

Ein Strategiepapier von
Forrester Consulting
im Auftrag von Stripe
November 2020

Resilienz im Einzelhandel: Wie sich Unternehmen in Europa mit Zahlungen adaptiver aufstellen





Die Pandemie hat bereits eingeleitete Veränderungen im Einzelhandel zusätzlich beschleunigt. Unternehmen, die in Technologien für den Zahlungsverkehr investieren, haben plötzlich einen enormen Wettbewerbsvorteil.

Einleitung

In den vergangenen 20 Jahren haben Verbraucher ihre Einkäufe immer mehr ins Internet verlagert. Unternehmen, die diese Entwicklung vorweg genommen hatten, sahen sich mit dem Zugang zu mehr Kunden, einem breiteren Markt und wachsenden Umsätzen belohnt. Die COVID-19-Pandemie hat diesen Trend enorm beschleunigt und der Annahme von Online-Zahlungen eine noch größere Bedeutung verliehen. Und der Wechsel vom analogen zum Online-Handel wird über die Pandemie hinaus weiter fortschreiten. Anpassungsfähige Unternehmen, die schon heute zukunftssichere, technisch fortschrittliche Zahlungslösungen integrieren, sind hervorragend positioniert und werden dem Trend über Jahre hinweg voraus sein.

Stripe beauftragte Forrester Consulting mit einer Evaluierung der Technologien für den Zahlungsverkehr, der Strategien und zukünftigen Kapazitäten, in die Unternehmen gegenwärtig investieren, um adaptiver auf Herausforderungen reagieren zu können. Forrester führte eine Onlinebefragung unter weltweit 495 Teilnehmern durch, von denen 221 aus dem europäischen Raum stammten.

WESENTLICHE ERGEBNISSE

- › **Einzelhändler planen, ihre geschäftlichen Aktivitäten in der Pandemie eher zu expandieren, als sich kleiner aufzustellen.** Die Mehrzahl der Einzelhändler sieht die Pandemie nicht als Grund für einen Rückzug, sondern beabsichtigt vielmehr, in den kommenden 12 Monaten durch Schaffung neuer Einnahmequellen und/oder Steigerung ihrer globalen Reichweite zu expandieren und so auf das sich ändernde Verbraucherverhalten zu reagieren.
- › **Beim Versuch, neue Geschäftsmodelle und die eigene internationale Expansion voranzutreiben, sehen sich Einzelhändler mit Hindernissen im Zusammenhang mit Ressourcen und Expertise konfrontiert.** Die Expansion auf neue Märkte und die Einführung neuer Geschäftsmodelle erfordern umfassende Fachkompetenz und häufig signifikante Ressourcen. Im Rahmen einer Ad-hoc-Expansion sorgt die Anpassung an lokale Erfordernisse, etwa in Form von im jeweiligen Zielland relevanten Zahlungsmethoden und Umsetzung behördlicher Auflagen, für erheblichen Aufwand und Zusatzkosten. Vermeidbar ist dies mit dem richtigen Zahlungspartner. Im Zuge ihres geschäftlichen Wachstums und ihrer internationalen Expansion sind Unternehmen zudem womöglich neuartigen Betrugsrisiken ausgesetzt.
- › **Unternehmen, die in die richtige Technologie für den Zahlungsverkehr investieren, können Wachstumsstrategien rasch umsetzen.** Eine Partnerschaft mit einem technisch fortschrittlichen Zahlungsanbieter erschließt Funktionen über den reinen Zahlungsvorgang hinaus. Zahlungsanbieter können Einzelhändler bei der Expansion auf neue globale Märkte und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis ihrer bestehenden unterstützen und ihnen dabei einen Vorsprung vor Wettbewerbern sichern: Dies gelingt etwa, indem sie ihre Partner mit leistungