanzdienstleistungen Fuß zu fassen.

Die vorliegende Studie untersucht das Konversionspotenzial von Embedded Finance am Beispiel des E-Commerce in Deutschland. Anhand einer Analyse von 21 in Deutschland relevanten E-Commerce-Anbietern aus den zentralen Einkaufsbereichen Fashion, Elektronik & Medien, Hobby & DIY, Möbel & Haushalt sowie Lebensmittel & Drogerie kann gezeigt werden: Die Interaktionsrate mit dem Kunden sowie dessen Zufriedenheit ermöglichen eine Annäherung an das Konversionspotenzial für integrierte Finanzdienstleistungen.

Entlang dieser Parameter lässt sich die Methode beliebig auf alle weiteren Anbieter der E-Commerce-Branche anwenden. Zudem lässt sich dieses Vorgehen durch Anpassung der branchenspezifischen Indikatoren auch in weiteren Branchen replizieren, um das Konversionspotenzial abzuschätzen.

Um für den E-Commerce in Deutschland das Konversionspotenzial anhand konkreter Werte aufzeigen zu können, wird in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung die Nutzung der 21 analysierten E-Commerce-Anbieter sowie die Bereitschaft, Finanzdienstleistungen von diesen Marken zu beziehen, direkt ermittelt.

Die Befragung zeigt, dass insgesamt 61 Prozent der Befragten bereit sind, Finanzdienstleistungen der analysierten Marken zu nutzen. Die Ergebnisse zeigen ein schon heute sehr großes, mit Blick auf die besonders hohen Zustimmungsraten jüngerer Befragter noch wachsendes Konversionspotenzial für Embedded Finance in Deutschland. Die Analyse bestätigt damit erstmals direkt frühere Studienarbeiten aus den USA für den deutschen Markt.





# Was ist Embedded Finance?

„Banking is necessary,  
banks are not.“

So fasste Bill Gates bereits 1994 seine Sicht auf die Entwicklung der Finanzindustrie zusammen. 27 Jahre später werden aber Finanzdienstleistungen in der Regel noch immer von Banken abgewickelt. In jüngerer Vergangenheit scheint die Gates'sche Prognose allerdings näher zu rücken, denn die Banken sind längst nicht mehr die einzigen, die Bankdienstleistungen anbieten. Unter dem Stichwort **Embedded Finance** – synonym auch **Contextual Finance** und **kontextuelles Banking** genannt – kommt, angetrieben durch die massive Digitalisierungswelle, Bewegung ins „Banking ohne Banken“.





# Entwicklung und Funktion von Embedded Finance

**Embedded Finance ist die Integration von Finanzdienstleistungen in Produkte und Geschäftsprozesse von Nicht-Banken.** Es beschreibt das industrieübergreifende Zusammenwachsen von Finanzdienstleistungen in Produkten von Unternehmen, die nicht originär aus dem Finanzsektor stammen. Dies sind etwa Einzelhändler, Anbieter von Mobilitätsdiensten und nicht zuletzt große Technologieunternehmen. Dahinter steckt eine einfache ökonomische Idee: Anbieter, die Finanzdienstleistungen „einbetten“, vertiefen ihre Wertschöpfung in ihrem originären Geschäftsfeld – und können in neue Märkte vorstoßen.

## Die Ursprünge von Embedded Finance

Während das Konzept der integrierten Finanzdienstleistung durch eine vertiefte Digitalisierung heute an Marktrelevanz in vielen Branchen gewinnt, ist es keineswegs eine neue Erfindung. Die Idee hinter Embedded Finance reicht bereits nahezu 100 Jahre zurück. Im Jahr 1926 wurde mit der Ford Credit Bank die erste „Autobank“ in Deutschland gegründet. Heute verfügen weltweit nahezu alle großen Automobilhersteller über Banken als Teil der Konzernstruktur: Das Auto war und ist für die meisten Menschen eine Anschaffung, die eine Finanzierung nötig macht. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich für die Hersteller, diese Finanzierung selbst anzubieten.

## Die aktuelle Entwicklung

—

In einer digitalisierten Welt ist das Angebot von Embedded Finance einfacher geworden – und lohnt sich damit zunehmend auch in weiteren Sektoren.

—

Dabei müssen Unternehmen die Kundenbeziehung nicht an eine Bank abgeben, sondern können über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg den direkten Kundenkontakt behalten. Sie integrieren die Finanzdienstleistung nahtlos in ihre Customer Journey und müssen keinen Absprung zum Finanzunternehmen schaffen. Der Check-out-Prozess eines Onlineshops etwa wird so gestaltet, dass Kunden die Seite nicht bewusst verlassen müssen. Der Zahlungsprozess ist nahtlos integriert, die Abwicklung geschieht im Hintergrund.





Das Angebot von Finanzdienstleistungen ist ein lizenzpflichtiges Geschäft. Die Grundlage für **Embedded Finance** bietet daher **Banking-as-a-Service**. Unternehmen nutzen Partnerbanken, die die entsprechende Lizenz einbringen. In diesem Segment hat sich heute eine Vielzahl von Anbietern mit unterschiedlichen Produktspektren etabliert, die von Teilen der Infrastruktur bis zur gesamten Technologie- und Produktplattform sowie der Banklizenz passende Lösungen anbieten. Die Marken bleiben somit in der Wahrnehmung der Kunden im Lead, der Banking-as-a-Service-Anbieter tritt im Hintergrund auf.

Für Konsumenten ist dies etwa im Einzelhandel heute schon zu sehen. Viele Händler vergeben inzwischen selbst Ratenkredite oder (Null-Prozent-) Finanzierungen mit einem Finanzinstitut im Hintergrund. Je mehr solcher Aktivitäten abgewickelt werden, desto größer wird die Disintermediation des Bankensektors allgemein und der jeweiligen Hausbank des Kunden insbesondere. Somit ändern sich die Distributionskanäle für Produkte aus dem Finanzsektor. Gleichzeitig geraten die Erlösquellen der traditionellen Banken vermehrt unter Druck. Die Einführung der PSD2-Richtlinie, welche die Entwicklung innovativer Online-Zahlungsmöglichkeiten und mobiler Zahlungswege sowie gleiche Wettbewerbsbedingungen fördert, und die Sicherheit und den Verbraucherschutz verbessern soll, verstärkt diesen Trend zusätzlich.

## Welchen Einfluss hat Embedded Finance?

–

Grundsätzlich ist jedes Unternehmen, das eine Dienstleistung oder ein Produkt verkauft, für ein Embedded Finance-Angebot geeignet.

–

Erst mit der Produktbezahlung ist die Transaktion beendet. Gelingt es Unternehmen, die finanzielle Abwicklung selbst in der Hand zu halten und nahtlos zu integrieren, bieten sich Möglichkeiten, über den reinen Zahlungsvorgang hinaus die Verbindung zum Käufer zu verstärken. So können Unternehmen den **Customer Value** ihrer Kunden erhöhen, indem zum Beispiel bei Abschluss einer Null-Prozent-Finanzierung der Warenkorbwert der Kunden erhöht wird, oder die Unternehmen einen Zusatzertrag im Rahmen eines Bonusprogramms anbieten, das an die Kreditkarte des Unternehmens geknüpft ist.

### **Embedded Finance schafft für Unternehmen, die nicht der Finanzbranche angehören, neue Umsatzmöglichkeiten zu niedrigen Grenzkosten.**

Dies gilt nicht nur für Neukunden, sondern genauso für bereits bestehende Kundenbeziehungen. Die Loyalität der Kunden und der Wiederholungskauf werden gefördert. Gleichzeitig sind es genau diese Eigenschaften – Loyalität und wiederholter Kontakt zum Anbieter – die es für Kunden attraktiver machen, integrierte Finanzdienstleistungen zu nutzen, um die eigene Customer Journey einfacher zu gestalten.



# Warum ist Embedded Finance heute relevant?

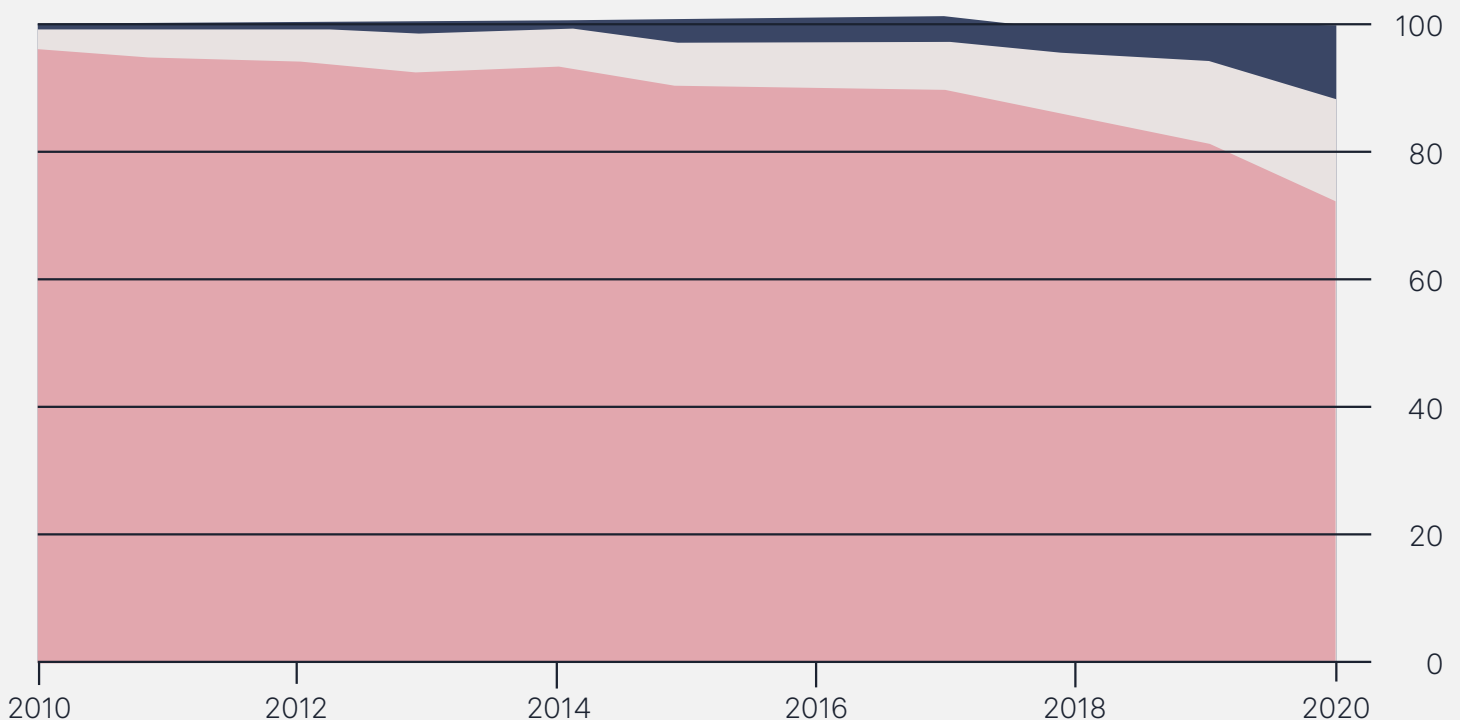
Die Weiterentwicklungen des Bankenwesens ist seit Jahren ein Hype-Thema. Open Banking, der offene Zugang zu Kunden- und Transaktionsdaten, führt zu einer Öffnung der Finanzindustrie und ermöglicht die Integration von Finanzdienstleistungen in größere Ökosysteme. Banking-as-a-Service ist eine Komponente, die diese Option in einen konkreten, kunden-zentrierten Anwendungsfall überführt.

Open Banking wird bereits seit Jahren disruptives Potenzial bescheinigt – im Privatkundenmarkt schien davon aber lange wenig zu sehen. Dies ändert sich

seit einigen Jahren allerdings mit zunehmendem Tempo. **Neobanken sind im Privatkundenmarkt auf dem Vormarsch.** Ein kundenzentrierter Angang trifft dabei auf die sich wandelnden Ansprüche digitalaffiner Kunden. Die im Vergleich zu vielen alteingesessenen Instituten guten Konditionen der Neobanken begünstigen den Wechsel oder die Einrichtung von Zweit- oder Drittkonten. Und nicht zuletzt setzen die Anbieter auf große und wachsende Ökosysteme – über die nutzerfreundliche Integration in ein Partnernetzwerk werden Plattformeffekte geschaffen und die Kundenbindung erhöht.

## Die weltweit 500 größten Banken, Zahlungsanbieter und Fintechs\*

Anteil an der Marktkapitalisierung, in %



\* Schätzung für private Fintechs  
Quelle: The Economist

Fintechs Zahlungsanbieter Banken



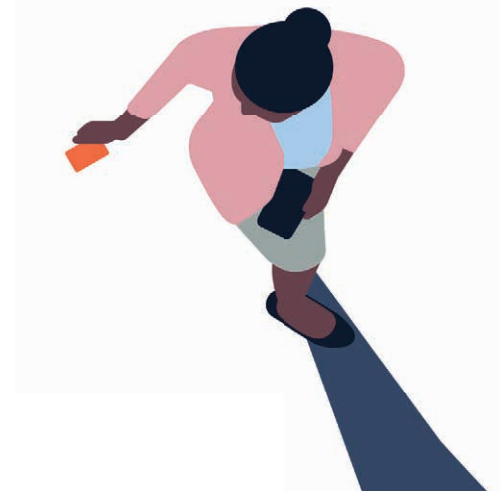


**Solchen Entwicklungen konnten etablierte Finanzinstitute lange Zeit mit einem massiven Vertrauensvorschuss begegnen.** Vertrauen ist im Finanzsegment so bedeutend wie nur in wenigen anderen Branchen, das Vertrauen der Bevölkerung in Banken ist eine signifikante Hürde für neue Anbieter im Finanzbereich. Dies verändert sich allerdings zunehmend. Das Vertrauen in Banken hat abgenommen, besonders die Folgen der Finanzkrise 2008/09 haben einen nachhaltigen Vertrauensverlust bewirkt.

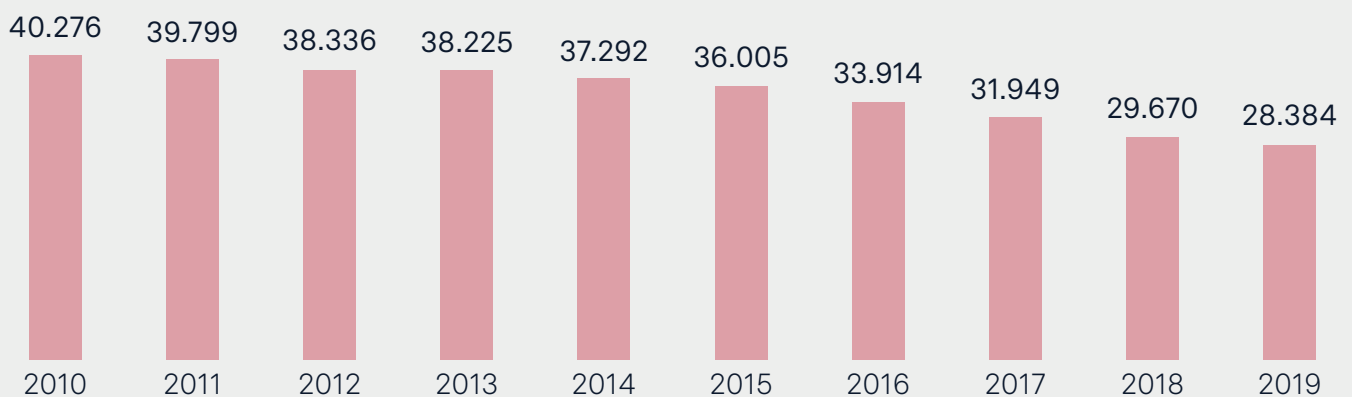
Zudem begegnen viele Kunden klassischen Finanzdienstleistungen nun anders: Die reine Dienstleistung tritt in den Vordergrund, der persönliche Kontakt etwa über das breite Filialnetz, mit dem Banken ihre Vertrauensbasis absicherten, ist nicht mehr gefragt. Seit Jahren schließen Banken Filialen und reagieren damit auf Kostendruck, sinkende Nachfrage und das Angebot von Direkt- und Neobanken. Gleichzeitig treten sie damit deutlicher in Konkurrenz zu diesen Anbietern im Bereich der Onlineangebote: Und hier sind viele etablierte Banken deutlich

im Nachteil, da ihre komplexe, über Jahrzehnte gewachsene IT kurzfristig nicht mit den Möglichkeiten der mit einem stärkeren Technologiefokus in den Markt drängenden Neobanken und Technologieanbietern konkurrieren kann.

Dies öffnet die Tür für das Embedded Finance-Angebot für viele Marken weiter. Denn sie verfügen damit genau über das Vertrauen und die Loyalität, die nötig sind, um ihre Kunden von den eigenen Finanzdienstleistungen zu überzeugen.



## Bankfilialen in Deutschland

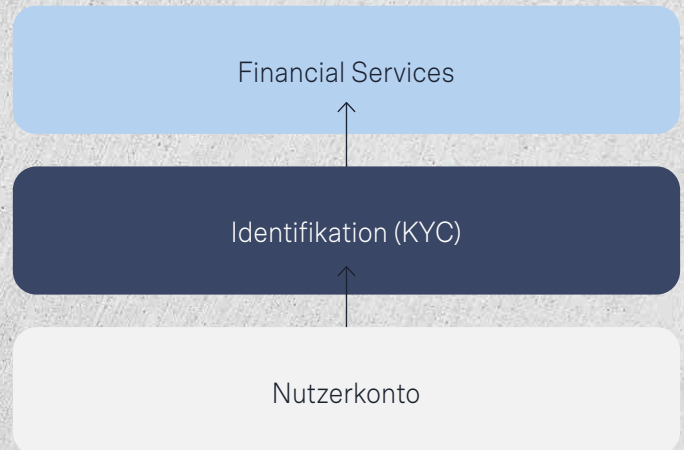


Quelle: Deutsche Bundesbank



# Zentrale Dimensionen von Embedded Finance

Für Unternehmen kann das Angebot von Finanzdienstleistungen eine attraktive Weiterentwicklung der Kundenbeziehung darstellen. Sie können **Kundenbeziehungen vertiefen**, über die nahtlose Integration der finanziellen Abwicklung **Transaktionen vereinfachen** und neue **Geschäftsbereiche erschließen**. Damit dies gelingen kann, sind regulatorische Vorgaben zu erfüllen.





# Identifikation/KYC

Zu den regulatorischen Vorgaben bei der Abwicklung von Finanzdienstleistungen – diese unterscheiden sich im internationalen Vergleich und werden hier für den deutschen Markt erläutert – gehört insbesondere die Identifizierung des Kunden mit dem sogenannten Know Your Customer-Prinzip (KYC), um die für die angebotene Transaktion nötigen Informationen über seine finanziellen Verhältnisse abzurufen. Die Komplexität angebotener Finanzdienstleistungen steigt, wenn Anbieter von reinen Zahlungen zu Lastschriften, Krediten, Versicherungen oder Investitionen wechseln. Diesem Prozess kommt eine zentrale Rolle in der Kundenführung zu: Er muss regulatorische Vorgaben erfüllen, gleichzeitig sollte der Prozess für den Kunden möglichst schnell und unkompliziert dargestellt werden, damit dieser den Vorgang nicht abbricht.

## So findet der KYC-Prozess in einem Spannungsfeld aus Einfachheit und Sicherheit statt.

- Händler beziehungsweise relevante Marken eines Sektors möchten Ihre Angebote für Kunden so attraktiv wie möglich gestalten.
- Gleichzeitig gilt es, regulatorische Vorgaben zu erfüllen und Betrugsmöglichkeiten zu minimieren.

Dieser Prozess kann über unterschiedliche Ansätze gewährleistet werden.

Einige Verfahren setzen auf eine persönliche Identifikation, etwa bei der Post oder einer Bank – ein Prozess, der in Sachen Nutzerführung wenig attraktiv ist.

Eine deutliche Weiterentwicklung ist das Video-Ident-Verfahren, um Identifikationsverfahren auf mobilen Endgeräten zu ermöglichen. Zwar ist das Video-Ident-Verfahren durch die Abhängigkeit von Call-Center-Agenten nicht unbegrenzt skalierbar, da es beispielsweise zu längeren Wartezeiten bei einem hohen Anfragevolumen kommen kann. Dies führt dann unter Umständen zu ansteigenden Absprungraten. Der Kunde selbst kann die Identifikation dagegen jederzeit und von jedem Ort aus vornehmen, da der Gang zur Post oder Bank und die dortige Identifikationsprüfung entfallen.

Eine weitere Möglichkeit ist das Bankident-Verfahren: Unterhält der Kunde bereits ein verifiziertes Konto, führt er eine Mikrotransaktion von dem im Account hinterlegten Referenzkonto aus, erhält eine SMS-Tan und erstellt damit eine qualifizierte elektronische Signatur. Dies ermöglicht eine zeit- und ortsunabhängige Verifikation und somit eine nahtlose Customer Journey. Dieses Verfahren ist skalierbar und so zeitlich unabhängig verfügbar.

Zukünftig wird möglicherweise ein KYC-Sharing möglich sein, bei dem Finanzdienstleister die KYC-Daten ihrer Kunden direkt untereinander teilen, sodass sich der Kunde nicht für jede Anwendung immer wieder neu identifizieren muss.

Dem gewählten KYC-Ansatz kommt somit eine zentrale Rolle beim Angebot von Embedded Finance zu. Die vertiefte Digitalisierung vieler Lebensbereiche hat die Ansprüche der Kunden an eine einfache Handhabbarkeit erhöht und gleichzeitig neue Möglichkeiten geschaffen, diesen Prozess nahtlos in die Transaktion zu integrieren.



# Konto

**Das Konto ist der Kern der Finanzwelt.** Alle Transaktionen wie Zahlungs-, Kredit- und selbst Krypto-Dienstleistungen können hierüber abgewickelt werden. Das Konto ist somit auch das Zentrum aller Embedded Finance-Lösungen – es ist gleichzeitig der erste Schritt in das Angebot von Finanzdienstleistungen wie auch die Basis für das gesamte Ökosystem weiterer Dimensionen. Unternehmen, die ihre Nutzer durch den KYC-Prozess zur Kontoeröffnung geführt haben, sind in einer starken Position, weitere Finanzdienstleistungen darauf aufzubauen. Dies führt zu einem Lock-in-Effekt: Denn der Wechsel zu einem anderen Unternehmen würde eine erneute Kontoeröffnung nötig machen. Gleichzeitig stärken die Unternehmen damit ihr Kerngeschäft, indem sie die Verbindungen zum Nutzer festigen und auf eine breitere Basis stellen.

Unternehmen haben dementsprechend ein Interesse, ihre Kunden zur Eröffnung eines Kontos zu bewegen, über welches alle Transaktionen abgerechnet werden können. Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit, weitere Dienstleistungen wie Bonus- oder Treueprogramme inklusive Cashback-Prämien direkt mit dem Konto zu verknüpfen, um dadurch wiederum das Kerngeschäft zu stärken.





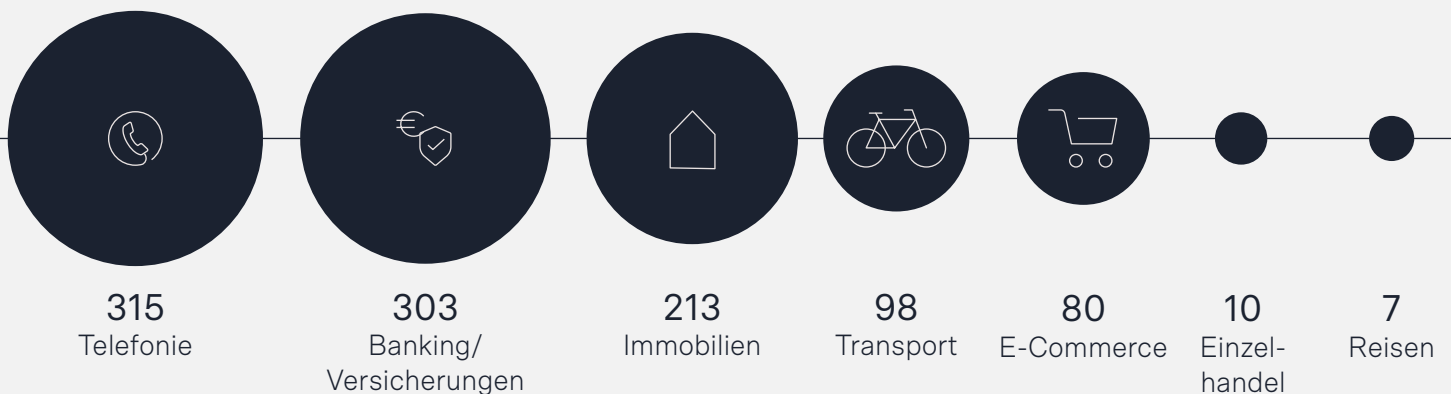
### Use Case: o2 Banking

Die deutsche Telefonica-Tochter o2 bietet ihren Kunden in Kooperation mit einem deutschen Finanzinstitut über das sogenannte o2-Banking ein Girokonto mit zusätzlichen Leistungen wie einer Debit- oder Kreditkarte an. Das Konto kann über die sogenannte o2 Money App gesteuert werden, in der Kunden ihre Finanzen per Smartphone verwalten und steuern sollen. Ebenfalls können auch die Zahlungsdienste Apple Pay und Google Pay in das Banking Konto integriert werden. Kunden, die o2-Banking nutzen, können an einem Zinsbonusprogramm teilnehmen.

### Vom Nutzerkonto zum Bankkonto

Mit dem Angebot von Finanzdienstleistungen entwickeln Unternehmen das bisher als Nutzerkonto eingesetzte Konto zum „vollumfänglichen“ Bankkonto weiter. Durch die Verknüpfung von Nutzer- und Verhaltensdaten mit Zahlungsdaten können dem Kunden passgenauere (Finanz-)Produkte angeboten werden, die zu seinen Anforderungen und jeweiligen Lebensumständen passen. So entsteht für Kunden ein Angebot, in dem Kern- und Finanzprodukte nebeneinanderstehen. Unternehmen und ihre Marken haben dabei gegenüber herkömmlichen Banken den Vorteil, dass für sie geringere Kosten bei der Kundengewinnung für die zusätzlichen Finanzprodukte anfallen, da sie bereits über eine bestehende Kundenbeziehung in Verbindung mit ihrem Kernprodukt verfügen. **Paradebeispiele hierfür sind unter anderem die Autobanken in Deutschland, etwa Volkswagen Financial Services, aber auch Google Pay und Uber.**

### Durchschnittliche Kosten der Kundengewinnung in US-\$



Quelle: Proof Technologies





Für die Anbieter von Finanzdienstleistungen ist es somit elementar, dass das Konto als Grundlage für weitere Angebote hinterlegt wird. Für die Kunden ist es dagegen weitgehend ein Commodity-Produkt. Das Differenzierungspotenzial ist gering, der Wettbewerb läuft über Kosteneffizienz – und die Stärke der Marke. **Die Einbindung von Finanzanwendungen in die Starbucks App etwa führt dazu, dass Menschen in den Filialen mit nur einem Klick einfacher und wesentlich schneller bezahlen können.** Starbucks spart demgegenüber Transaktionskosten ein, erhöht seine Kundenloyalität und bekommt zusätzliche Information über seine Kunden und deren Gewohnheiten.

### Use Case: Uber

Die Mobilitätsdienstleister Lyft und Uber offerieren eigene Bankkonten, um die Fahrer schnellstmöglich und einfach in ihr Abrechnungssystem einzubinden und somit die Abschlusskosten der Transaktion für beide Seiten zu senken. In Mexiko kann Uber mehr als einem Drittel seiner neuen Fahrer, die bislang noch keinen Zugang zu Finanzdienstleistungen hatten, Debitkarten anbieten, die mit ihrem jeweiligen Uber-Konto verknüpft sind.

Bei Uber werden mittlerweile rund 70 Prozent der Zahlungen über Instant Payment-Methoden abgewickelt. Solange das Geld auf der Kreditkarte verbleibt, die Uber in den USA in Zusammenarbeit mit Visa und der GoBank herausgibt, ist die Nutzung kostenlos. Zudem gibt es bei Uber und Lyft ein weltweites Cashback-Programm, bei dem man für jede Bezahlung mit der Kreditkarte bei teilnehmenden Partnern etwa ein Prozent des Kaufpreises zurückbekommt, sowie weitere Rabatte bei ausgewählten Partnern.







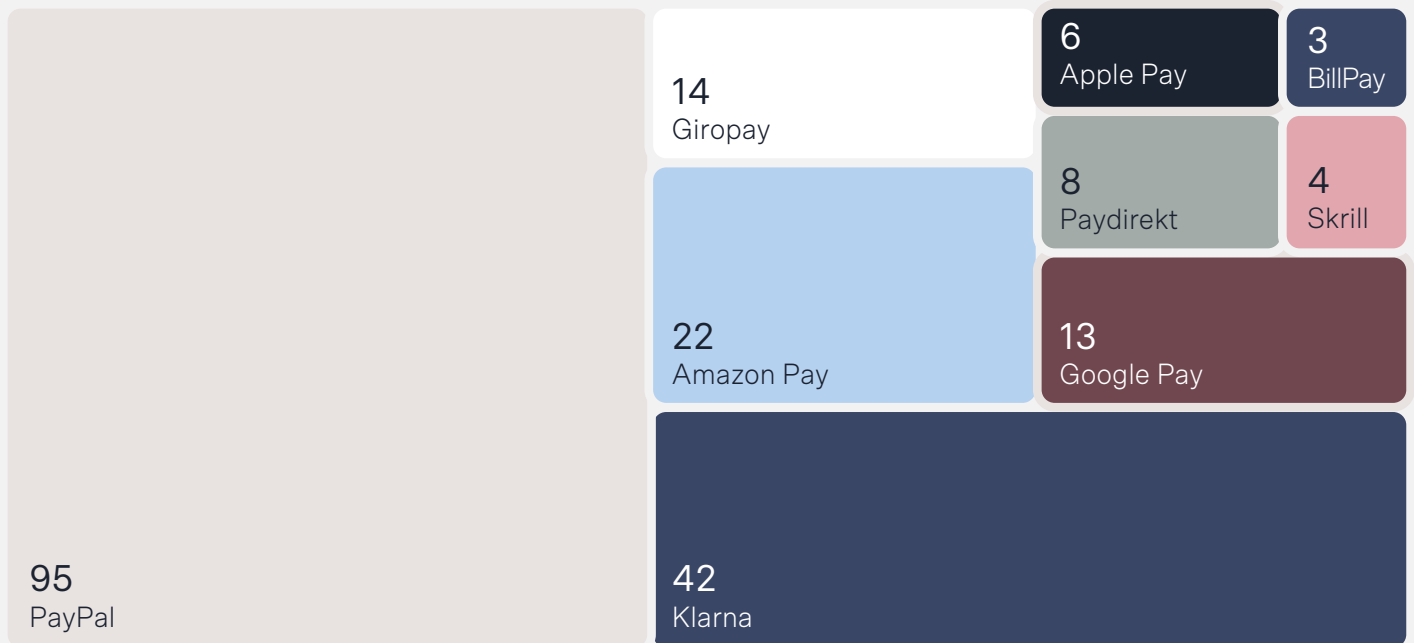
# Zahlungen

Durch die direkte Integration von Zahlungsprozessen in das digitale Nutzererlebnis verlieren herkömmliche Finanzdienstleister zunehmend an Berührungspunkten mit ihren Endkunden. So muss beispielsweise der Kunde bei der Bezahlung einer Taxifahrt oder einer Essenslieferung nicht mehr zwingend Bargeld parat haben oder auf sein Bankkonto

zugreifen. Stattdessen löst er die Zahlung digital direkt aus der jeweiligen App heraus aus. Diese nahtlose Integration von Zahlungsvorgängen in das Nutzererlebnis erfolgt damit ohne Medienbrüche und nur mit minimaler Clickanzahl. Uber oder Free Now bieten als frühe Beispiele im Mobilitätsbereich diese Möglichkeiten bereits seit längerer Zeit an.

## Beliebteste Online-Bezahldienste in Deutschland 2020

„Welche Online-Bezahldienste haben Sie in den letzten 12 Monaten genutzt?“, in %, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: Statista Global Consumer Survey



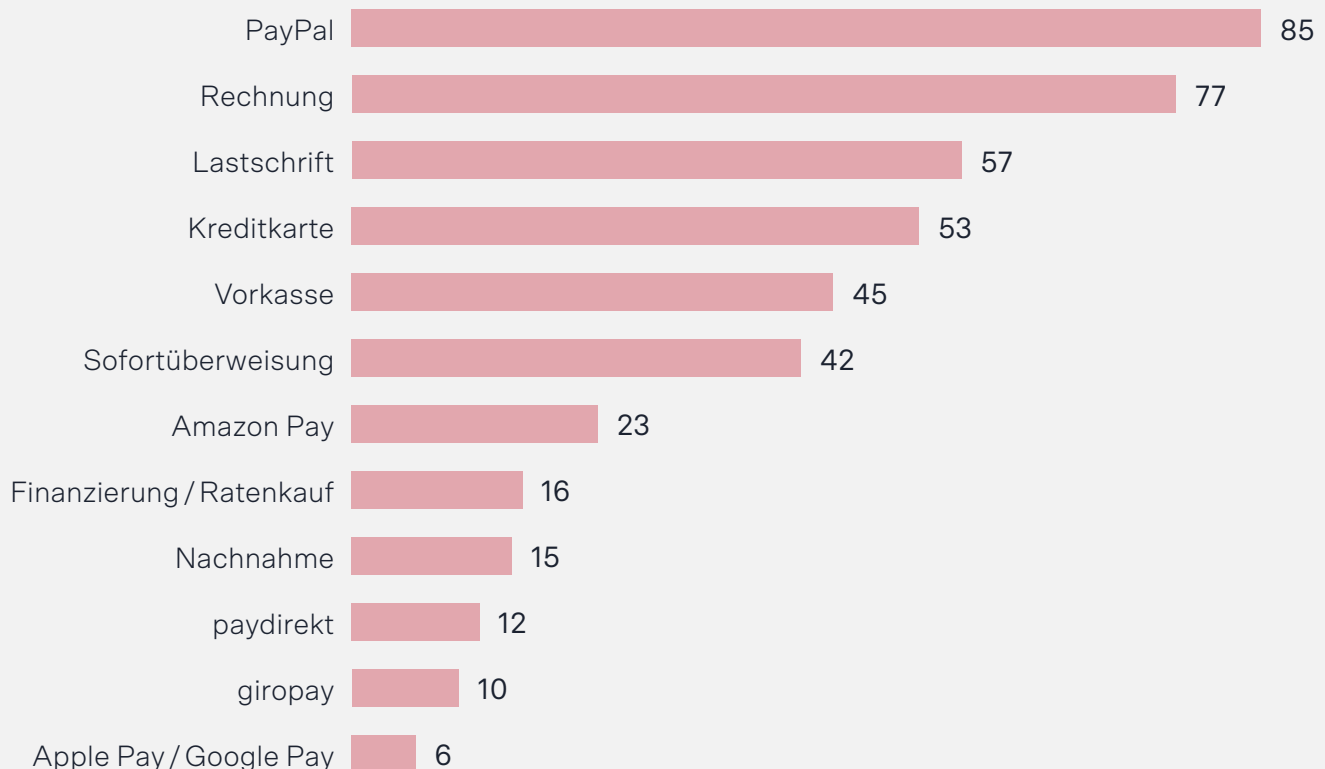
### Use Case: Samsung Pay

Ende Oktober 2020 ist in Deutschland der südkoreanische Elektronikkonzern Samsung mit seinem Dienst Samsung Pay gestartet. Unterstützt wird Samsung dabei von der Solarisbank, die als Zahlungsmethode eine Debit-Kreditkarte und zur Abrechnung ein kostenloses Konto zur Verfügung stellt. Zudem ist eine „Buy now, pay later“-Option integriert: Bei Beträgen über 100 Euro kann der Kunde dort per „Splitpay“ zusätzlich auch Ratenzahlungen vereinbaren, statt den Kaufpreis sofort zu begleichen. Zahlungen sind über unterschiedliche Endgeräte wie Mobiltelefon oder die Galaxy Watch möglich.

Auch die großen US-amerikanischen Technologiekonzerne wie Apple und Google bieten integrierte Finanzdienstleistungen an. Apple hat bereits im Jahr 2014 – anfangs nur in den USA – seine digitale Geldbörse Apple Pay gestartet. Wenig später zog Google mit Google Pay nach. Beide Apps funktionieren als Wallets. Ihnen werden schlussendlich Kreditkarten – ob virtuelle oder klassische physische Kreditkarten – als Mittel zur Bezahlung hinterlegt. Diese müssen allerdings nicht zwingend die von den Technologiekonzernen selbst angebotenen Karten sein. Der Konsument zahlt nach erstmaliger Registrierung kontaktlos mit seinem Smartphone per Near Field Communication (NFC).

## Zahlungsverfahren im Internet in Deutschland

„Welche der folgenden Zahlungsverfahren haben Sie beim Bezahlen im Internet bereits genutzt?“, in %



Quelle: ibi research



# Karte

Ein weiterer Zahlungstrend ist die Integration von (virtuellen) Bezahlkarten. Diese dienen als Ergänzung zum Konto und sind ein wichtiges Mittel, um eine fortwährende Verbindung zur Marke herzustellen und zu halten. Der Kunde trägt die Karte immer bei sich und interagiert bei jeder Zahlung auch mit der Marke.

Bereits seit vielen Jahren am Markt sind Bonusprogramme für Käufer bei bestimmten Anbietern. Werden diese an eine Zahlungskarte mit Treueprogrammen gekoppelt, wird die Nutzung bei jeder Zahlung aus Kundensicht noch einmal deutlich vereinfacht. Beispiele hierfür gibt es allein auf dem deutschen Markt viele. So bietet die Lufthansa mit ihrem Vielfliegerprogramm „Miles and More“ eine Kreditkarte verknüpft mit Versicherungsprodukten an, die Deutsche Bahn bietet mit der BahnCard Kreditkarte ein ähnliches Modell an.

Direkt verbunden mit der Möglichkeit, ein Konto als zentrales Steuerungselement anzubieten, ist die Möglichkeit, über (virtuelle) Debit- und Kreditkarten zu günstigen Konditionen dem Kunden weitere Nutzungsmöglichkeiten zu geben.

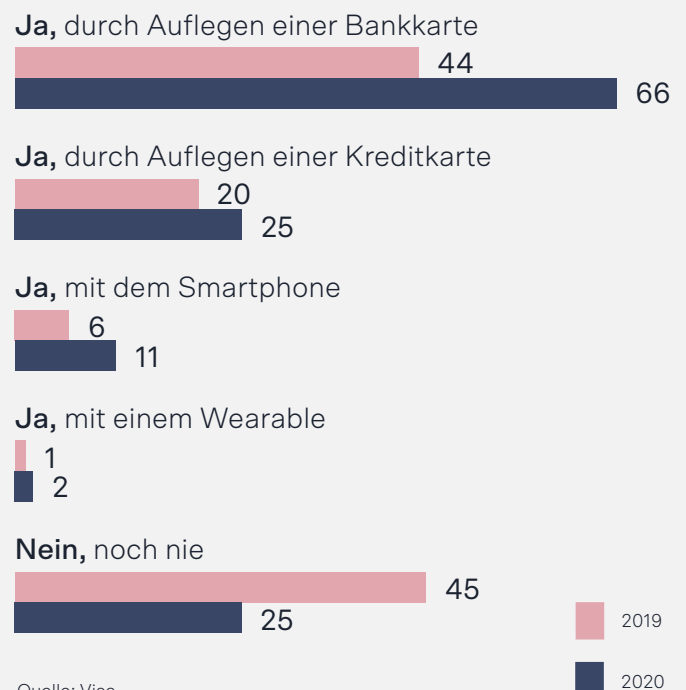
Der Sportuhrenhersteller Garmin hat in einigen seiner Modelle bereits eine Bezahlmöglichkeit integriert. Selbst bei einigen halbanaloge Uhren des Herstellers Swatch ist digitales Bezahlen per Swatch Pay möglich und in Deutschland ist mit dem Kundenbindungsprogramm Payback (Kreditkarte) und seinem Dienst Payback Pay bereits seit dem Jahr 2016 ein großer Anbieter am Markt.

## Use Case: Lufthansa

Die deutsche Fluggesellschaft Lufthansa bietet Kunden über ihr „Miles and More“-Bonusprogramm Kreditkarten an, die nicht nur eine Zahlungsfunktion besitzen und mit denen Bonuspunkte gesammelt werden können, sondern sie enthalten in der Gold-Variante bereits standardmäßig eine Reiserücktrittskosten- und Reiseabbruchversicherung, eine Mietwagenvollkaskoversicherung sowie eine Auslandsreisekrankenversicherung. Weitere Pakete wie eine Versicherung gegen Gepäckverlust oder eine Reiseunfallversicherung lassen sich wahlweise auch noch dazu buchen.

## Kontaktloses Bezahlen im Einzelhandel

„Haben Sie im Einzelhandel schon einmal kontaktlos gezahlt?“, in %





## Die wachsende Rolle virtueller Kreditkarten

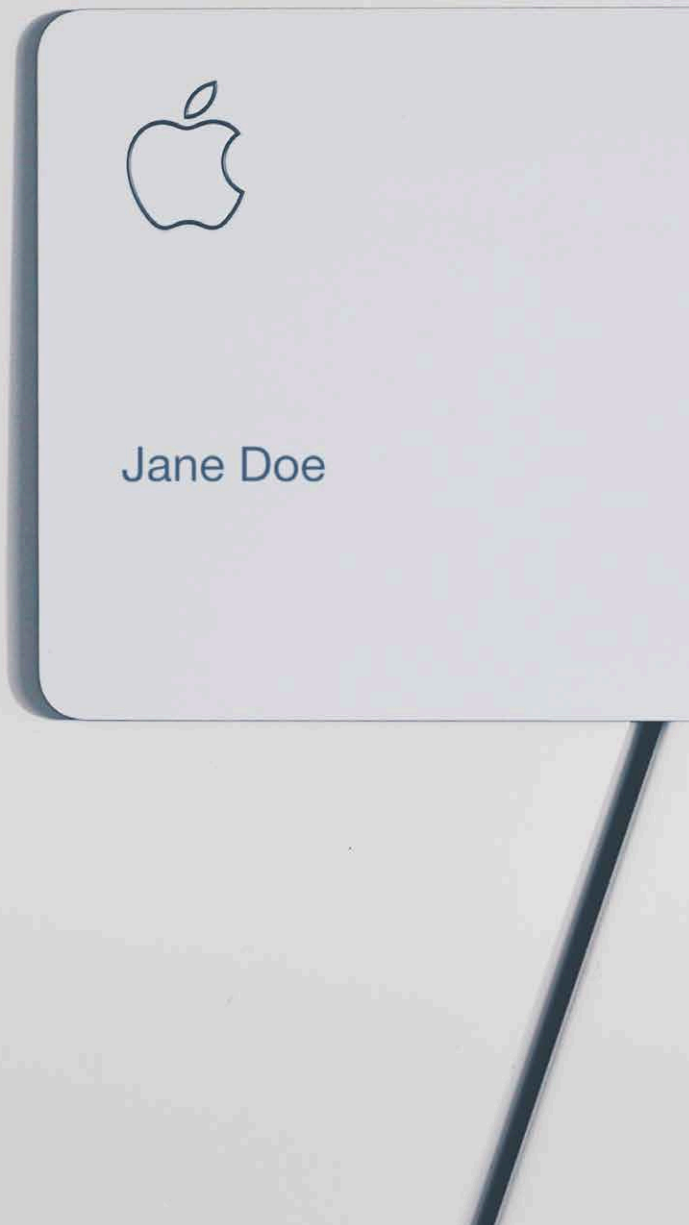
**Speziell für Onlinezahlungen bieten zunehmend mehr Anbieter virtuelle Kreditkarten an.** Nutzer bekommen einen digitalen Zugang via Passwort und Nutzernamen sowie Kreditkartennummer und Gültigkeit – aber (in der Regel) keine physische Karte. Für die Beantragung ist ein KYC-Prozess nötig – in der Folge funktionieren virtuelle Kreditkarten aber nach dem Prepaid-Prinzip, womit sie Nutzern vermeintlich größere Anonymität bei Onlinekäufen ermöglichen.

### Use Case: Amazon

Der weltgrößte Onlinehändler Amazon setzt mit seiner Kreditkarte monetäre Anreize, mehr über den eigenen Versandhandel als bei Konkurrenten zu kaufen. Bei Bezahlung von Einkäufen mit der hauseigenen Kreditkarte erhalten die Kunden Punkte, die wiederum für Einkäufe bei Amazon als Guthaben genutzt werden können.

Premiummitglieder bei Amazon Prime erhalten die Kreditkarte gebührenfrei, sodass ein zusätzlicher monetärer Anreiz besteht, den Status der Mitgliedschaft zu erweitern.





### Use Case: Apple Card

Der amerikanische Hard- und Softwarekonzern Apple ist mit seinem Zahlungssystem Apple Pay bereits seit 2014 im Feld Embedded Finance aktiv. Zunächst bot der Konzern dabei eine Wallet an, in der die Zahlungsmöglichkeiten anderer Anbieter hinterlegt werden konnten. Neu ist seit 2019 auf dem US-amerikanischen Markt die **hauseigene Apple Kreditkarte** – die sogenannte Apple Card. Die Kreditkarte von Apple kann entweder digital genutzt werden, indem mittels kontaktloser Bezahlung mit dem iPhone oder der Apple Watch bezahlt wird. Alternativ bietet Apple auch eine physische Kreditkarte, falls ein kontaktloses Zahlen nicht möglich ist.

Das Bonusprogramm von Apple zielt darauf ab, die Kunden für die Nutzung der digitalen Kreditkarte stärker zu belohnen, als wenn diese die physische Kreditkarte benutzen.

Der Bonus wird nach Angaben von Apple sofort dem Kunden gutgeschrieben und kann für alle Käufe auch außerhalb von Apple verwendet werden. Am höchsten fällt der Bonus aus, wenn die Apple Kreditkarte für den Kauf bei Apple oder ausgewählten Partnerunternehmen verwendet wird. In diesem Fall liegt der sogenannte Daily Cash bei 3 Prozent auf den Umsatz der getätigten Zahlung.

Die Apple Card funktioniert ähnlich wie eine gewöhnliche „revolving Credit Card“, das heißt, dass sie Zinsen auf die Beträge verlangt, die nicht direkt getilgt werden. Die Apple Card ist nicht in Deutschland erhältlich, sondern bislang nur in den USA auf dem Markt.



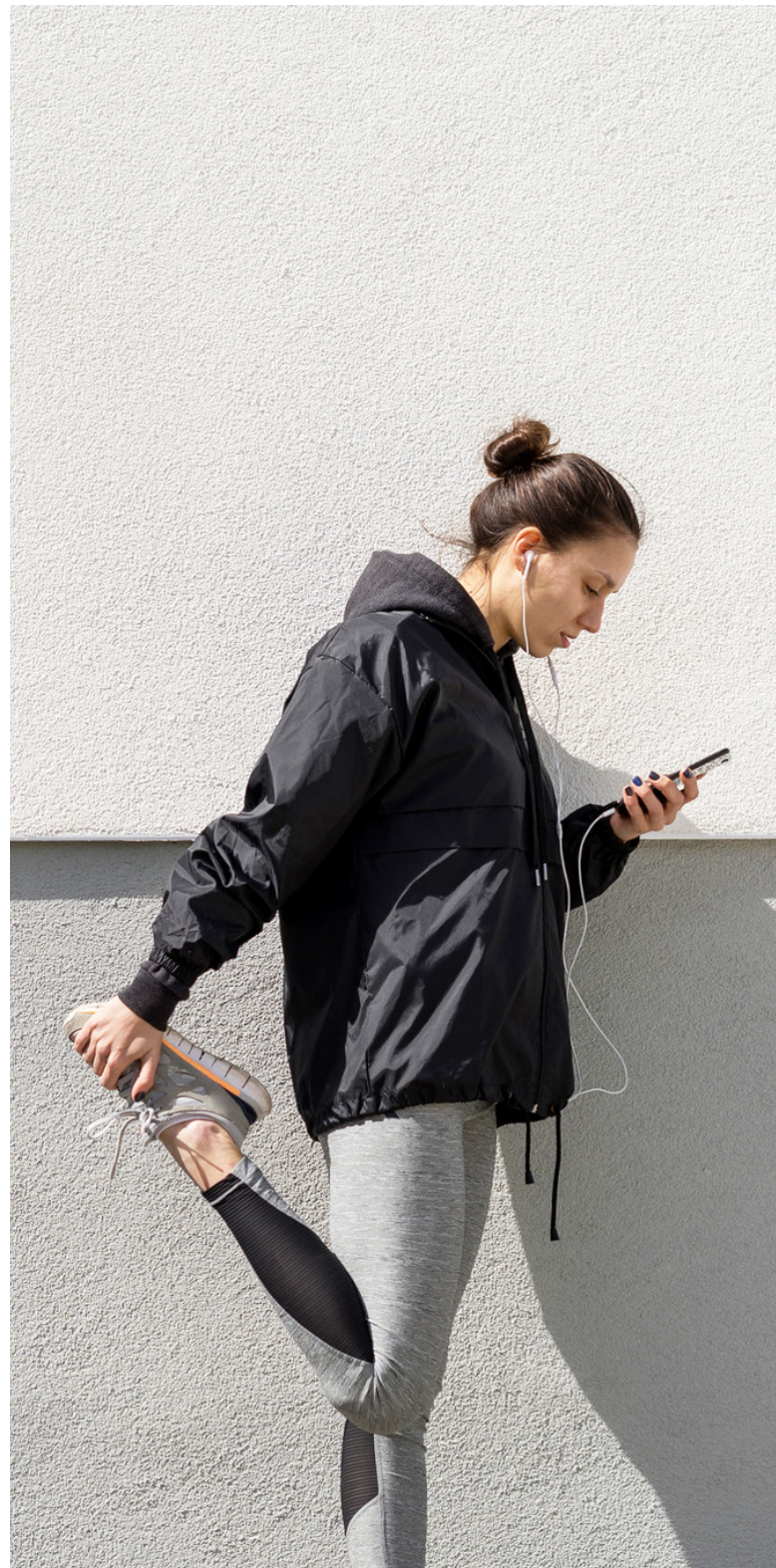
# Kredit

Die integrierte Kreditvergabe ist ein vielfältiges Anwendungsfeld – und über die in Deutschland bereits seit fast 100 Jahren aktiven Autobanken hinaus so etwas wie die Mutter des Embedded Finance. Heute bieten nahezu alle großen Automobilhersteller über eigene Banken integrierte Kreditlösungen an. Im Bereich der Automobilwirtschaft kommt der Impuls vor allem über die Höhe der Transaktion.

Über einen vergleichbaren Kanal wird **Lending-as-a-Service** auch in weiteren Anwendungsbereichen zunehmend relevant. Der noch vor dem Auto für die meisten Menschen aufwendigste Kauf ihres Konsumentenlebens ist der einer **Immobilie** – die Zahl der mindestens teilweise über einen Kredit finanzierten Immobilien ist nahe an 100 Prozent, die Kreditsummen in den letzten Jahren sind im Zuge des Immobilienbooms deutlich gestiegen. Der Markt ist riesig – und die Möglichkeit der integrierten Finanzdienstleistung groß. Ein weiteres Themenfeld, das bisher vor allem in den USA, zunehmend aber auch in Europa von Bedeutung ist, ist die Integration von Studienkrediten.

In anderen Segmenten ist die Motivation der Nutzer, einen Kauf zu finanzieren, mitunter eine andere – damit aber nicht weniger relevant für das integrierte Angebot.

**So erleben in vielen Handelsbranchen derzeit sogenannte „Buy now, pay later“-Modelle (BNPL) einen Durchbruch.** Sie ermöglichen dem Kunden, insbesondere größere Einkäufe in mehreren kleinen Raten über einen längeren Zeitraum zu bezahlen. Hier verschwimmt die Abgrenzung zwischen Zahlung und Kredit, denn wenn ein Käufer sich für eine BNPL-Option entscheidet, statt beispielsweise mit







## Use Case: Shopify

**Shopify bietet seinen Kunden neben der Erstellung von Onlineshops gleichzeitig auch die Möglichkeit, die Zahlung der verkauften Ware abzuwickeln.** Verkäufer können ihren jeweiligen Kunden direkt in ihrem Onlineshop verschiedene Zahlungsmethoden wie Zahlung auf Rechnung oder per Kreditkarte anbieten. Auch Ratenkredite beziehungsweise „Buy now, pay later“-Optionen sind möglich.

Durch diese Einbindung von Anwendungen zur finanziellen Abwicklung der über die Plattform getätigten Käufe konnten Shopify-Kunden nicht nur Transaktionskosten für ihre jeweiligen Kunden verringern, sondern für sich selbst eine zusätzliche Umsatzquelle erschließen. Allein im Jahr 2019 erlöste Shopify fast 400 Millionen US-Dollar mit seinen Zahlungsfunktionen. Nur im dritten Quartal 2020 erreicht Shopify ein Volumen bei Zahlungsabwicklungen von rund 14 Milliarden US-Dollar. Shopify verdient dabei pro Transaktion zwischen 2,4 und 2,9 Prozent zuzüglich einer Grundgebühr zwischen 0,25 und 0,35 US-Dollar pro Transaktion.

Zudem vergibt das Unternehmen zusätzlich Kredite an qualifizierte Händler auf seiner Plattform mit einer Laufzeit von 12 Monaten. Der Kreditprozess wird komplett und ohne Reibungsverluste über den Shopify-Account abgewickelt.

seiner Kreditkarte zu bezahlen, nimmt er (implizit) einen Kredit in Anspruch. Shopify konnte etwa durch die Einbindung von Anwendungen zur finanziellen Abwicklung der über die Plattform getätigten Käufe nicht nur Transaktionskosten für seine Kunden verringern, sondern für sich selbst eine zusätzliche Umsatzquelle erschließen.

## Der Übergang vom ursprünglichen Zahlungsprozess zum Kredit erfolgt möglichst nahtlos.

Solche „Buy now, pay later“-Angebote sind Best-Practice-Beispiele dafür, wie Nicht-Finanzunternehmen im E-Commerce-Bereich Finanzdienstleistungen in ihre Customer Journey einbetten können. Auf der einen Seite erhält der Kunde eine größere finanzielle Flexibilität. Auf der anderen Seite kann der Händler seine Conversion Rate steigern, den durchschnittlichen Wert des Warenkorbs erhöhen und zusätzlich Zinseinnahmen generieren.



# Digital Assets

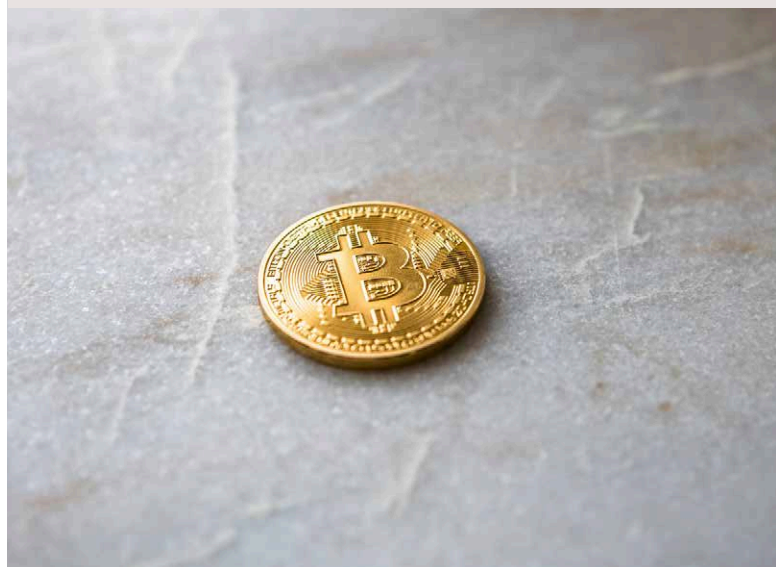
Digital Assets wie Kryptowährungen sind momentan vor allem für Nutzer geeignet, die mit vielen anderen Nutzern untereinander kleine Beträge transferieren. **Dies gilt insbesondere für Gaming-, Social Media- und Streaming-Plattformen mit vielen Millionen Nutzern.** Sie können so in Zukunft erheblich von den Vorteilen der Blockchain-Technologie profitieren und kostenfreie Transaktionen in Echtzeit ohne weitere Intermediäre wie Banken durchführen. Für Unternehmen stellt dies eine Möglichkeit dar, die Interaktionsrate mit ihren Kunden zu steigern und wertvolle Daten über die Kaufbereitschaft und Präferenzen ihrer Kunden zu erfahren.

Unter anderen aus diesem Grund arbeitet Facebook bereits seit geraumer Zeit an seiner eigenen Digitalwährung, dem sogenannten Diem – ursprünglich als Libra gestartet. Aber auch große Transaktionen werden zukünftig vermehrt mit solchen Digitalwährungen abgewickelt werden können. So hat jüngst der Autobauer Tesla ein 1,5 Milliarden US-Dollar Investment in Bitcoin bekannt gegeben – verbunden mit der Ankündigung, Bitcoin zukünftig als Zahlungsmittel von seinen Kunden akzeptieren zu wollen.

Gleiches gilt für den Bereich **Krypto-as-a-Service**. So integrieren Unternehmen wie Paypal, Robinhood oder Revolut die genannten Dienstleistungen wie Handel und Verwahrung direkt in ihr Produktangebot. Mit Fokus auf den deutschen Markt sind dabei regulatorische Vorgaben geschaffen worden, so dass es für die Verwahrung von Digital Assets einer Lizenz bedarf.

## Use Case: Facebook

Mit der Ankündigung der eigenen Kryptowährung Libra sorgte Facebook für großes öffentliches Aufsehen. Mittlerweile firmiert die Währung unter dem neuen Namen Diem. Die Währung wird über die ebenfalls unternehmenseigene Wallet Novi genutzt. Diem und Novi gehen mit der Etablierung einer eigenen Währung den Weg einer sehr tiefen Integration der Finanzdienstleitungen. Die Währung soll nicht nur für hauseigene Facebook-Lösungen nutzbar sein, sondern auch von Partnerunternehmen akzeptiert werden. Bei Politik und Regulierungsbehörden steht die Währung unter anderem aufgrund von Wechselkurs- und Liquiditätsrisiken in der Kritik. Auch die Möglichkeit Facebooks, über Diem die schon heute große Marktmacht noch auszubauen und Wettbewerb zu unterbinden, wird kritisch gesehen.





# Das Potenzial von Embedded Finance

Der Wagniskapitalfinanzierer Andreessen Horowitz schätzt, dass allein Softwareunternehmen ihre Umsätze durch die Integration von Finanzprodukten in ihre „Software-as-a-Service“-Anwendungen mindestens verdoppeln, in einigen Fällen sogar verfünffachen können.

**Lightyear Capital schätzt, dass der Markt für Embedded Finance von gegenwärtig rund 22,5 Milliarden Euro bis zum Jahr 2025 auf etwa 230 Milliarden Euro weltweit anwachsen wird.**

Dies entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von fast 60 Prozent. Bain Capital schätzt zudem den allein in den USA erreichbaren Umsatz mit Embedded Finance bis zum Jahr 2030 auf rund 3,6 Billionen Euro.

Drei Trends im Verhalten der Konsumenten sorgen für dieses Wachstum von Embedded Finance:

- Ein verändertes Kaufverhalten hin zum Online-shopping, welches durch die Coronapandemie noch verstärkt wurde.
- Die zunehmende Aufgeschlossenheit, Finanzprodukte auch von Unternehmen, die nicht zum klassischen Finanzsektor zählen, in Anspruch zu nehmen – insbesondere bei einfachen Dienstleistungen wie Zahlungsabwicklungen.
- Die wachsende Bereitschaft, persönliche Daten mit Unternehmen zu teilen.

## Entwicklung von Embedded Finance, Prognose

In Milliarden Euro

	2020	2025	CAGR in %
Wealth Management	0	2,6	-
Konsumenten-kredite	1,4	15,7	62
Versicherungen	5	70,7	62
Zahlungsdienst-leitungen	16,1	140,8	54

Quelle: Lightyear Capital

Das Technologieunternehmen Tribe Payments hat in einer Umfrage unter 125 Managern der Fintech-Szene Folgendes ermittelt: Knapp ein Viertel der Befragten geht davon aus, dass Unternehmen abseits des Finanzsektors – insbesondere die großen Technologieunternehmen – durch den Einsatz von Embedded Finance auf Augenhöhe mit Banken konkurrieren werden. Weitere 28 Prozent gehen sogar davon aus, dass sie den Finanzsektor überdies dominieren werden, allerdings aufgrund von hohen Regulierungserfordernissen dabei mit Finanzunternehmen kooperieren müssen. Beinahe drei von vier Befragten halten Machine Learning in diesem Zusammenhang für den bedeutendsten Trend, gefolgt von dem Internet of Things und Automatisierungsprozessen, da diese Trends den Einsatz von Finanztechnologie in Nicht-Finanzunternehmen erheblich erleichtern und Skaleneffekte ermöglichen.





# Branchenentwicklung/-potenzial

Heute sind integrierte Finanzdienstleistungen bereits in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Einsatz.

Ob Embedded Finance ein (zeitnahes) Umsetzungspotenzial in einer Branche hat, lässt sich nicht pauschal voraussagen. Zu unterschiedlich sind Sektoren in ihrer Struktur, Kundenbeziehungen sind historisch gewachsen, regulatorische Fragen zu beachten. Eine genaue Analyse auf der Unternehmensebene sollte daher jeweils branchenspezifisch erfolgen.

**Es gibt aber auch auf der Makroebene einer Branche Indikatoren, anhand derer man sich dem Konversionspotenzial für Embedded Finance annähern kann.**



## Embedded Finance auf der Branchenebene

Die Branchenmatrix zeigt eine Auswahl von Branchen nach ihrer Digitalisierung und genutzten Beratung im Customer Experience-Bereich (CX) angeordnet.

Damit deckt die Matrix zwei zentrale Indikatoren ab, die die Integration von Finanzdienstleistungen begünstigen:

- Je tiefer eine Branche digitalisiert ist, desto einfacher lassen sich Finanzdienstleistungen nahtlos in die Abläufe integrieren.
- Die Kundenzentrierung spielt eine Rolle, da die Integration der Zahlungsabwicklung und weiterer Dienstleistungen die Kundenerfahrung verbessern soll – Unternehmen und Branchen, die größeren Wert auf die CX legen, haben einen größeren Anreiz, das Thema Embedded Finance in den Fokus zu nehmen.

In der Übersicht ausgewählter Branchen stechen drei heraus, die auf Basis der Makroanalyse ein hohes Potenzial für Embedded Finance aufweisen: Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie der Handel.

### METHODIK:

Die Digitalisierung (y-Achse) der Branchen ist dem Wirtschaftsindex DIGITAL, den Kantar TNS im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums erhebt, entnommen. Konkret sind die 2022-Projektionen der Befragung von 2017 in die Matrix eingeflossen, da diese die zukünftigen Erwartungen spiegeln. Der Abgleich mit weiteren Digitalisierungsindizes auf Branchenebene bestätigt die Ergebnisse.

Die Beratung im CX-Bereich (x-Achse) wurde anhand der Studie Digital Experience Services (Lünendonk, 2020) gebildet. Durch eine Umfrage unter Service Providern auf dem Gebiet CX, in welchen Branchen sie aktiv sind, wird gezeigt, wie fokussiert sich verschiedene Branchen diesem Themenfeld widmen. Die in der Matrix abgetragenen Werte zeigen den Anteil der Branchen, in denen die CX-Berater und -Lösungsanbieter „sehr stark“ oder „stark“ aktiv sind.





## Beratung im CX-Bereich







# Deep Dive: E-Commerce in Deutschland

## E-Commerce in Deutschland – Eine Übersicht

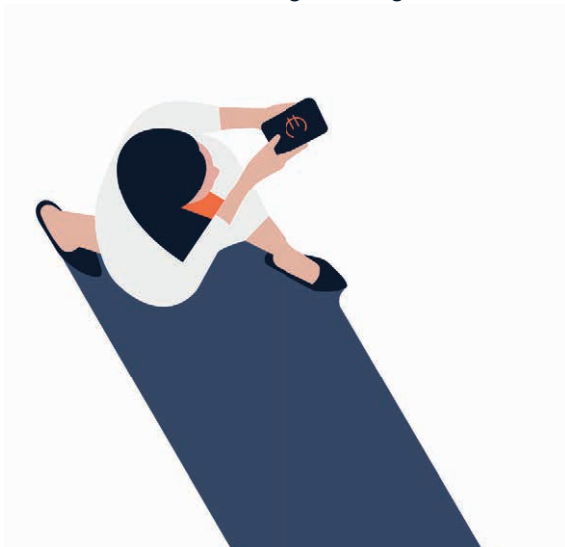
Der Handel ist nach der Branchen-Matrix am stärksten für die Integration von Finanzdienstleistungen prädestiniert. Er zeigt in der Matrix nicht nur den höchsten Wert im Bereich der CX-Prozesse, auch bei der Digitalisierung liegt er im vorderen Feld. Die Branche ist bereits stark digitalisiert, was durch den kontinuierlich wachsenden Anteil des E-Commerce noch verstärkt wird.

Zudem erreicht der Handel mit diesem digitalen Angebot eine große Anzahl von Nutzern: Die Penetrationsrate von E-Commerce in Deutschland lag im Jahr 2020 bei 75 Prozent, es handelt sich also längst nicht mehr nur um eine Nische, sondern eine gesellschaftlich breit akzeptierte Form des Einkaufs.



## Die Digitalisierung des Handels in Deutschland

Der Handel ist eine der Branchen, die sich schnell und für Konsumenten stark sichtbar digitalisiert haben. Von 2000 bis 2019 hat sich der Umsatz im E-Commerce in Deutschland von 1,1 Milliarden Euro auf 59,6 Milliarden Euro versechzigfacht. Die Coronapandemie und die Maßnahmen zur Eindämmung haben diesen Trend noch beschleunigt: Im Jahr 2020 wurden im deutschen Handel über 77 Milliarden Euro digital umgesetzt.



## Embedded Finance im E-Commerce

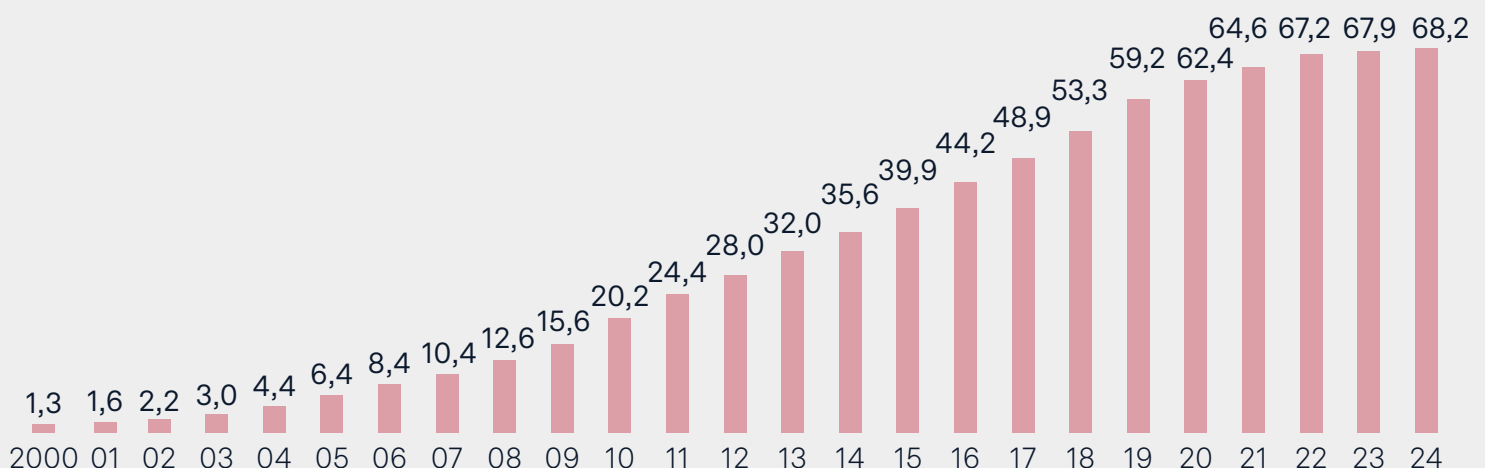
E-Commerce ist – nicht nur in Deutschland – eine Branche mit einem sehr großen Potenzial für Embedded Finance. Dies speist sich aus verschiedenen Quellen.

- Der E-Commerce ist per Definition der digitale Arm des Handels – er ist also bereits voll digitalisiert, der Weg zur Einbindung von Finanzdienstleistungen ist vergleichsweise kurz.
- E-Commerce erfährt heute eine weitgehende Durchdringung in allen Bevölkerungsgruppen. Besonders bei jungen Konsumenten, die auch eine höhere Offenheit für Embedded Finance-Angebote haben, ist die E-Commerce-Durchdringung hoch.

Damit ist der digitale Handel ein Segment, das heute im relativen Vergleich zu anderen Branchen bereits ein hohes Konversionspotenzial aufweist und sich somit für eine vertiefte Branchenanalyse anbietet.

## Umsatz durch E-Commerce (B2C) in Deutschland

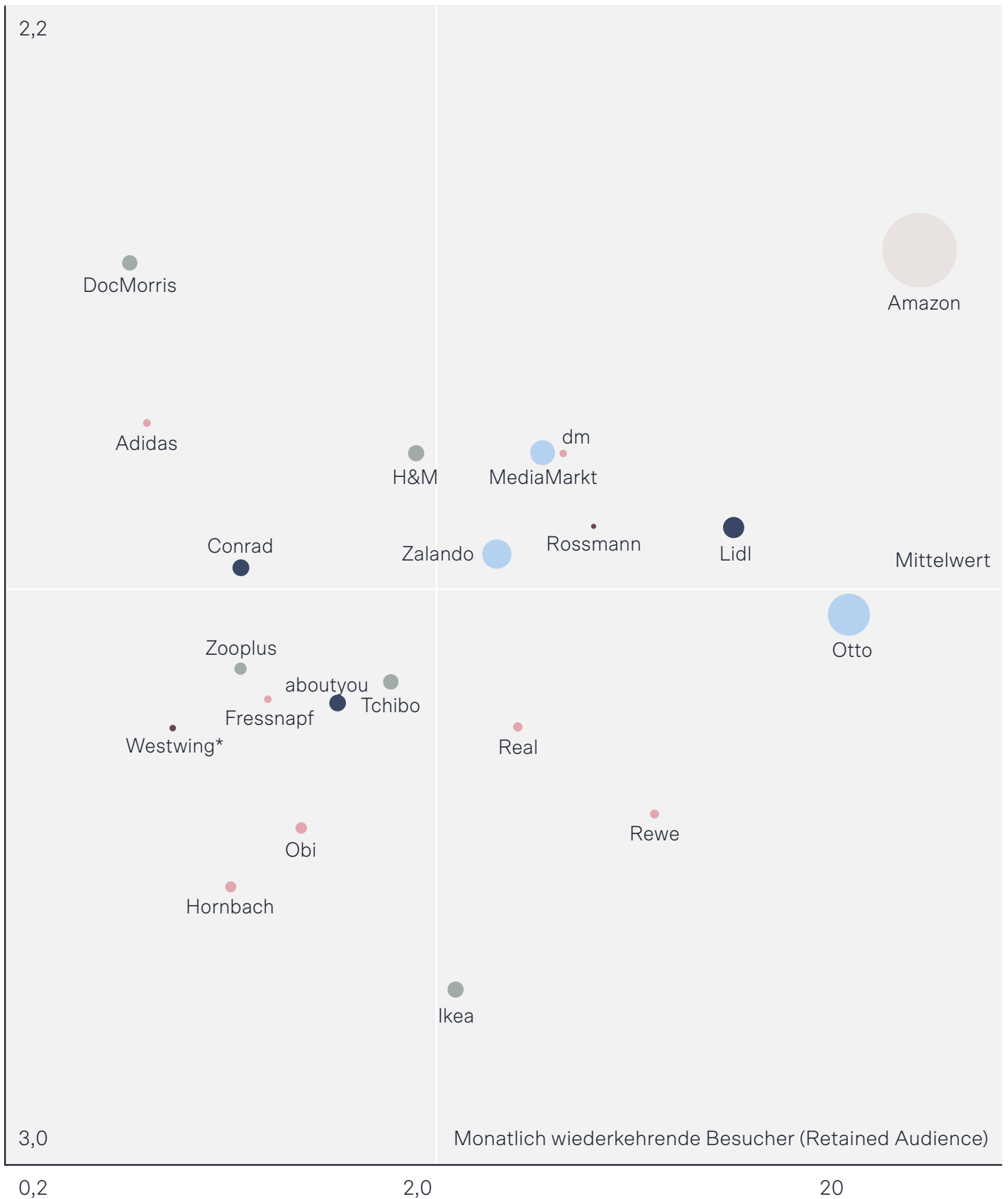
In Milliarden Euro



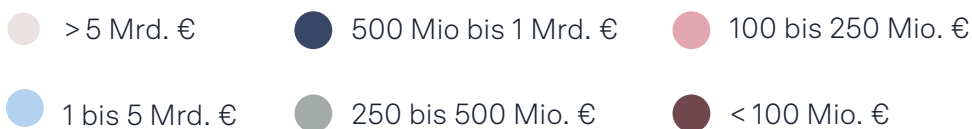
Prognose ab 2021  
Quellen: HDE, Statista



Kundenzufriedenheit in Schulnoten (1 = sehr gut; 5 = mangelhaft)



Größenklassen für den Umsatz



# Das Konversionspotenzial im deutschen E-Commerce

Während das Segment E-Commerce insgesamt gute Voraussetzungen für die Integration von Finanzdienstleistungen bietet, stellt sich innerhalb der Branche die Frage, welche Faktoren ein solches Angebot beeinflussen. Für die Analyse der Branche ist vor allem das Vertrauen der Konsumenten in die Marke entscheidend. Hierzu zählen eine ausgeprägte Konsumentenloyalität und eine positive Verbundenheit zu einem Anbieter.

In der Analyse des deutschen E-Commerce wird diese Markenstärke und Loyalität über zwei messbare Kenngrößen abgebildet:

- Die Zufriedenheit der Kunden mit einem Anbieter und
- die Kundentreue, gemessen an der Anzahl der monatlich wiederkehrenden Nutzer (Retained Audience).

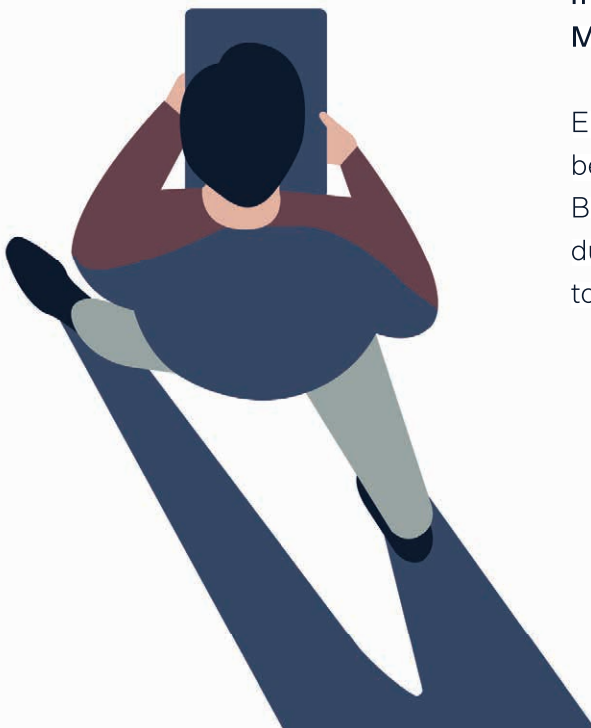
Die Grafik E-Commerce-Matrix – EF Potenziale zeigt eine Auswahl in Deutschland relevanter E-Commerce-Anbieter aus zentralen Einkaufsbereichen: Fashion, Elektronik & Medien, Hobby & DIY, Möbel & Haushalt sowie Lebensmittel & Drogerie.

Die Matrix bildet drei Dimensionen der Unternehmensbewertung ab:

- Die Anzahl wiederkehrender Nutzer,
- die Zufriedenheit der Nutzer mit dem Anbieter bilden die zwei Achsen der Matrix ab und
- die Größe der Unternehmensdarstellung zeigt die E-Commerce-Umsätze der jeweiligen Anbieter in Deutschland.

Somit zeigt die Matrix die Möglichkeiten, die die jeweiligen Unternehmen im Bereich Embedded Finance haben: **Die Lage zeigt das Konversionspotenzial; in Kombination mit dem Umsatzvolumen in diesem Segment lässt sich die potenzielle Marktrelevanz annähern.**

Entlang dieser Parameter lässt sich die Methode beliebig auf alle weiteren Anbieter der E-Commerce-Branche anwenden. Zudem lässt sich die Methode durch Anpassung der branchenspezifischen Indikatoren auch in weiteren Branchen replizieren.





Um die Hypothese zu überprüfen, wird im Rahmen dieser Analyse ein zweiter methodischer Ansatz gewählt: Die direkte Befragung potenzieller Nutzer. In einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage gaben 2.000 Befragte zu allen analysierten E-Commerce-Anbietern an, ob sie diese nutzen und ob sie eine Auswahl von Finanzdienstleistungen dieser Anbieter beziehen würden.

## Die E-Commerce-Matrix

**Amazon ragt aus der Gruppe der betrachteten Unternehmen heraus.** Nicht nur verzeichnet der E-Commerce-Marktführer in Deutschland, wie auch in weiten Teilen der Welt, die mit Abstand höchste Anzahl monatlich wiederkehrender Besucher (Retained Audience) – auch bei der Kundenzufriedenheit gehört Amazon zur Spitzengruppe. Zudem ist Amazon das im E-Commerce umsatzstärkste Unternehmen der Auswahl – und das mit deutlichem Abstand. **Otto**, beim Umsatz der zweitgrößte der betrachteten Onlinehändler, setzt rund ein Drittel um.

## Das Konversionspotenzial auf Basis der Vertrauensindikatoren

Amazon ist zweifellos in der Poleposition der analysierten Unternehmen, was die Etablierung von eingebetteten Finanzdienstleistungen betrifft – und in diesem Bereich auch heute schon aktiv.

Mit einigem Abstand folgt Otto: Bei den Besucherzahlen und dem Umsatz der zweitgrößte Anbieter bei einer tendenziell guten Kundenzufriedenheit, hat das Unternehmen ein hohes Konversionspotenzial – und wie Amazon auch bereits erste Angebote am Markt.

Ebenfalls relativ hohe Konversionspotenziale weisen die bereits angesprochenen Marken aus dem Segment Lebensmittel & Drogerie auf.

## METHODIK:

Die Zufriedenheit mit den analysierten Onlineshops beruht auf einer Veröffentlichung der Focus-Money-Marke „Deutschland Test“ aus dem Jahr 2020. Gemeinsam mit dem Forschungsinstitut ServiceValue wurde im Rahmen einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage die Erfahrung mit Onlineshops in Deutschland abgefragt. Die Verbraucher antworteten auf einer an Schulnoten angelegten Skala von 1 (bestmögliche Bewertung) bis 6 (schlechteste Bewertung).

Für die Kontakthäufigkeit werden Daten des Marktforschungsunternehmens Nielsen genutzt. Die konkret genutzte Kennzahl ist die Retained Audience: Dafür wird für jeden der untersuchten Onlineshops die Anzahl der Unique User eines Monats (genutzte Daten: Stand 02/2021) genutzt und mit der Nutzung im Vormonat abgeglichen. Dieses Maß der wiederkehrenden Nutzer kontrolliert Ausreißer durch Einmalnutzer, etwa im Zuge von Marketing-Aktionen, und ist fokussiert auf Wiederholungsnutzer, die für eine Vertiefung der Kundenbeziehung empfänglicher sind.

Die Analyse der externen Quellen wurde zudem durch eine Primärdatenerhebung validiert: In einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung wurde die Nutzungshäufigkeit aller 21 analysierten Onlineshops direkt abgefragt. Die verwendeten Daten beruhen auf einer Onlineumfrage der YouGov Deutschland GmbH, an der 2.039 Personen zwischen dem 24.02.2021 und dem 26.02.2021 teilnahmen. Die Ergebnisse wurden gewichtet und sind repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren.

Die dritte in der Matrix enthaltene Dimension, der Umsatz – durch die Größe der jeweiligen Unternehmensdarstellung abgebildet – ist durch direkte Unternehmensangaben zum E-Commerce-Umsatz über den eigenen Shop in Deutschland gebildet worden.





Interessant sind im gehobenen Mittelfeld noch MediaMarkt und Zalando. Die beiden Marken könnten in ihren Entwicklungen kaum unterschiedlicher sein: Der Elektronikanbieter MediaMarkt hat sich von einem führenden Anbieter im stationären Bereich mittlerweile anhand des E-Commerce-Umsatzes auch zu einem relevanten Spieler im Onlinesegment

entwickelt; Zalando ist als Fashionhändler ein reiner E-Commerce-Anbieter, außerdem knapp 30 Jahre jünger als MediaMarkt. Anhand der untersuchten Kriterien verfügen aber beide über ein sehr ähnliches, im Vergleich zu den anderen Unternehmen überdurchschnittliches Konversionspotenzial.







# Konversionspotenzial auf Basis der direkten Befragung

Die E-Commerce-Matrix zeigt das Potenzial auf, das die Anbieter hinsichtlich des Angebots von Financial Services in Relation zueinander haben. Die Frage wie groß das Nutzerpotenzial ist, muss in einem weiteren Schritt beantwortet werden.

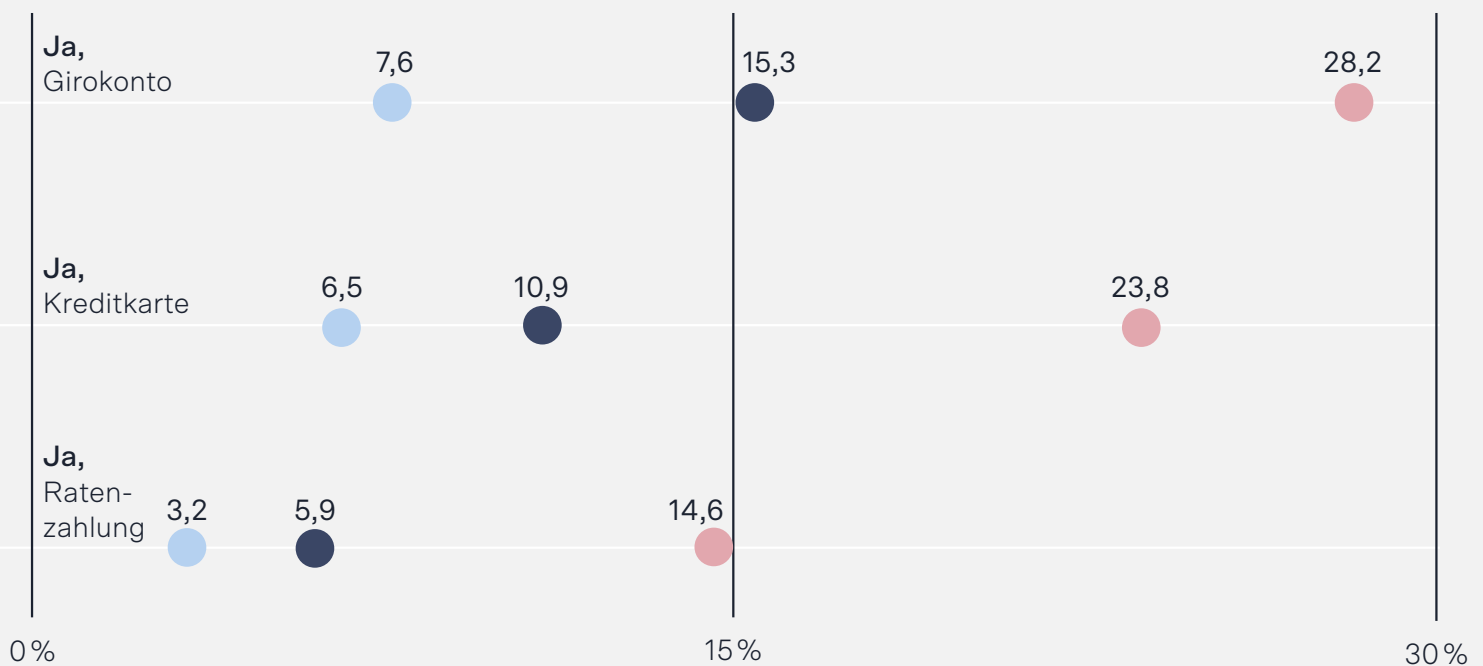
Gemeinsam mit dem Meinungsforschungsinstitut YouGov wurde ein repräsentatives Sample der Bevölkerung in Deutschland nach ihrer Bereitschaft gefragt, eine Finanzdienstleistung von einem der

analysierten E-Commerce-Anbieter in Anspruch zu nehmen. Dabei wurde nach dem Angebot

- eines Girokontos,
  - einer Kreditkarte und
  - einer Ratenzahlung
- unterschieden.

## Umfrage

„Würden Sie von den Unternehmen der folgenden Online-Shops eines oder mehrere der aufgeführten hauseigenen Bankprodukte/Zahlungsmöglichkeiten nutzen?“, in %



Quelle: Eigene Umfrage

● Niedrigster Wert ● Mittelwert ● Höchster Wert

## Die Nutzung eines Kontos

Die Basis aller Finanzdienstleistungen, das Konto, erhält die höchste Zustimmung der Befragten: Im Mittel geben mehr als 15 Prozent der Befragten an, ein Girokonto von einer der Marken nutzen zu wollen.

**Die höchste Zustimmungsrates kann Amazon auf sich vereinen: 28,2 Prozent – damit ist deutlich mehr als jeder vierte Deutsche bereit, ein von Amazon angebotenes Girokonto zu nutzen.**

Der E-Commerce-Riese Amazon ist auch in der Unternehmensmatrix unter den E-Commerce-Anbietern der Fixpunkt, an dem sich die anderen Unternehmen orientieren. Damit bestätigt Amazon in der direkten Befragung das Potenzial, das dem Unternehmen auch anhand der Matrix zugeschrieben wurde.

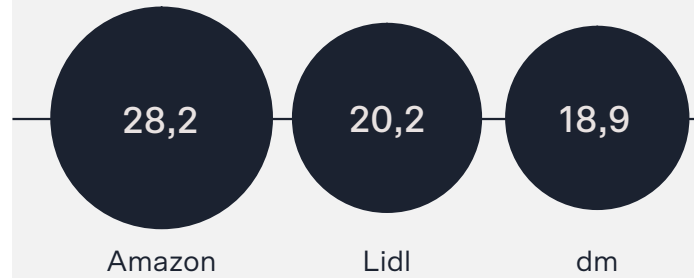
Dieser Mechanismus lässt sich auch bei den anderen untersuchten Unternehmen erkennen: **Die Häufigkeit, mit der Nutzer und Anbieter interagieren, lässt sich in ein hohes Konversionspotenzial übertragen. Eine hohe Zufriedenheit der Kunden kann dies noch verstärken.**

Auf den nachfolgenden Plätzen der Nutzerbefragung befinden sich mit Lidl und dm zwei Anbieter, die auch anhand der Indikatorenanalyse so eingeordnet wurden – ein Muster, das sich zudem für die weitere Liste weitgehend bestätigt.

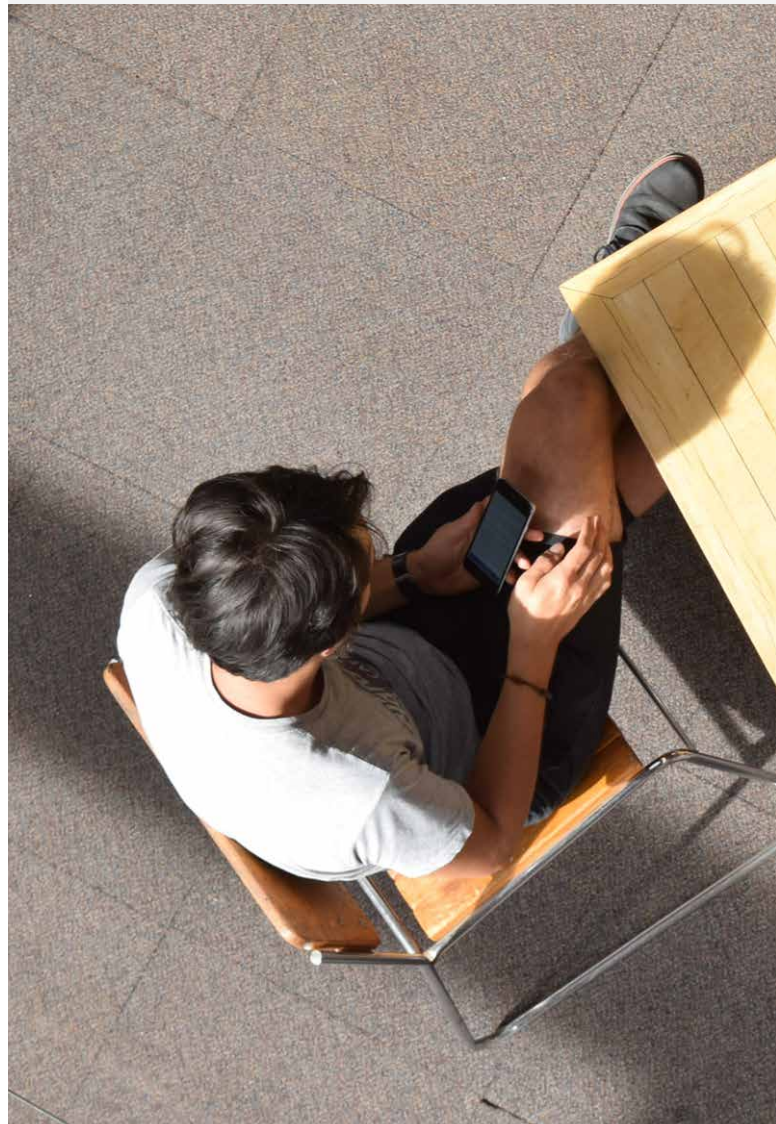
## Umfrage

„Würden Sie von den Unternehmen der folgenden Online-Shops eines oder mehrere der aufgeführten hauseigenen Bankprodukte / Zahlungsmöglichkeiten nutzen?“, in %

Ja, Girokonto



Quelle: Eigene Umfrage





## Die Nutzung einer Kreditkarte

Für die Kreditkarte gibt es insgesamt eine niedrigere, dennoch relevante Nutzungsbereitschaft: Knapp 11 Prozent der Befragten können sich durchschnittlich über alle Marken hinweg die Nutzung einer Kreditkarte der Marken vorstellen. Der Anbieter mit der höchsten Zustimmungsrate ist erneut Amazon: Mit 23,8 Prozent könnte sich weniger als jeder vierte Deutsche diesen Service vorstellen. Auch hier lässt sich über die Anbieter hinweg ein Zusammenhang zwischen der Touchpoint-Intensität der Kunden und der Bereitschaft, sich mit der Option des kontextuellen Bankings eines Unternehmens auseinanderzusetzen.

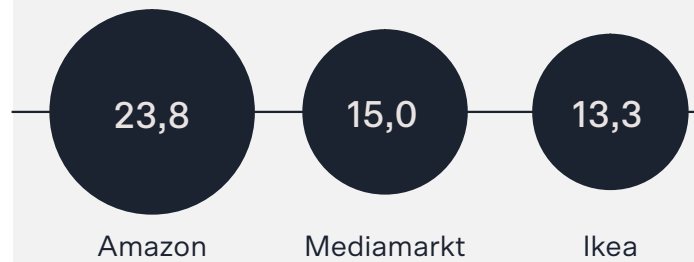
Dass es dabei insgesamt etwas niedrigere Zustimmungsraten für die Kreditkarte als für das Girokonto gibt, überrascht auf den ersten Blick, da das Angebot von Kreditkarten durch Anbieter außerhalb des Bankings bereits weit verbreitet ist. Gleichzeitig hat die Kreditkarte in Deutschland bisher nicht die Bedeutung, die sie in anderen Ländern hat – etwa in den USA.

Hinter Amazon folgt mit MediaMarkt ein Unternehmen, das anhand der Matrix ebenfalls in der Spitzengruppe, aber etwas weiter hinten vermutet werden konnte. Während die weitere Verteilung wieder recht nah an der Matrix-Verteilung ist, liegt auf dem dritten Platz ein deutlicher Ausreißer: IKEA. Dies deutet darauf hin, dass das Unternehmen seine Markenstärke im stationären Bereich – anders als anhand der E-Commerce-Matrix zu erwarten war – doch stärker übertragen kann.

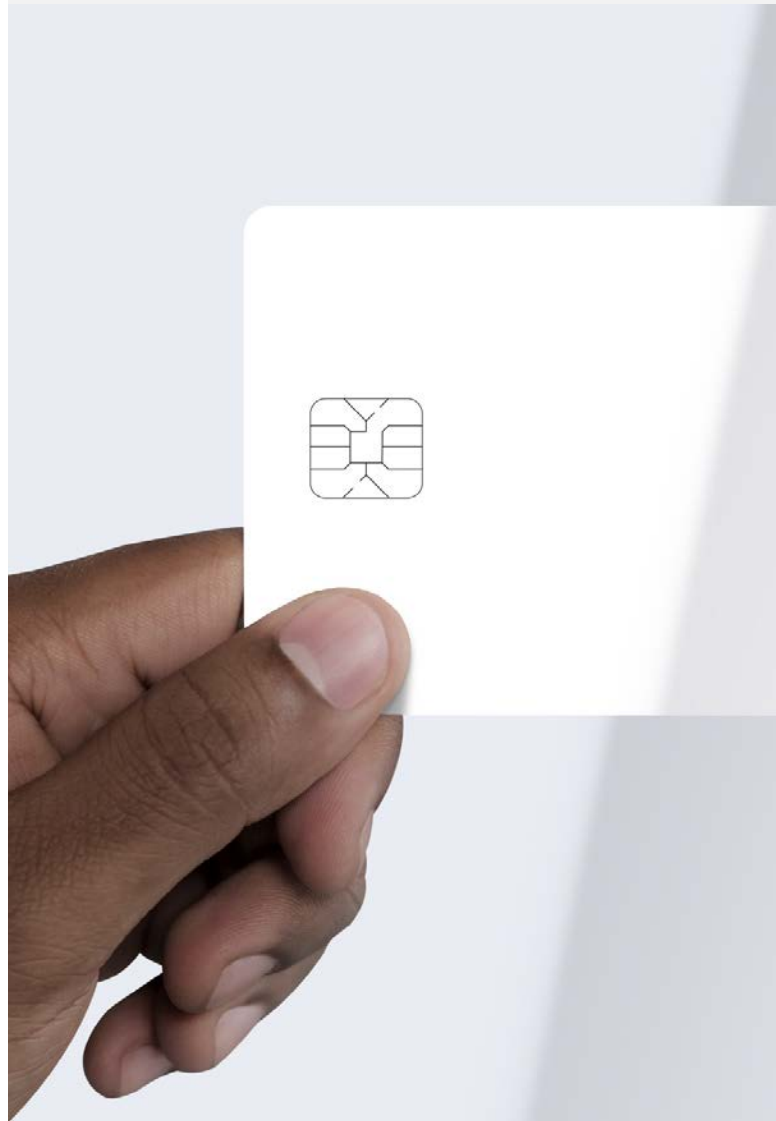
### Umfrage

„Würden Sie von den Unternehmen der folgenden Online-Shops eines oder mehrere der aufgeführten hauseigenen Bankprodukte / Zahlungsmöglichkeiten nutzen?“, in %

Ja, Kreditkarte



Quelle: Eigene Umfrage



## Die Nutzung eines Kreditangebots

Für das Angebot von **Ratenzahlungen** der Anbieter gibt es insgesamt eine geringere Zustimmung der Befragten, knapp 6 Prozent der Befragten geben im Markendurchschnitt an, eine solche Option nutzen zu wollen. Der E-Commerce-Anbieter mit der höchsten Zustimmungsrate kann 14,6 Prozent der Befragten für ein solches Angebot interessieren.

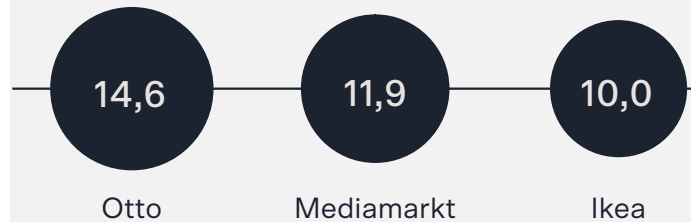
**Auffällig bei der Frage nach Ratenzahlungen ist nicht nur die insgesamt geringere Nutzungsbereitschaft, auch die Verteilung der Unternehmen unterscheidet sich von den Fragen nach Konto und Kreditkarte.** Die höchste Zustimmung für Ratenzahlungen erhält **Otto** – ein Anbieter, der die Option der Ratenzahlung bereits heute prominent im Angebot hat. Noch wichtiger aber: Otto bietet eine sehr breite Palette an Gütern an, auch aus Segmenten mit einem durchschnittlich hohen Warenkorbwert. Ähnliches gilt auch für die weiteren Unternehmen mit hoher Zustimmung in diesem Bereich.

Für das Angebot von Ratenzahlungen lässt sich damit ein anderer Mechanismus konstatieren als bei den anderen beiden abgefragten Leistungen: Die Zustimmung ist weniger deutlich mit der Interaktionsrate der Befragten verknüpft, weist aber eine engere Bindung zum Potenzial des Warenkorbwertes auf. Dies lässt auf eine andere Motivation der Nutzer schließen: Eine Ratenzahlung wird relevant, wenn der Einkauf einen höheren Einkommensanteil bedingt – und damit ein Angebot, die Zahlung in Raten zu leisten, attraktiver macht. Ist dies der Fall, kann das Angebot des Konsumentenkredits für Nutzer auch gern vom Produkthanbieter selbst kommen.

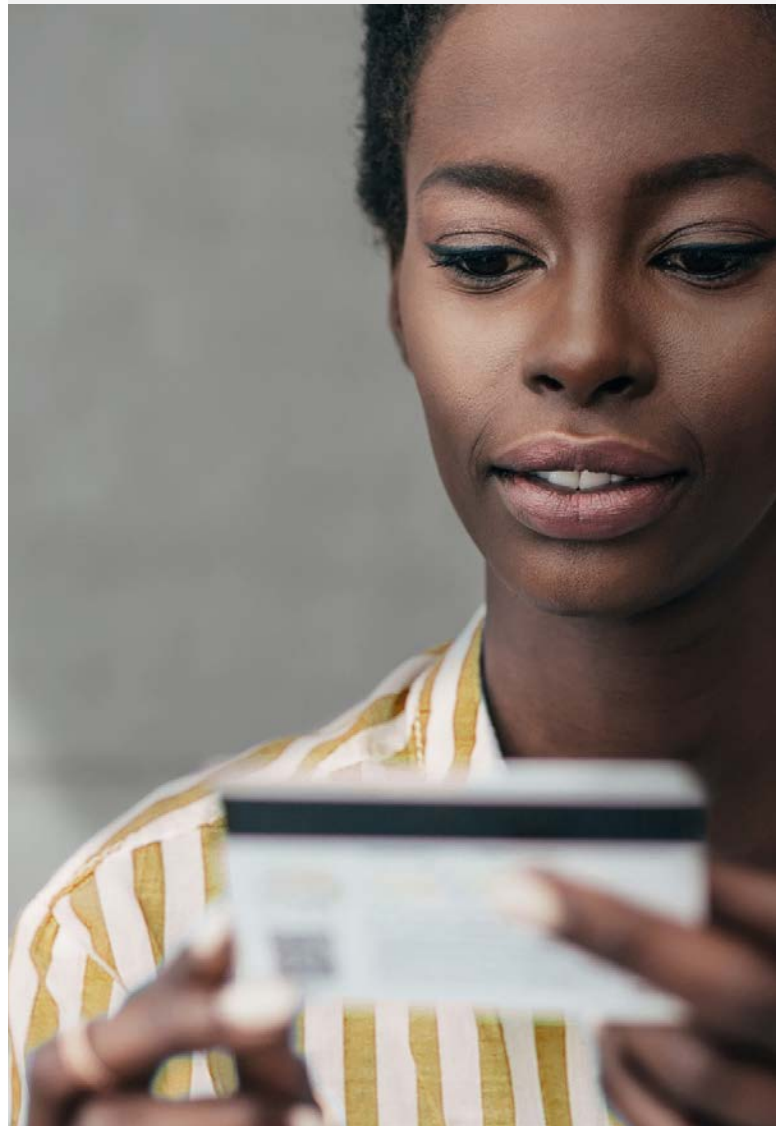
## Umfrage

„Würden Sie von den Unternehmen der folgenden Online-Shops eines oder mehrere der aufgeführten hauseigenen Bankprodukte / Zahlungsmöglichkeiten nutzen?“, in %

### Ja, Ratenzahlung



Quelle: Eigene Umfrage



# Konversionspotenzial – Fazit

**Insgesamt ist das Konversionspotenzial für E-Commerce-Anbieter in Deutschland beträchtlich: Über die verschiedenen Finanzdienstleistungen hinweg können sich 61 Prozent der Befragten die Nutzung einer integrierten Finanzdienstleistung vorstellen.**

Mehr als ein Viertel der Deutschen könnte sich die Nutzung eines Girokontos von Amazon vorstellen. Der E-Commerce-Riese aus den USA liegt damit deutlich an der Spitze der verglichenen Anbieter, aber ist mitnichten ein Einzelfall.

- Ein Konversionspotenzial von 61 Prozent über die verschiedenen Anbieter und Finanzdienstleistungen hinweg zeigt eine bereits heute signifikante Offenheit.
- Besonders hoch ist das Konversionspotenzial bei jüngeren Altersgruppen, sodass eine zunehmende Nachfrage zu erwarten ist.
- Das Konversionspotenzial ist für Konten und Kreditkarten besonders mit der Nutzungshäufigkeit der Shops verknüpft.
- Beim Angebot von Ratenzahlungen spielt dagegen das Potenzial eines höheren Warenkorbwertes eine größere Rolle.

**Die Ergebnisse der direkten Befragung eines bevölkerungsrepräsentativen Samples bestätigen die Ergebnisse der Konversionsmatrix.** Damit lässt sich diese Methodik für weitere Unternehmen und Branchen adaptieren, um das Potenzial für Embedded Finance abzuleiten, ohne dass jeweils eine umfangreiche Bevölkerungsbefragung durchgeführt werden muss.

–  
Das hohe Konversionspotenzial im E-Commerce insgesamt zeigt, dass eine fortgeschrittene Digitalisierung und eine starke Kundenzentrierung ein signifikantes Potenzial für Embedded Finance ermöglichen.  
–

Die relative Verteilung der Unternehmen innerhalb des E-Commerce zeigt auf, dass die Kontaktintensität und -zufriedenheit mit dem Konversionspotenzial verknüpft sind, aber je nach Finanzdienstleistung auch andere Parameter von Relevanz sind.





So ist etwa bei IKEA noch eine starke Unterscheidung zwischen dem stationären Geschäft und dem Onlinegeschäft zu erkennen, das Unternehmen genießt im E-Commerce noch nicht die aus dem stationären Handel bekannte Stellung. Bei der direkten Abfrage der Bereitschaft, eine Embedded Finance-Lösung zu nutzen, liegt die Marke aber aufgrund relativ hoher Warenkorbwerte auf einem der vorderen Ränge – ein Mechanismus, den etwa Westwing als stärker in der Nische verorteter Konkurrent noch nicht für sich nutzen kann.

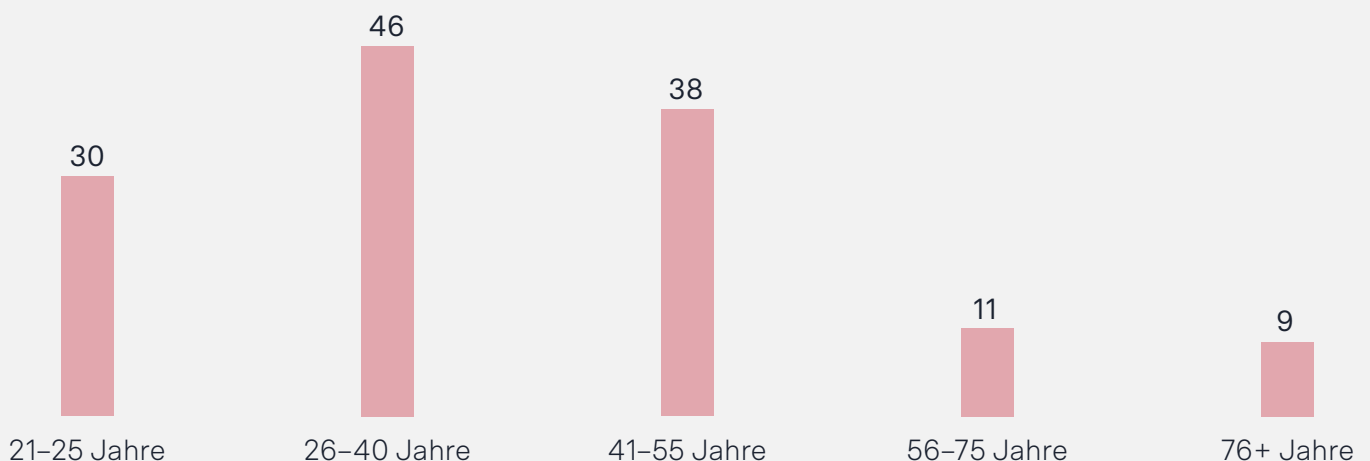
So lässt die Verteilung der Anbieter bei der Frage nach Ratenzahlungen einen vergleichbaren Mechanismus erkennen, wie er aus der Automobilindustrie bekannt ist: Ein hoher Einkaufswert, der eine Finanzierung relevanter macht, zieht auch eine Offenheit gegenüber kontextuellen Angeboten der Anbieter nach sich.

**Die Ergebnisse für Konten und Kreditkarten bestätigen erstmals in dieser Ausprägung Analysen aus den USA.** In einer Konsumentenbefragung in den USA haben Analysten von Cornerstone Advisors die Bereitschaft abgefragt, bei Unternehmen in anderen, finanzfremden Branchen ein Konto abzuschließen.

Über alle Altersgruppen hinweg ist Amazon der Anbieter, dem die Befragten am ehesten ihre Kontoservices überlassen würden – zwischen 46 Prozent (Millennials) und 9 Prozent (Senioren) wären dazu bereit. Auch für die anderen abgefragten Anbieter gibt es noch signifikante Zustimmungsraten. Zweifellos sind all diese Unternehmen mit ihren Angeboten im digitalen Raum prädestiniert für Embedded Financial Services und bieten diese auch bereits vielfältig an. Auch in Deutschland lassen sich die unterschiedlichen Ausprägungen der Altersgruppen erkennen. Bei den jüngeren Befragten ist die generelle Nutzung der Shops sowie die Kontakthäufigkeit mit ihnen höher, auch die Offenheit gegenüber integrierten Finanzdienstleistungen ist größer.

## Umfrage

„Würden Sie ein Girokonto von Amazon nutzen?“, in %



Quelle: Cornerstone Advisors



# Marktpotenzial von Embedded Finance in Deutschland

Am Beispiel des Einzelhandels in Deutschland wird aufgezeigt, wie sich die Konversionspotenziale für Embedded Finance-Lösungen von Unternehmen bestimmen lassen. Um daraus ein Marktpotenzial zu erschließen, ist zudem eine Annäherung an den Gesamtmarkt nötig. Oder eine Antwort auf die Frage, welches Potenzial sich mit dem Einbetten von Finanzdienstleistungen heben lässt.

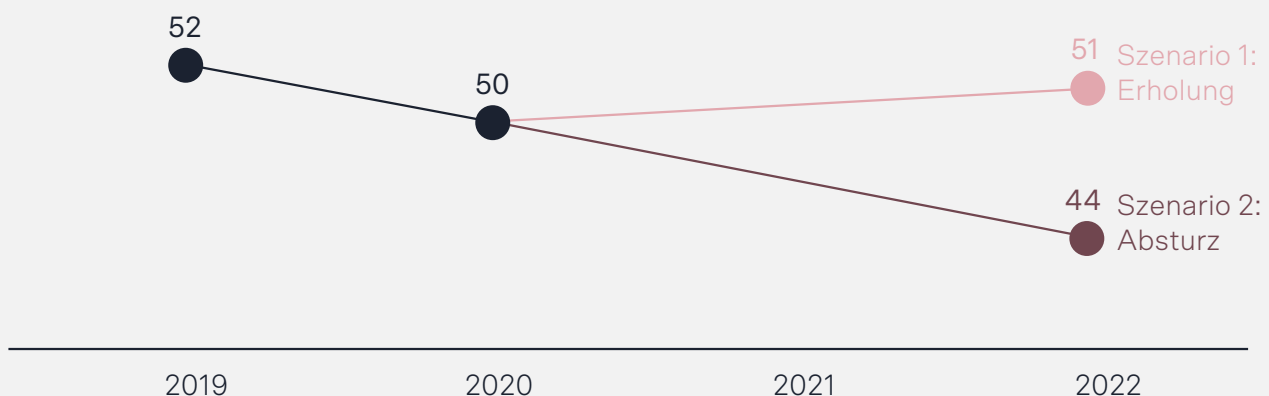
Auch bei dieser Frage bedarf es einer schrittweisen Annäherung, da der Markt noch in der Entstehung ist und der Umfang der potenziellen Dienstleistungen variiert.

Wie auch in der Betrachtung der E-Commerce-Unternehmen, wird diese Annäherung mit dem Fokus auf den deutschen Markt vorgenommen.

**Die Zins- und Provisionserträge der Kreditinstitute in Deutschland liegen nach Angaben der Deutschen Bundesbank bei 208 Milliarden Euro im Jahr.**

Während die Ausgestaltung von Embedded Finance vielschichtig ist und die ganze Palette von Finanzdienstleistungen umfassen kann, liegt die Annahme nah, dass besonders die betrachteten Unternehmen aus dem Bereich E-Commerce für Privatkunden einen klaren Fokus auf Angebote aus dem B2C-Segment legen werden.

## Entwicklung des Ertragspools im Privatkundengeschäft 2019–2022 in Milliarden Euro



Quelle: Oliver Wyman Analyse



Studien von Oliver Wyman und zeb consult zufolge liegt das Ertragspotenzial im Privatkundengeschäft bei knapp 50 Milliarden Euro im Jahr – was den Fokus für den Angang im B2C-Bereich konkretisiert.

Noch enger lässt sich der Blick im Bereich des E-Commerce fassen. Der natürliche Ausgangspunkt für diese Anbieter liegt in der Abwicklung von Zahlungsdienstleistungen. Hier ist die Finanzdienstleistung die direkte Verlängerung des Kerngeschäftes.

- Die Umsätze im deutschen Zahlungsmarkt belaufen sich auf rund 25 Milliarden Euro jährlich. Diese bilden den unteren Rand des Gesamtmarktpotenzials.
- Umsätze von jährlich knapp 50 Milliarden Euro aus dem gesamten Privatkundengeschäft bilden den kurz- bis mittelfristig oberen Rahmen des Marktes.
- Die Ausweitung des eigenen Angebotes an Finanzdienstleistungen auf Segmente des Bankings außerhalb des Privatkundengeschäftes sind zweifellos ebenso möglich, aktuell aber eher als langfristige Entwicklung anzusehen.

—  
Der Marktrahmen zeigt auf, dass es sich um ein substantielles Geschäftsfeld handelt, welches sich Unternehmen erschließen können.  
—

Blickt man auf die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung im Bereich E-Commerce, geben über alle Marken und Finanzdienstleistungen hinweg 61 Prozent der Befragten an, sich die Nutzung eines Embedded Finance-Angebots vorstellen zu können – es steht demnach ein relevanter Markt offen. Beim Herunterbrechen auf die Potenziale des eigenen Unternehmens ist neben dem Konversionspotenzial zu beachten, dass die Unternehmen in einen grundsätzlich entwickelten und gesättigten Markt vorstoßen – und zwar gleichzeitig.

Die Marktsättigung per se ist allerdings nur ein bedingt limitierender Faktor, da für viele Kunden keine Entscheidung für ein „entweder oder“, sondern für ein „sowohl als auch“ entsteht. Die Nutzung der Dienstleistungen eines Anbieters etwa aus dem Bereich des E-Commerce geht bei einem großen Teil der Kunden nicht mit einer direkten Kündigung des Kontos beim bisherigen Anbieter einher, eher kommt es hier zur parallelen Nutzung je nach Einsatzgebiet. Konkurrenz entsteht allerdings zweifellos bei einzelnen Services, die nicht doppelt genutzt werden müssen.

Mindestens ebenso relevant ist die gegenseitige Konkurrenz der Anbieter eines Segmentes. Viele der Kunden nutzen eine Mehrzahl der zuvor analysierten E-Commerce-Anbieter. Wie im Spannungsfeld mit Banken kann hier zwar durchaus eine gleichzeitige Lösung von Financial Services verschiedener Anbieter angenommen werden – das aber wohl mit abnehmender Rate, je mehr Verbindungen bereits bestehen. Zudem wird der Umfang der Nutzung von Services bei jedem Anbieter kleiner, je mehr Beziehungen die Kunden aufbauen.



# What's Next?

Dr. Max Flötotto,

Senior Partner, Leader German Banking Practice & Co-Leader European Fintech Practice,  
McKinsey & Company

**Der Bankensektor galt lange als relativ konservativ, besonders in Deutschland. Hausbanken konnten sich ihres Kundenstamms recht sicher sein. Inwiefern gilt dies noch immer?**

Der Bankensektor verändert sich so rasant wie noch nie. Die Kundenanforderungen steigen: Sind Prozesse einfach und intuitiv, sind Kundenreisen komplett digital möglich und sind Services schnell verfügbar? Kunden orientieren sich immer mehr an ihren Erfahrungen bei Apple, Amazon oder Lieferando. Die Pizza kommt per Knopfdruck, wieso kann das der Privatkredit nicht auch? Der Erfolg von Direkt- und Neobanken sowie Vergleichsplattformen zeigt, dass Kunden Angebote solcher Art gerne annehmen – besonders, wenn die Leistung ihrer Bank nicht mehr ihren Anforderungen entspricht. Mittlerweile haben Direktbanken und Neobanken einen Anteil von über 20 Prozent bei Girokonten. Etwa 35 Prozent aller privaten Immobilienkredite kommen nicht mehr von Banken direkt, sondern von Vermittlern.

Auch wenn die meisten Kunden in Deutschland weiterhin eine langjährige Beziehung zu ihrer Hausbank haben, steigt die Wechselwilligkeit: waren 2016 nur 12 Prozent der Bankkunden bereit, ihre Hausbank zu wechseln, waren es 2019 bereits 17 Prozent. Die Tendenz ist klar. Und die Wechselwilligkeit der Deutschen ist auch im europäischen Vergleich relativ hoch. Wir sehen, dass Jüngere eher geneigt sind zu wechseln, ebenso Personen mit höherem Einkommen.





### **Was bringt Kunden dazu, Anbieter für Finanzdienstleistungen zu wechseln oder sich neuen Anbietern zu öffnen?**

Wie die Kunden, sind auch die Gründe für einen Wechsel vielfältig. Werbung, Bonusprogramme und Empfehlungen werden immer wichtiger, aber für die meisten Kunden bleiben schlechte Erfahrungen mit ihrer alten Bank der wichtigste Wechselgrund, z. B. unerwartete oder zu hohe Preise und Gebühren, schlechte Beratung oder nicht funktionierende oder gar nicht vorhandene digitale Kanäle. Daneben sind es besonders wichtige Events im Leben der Bankkunden, wie Umzüge oder ein Immobilienkauf, die sie dazu bringen, systematisch über ihre Finanzprodukte nachzudenken, und einen Bankwechsel in Betracht zu ziehen. Je nach Produktbedarf wählen Kunden dabei das für sie beste Angebot aus.

Mittlerweile haben über 50 Prozent der Kunden mehr als eine Bankverbindung, 30 Prozent sogar mehr als zwei. Dabei steigt die Bereitschaft, auch Nicht-Banken für Finanzdienstleistungen zu nutzen. Unsere eigenen Untersuchungen haben ergeben, dass sich bis zu 25 Prozent der Kunden vorstellen können, Teile ihrer Bankgeschäfte z. B. über E-Wallet Anbieter oder (online) Retailer abzuwickeln.

### **Neobanken drängen seit einiger Zeit in den Markt. Wie weit ist diese Entwicklung in Deutschland?**

Der Prozess steht noch am Anfang. Trotz aller Erfolge sind Neobanken noch stark auf die Early Adopter fokussiert. Die meisten Kunden haben auch weiterhin ihre Hauptbankverbindung bei einer klassischen Filialbank.

Der Markt bleibt jedoch dynamisch. Neobanken werden versuchen, über die Early Adopter zur breiten Masse der Kunden vorzustoßen, ihren Marktanteil auszubauen und teilweise ihre Produktpalette zu erweitern. Gleichzeitig beeinflussen Neobanken die Entwicklung der anderen Banken massiv – Kunden werden intuitive Digitalangebote und einfache Prozesse auch von klassischen Banken verlangen. Klassische Banken werden dabei versuchen, mit Fast-Follower-Strategien und eigenen Innovationen der weiteren Ausbreitung von Neobanken entgegenzuwirken.

### **Die Ergebnisse unserer Konsumentenbefragung zeigen eine hohe Bereitschaft, Finanzdienstleistungen von E-Commerce-Anbietern zu beziehen. Wie wird sich Embedded Finance in den kommenden Jahren entwickeln? Welche Branchen stehen im Fokus?**

Der Markt wird auch in Zukunft stark wachsen und sich dynamisch weiterentwickeln. Auch hier stehen Kundenreisen im Mittelpunkt: wo und wie können Finanzdienstleistungen integriert werden? Erfahrungen aus China und den USA zeigen einen Fokus auf Zahlungsverkehr, Konsumentenfinanzierungen und kleinere Versicherungen. Die Zahlung ist kein separater Schritt mehr, sondern verschwindet in der App, die Finanzierung eines Ankaufs ist direkt Teil des Angebots und Versicherungen sind ad-hoc verfügbar.

Wichtig ist, dass die meisten E-Commerce-Anbieter wenig Interesse daran haben, eine klassische Bank zu werden. Die Regulierungshürden sind hoch und die Wachstumschancen sind geringer als im Kerngeschäft. Mit anderen Worten: Die Zusammenarbeit mit Banken wird immer wichtiger, jedoch immer mit dem Ziel, dass Margen bei ihnen und nicht bei Banken landen.





### **Welchen Faktoren bestimmen, ob eine Marke erfolgreich kontextuelle Finanzdienstleistungen anbieten kann?**

Ein rundes Kundenerlebnis und die Bereitstellung von digitalen und personalisierten Kundenerfahrungen werden auch bei Spielern, die keine Bank im klassischen Sinne sind, von Bedeutung sein. Die Kundenanzahl sowie die Dauer der Beziehung und die Häufigkeit der Interaktion, die Kunden mit der Marke bzw. dem Unternehmen haben, spielen ebenso eine wesentliche Rolle. Unternehmen, die bereits einen breiten Kundenstamm haben und mit denen Kunden regelmäßig interagieren, haben es hier deutlich einfacher. Dabei sind selbstverständlich auch das Vertrauen der Kunden in die Marke sowie das Gefühl von Sicherheit nicht außer Acht zu lassen. Weitere Einflussfaktoren sind die Art des Unternehmens bzw. der Ruf der Branche. So zeigen Kunden eine höhere Bereitschaft, E-Wallet Provider und (online) Retailer für Finanzdienstleistungen zu nutzen als z. B. Social-Media-Unternehmen.

### **Die USA, vor allem die amerikanischen Big Tech, und auch China gelten als Vorreiter dieser Entwicklung. Wo steht Europa im Vergleich?**

In China und den USA sind viele interessante Entwicklungen zu beobachten. In China zum Beispiel die Entwicklung von Ökosystemen rund um Alibaba, WeChat und PingAn samt vieler Embedded Finance-Leistungen, die USA zeigen viele Innovationen rund um Zahlungsverkehr, Datenanalyse und Finanzierungen. Europa liegt im Vergleich zu China und den USA deutlich zurück – insbesondere im B2C-Bereich. Zwar gibt es Unterschiede: Kundenpräferenzen sind unterschiedlich, es gibt andere Regulierungen und Vorgaben in Bezug auf Datenschutz und in Europa gibt es kaum eigene Big-Techs. Und dennoch: Unternehmen können zum Beispiel mehr auf europäischer Ebene skalieren, staatliche Institutionen können sich noch mehr darauf konzentrieren, ein innovationsfreudiges Umfeld zu ermöglichen. Es ist daher wichtig, dass Europa zeitnah seine eigenen Ideen entwickelt und ein Modell aufbaut, das für Europa funktioniert und zukunftsfähig ist.



**Solarisbank** ist Europas führende Banking-as-a-Service-Plattform. Als Technologie-Unternehmen mit einer deutschen Vollbanklizenz ermöglicht die Solarisbank anderen Unternehmen, ihre eigenen Finanzdienstleistungen anzubieten. Über APIs integrieren die Partner die modularen Produkte der Solarisbank direkt in ihr eigenes Angebot. Die Plattform bietet neben digitalen Bankkonten und Zahlungskarten auch Identifikations- und Kreditprodukte, Verwahrung von digitalen Vermögenswerten sowie Dienstleistungen von integrierten Drittanbietern. Im Jahr 2019 gründete die Solarisbank die 100%ige Tochtergesellschaft Solaris Digital Assets GmbH, um eine lizenzierte Verwahrungslösung für digitale Vermögenswerte anzubieten. Bis heute hat die Solarisbank mehr als 160 Millionen Euro von namhaften und internationalen Investoren eingenommen.

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom\*innen, Sozial- und Naturwissenschaftler\*innen sowie Historiker\*innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner\*innen sowie Spezialist\*innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

## Impressum

### Herausgeber

Solarisbank AG  
Cuvrystraße 53  
10997 Berlin  
[www.solarisbank.com](http://www.solarisbank.com)

### Konzept, Recherche und Gestaltung

Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Autoren: Dennis Huchzermeier, Dr. Jan Kleibrink,  
Gudrun Matthee-Will, Cornelia Zoglauer

Gestaltung: Isabel Rösler, Christina Wiesen

Bilder: Solarisbank AG, [unsplash.com](https://unsplash.com)

Redaktionsschluss: 31.3.2021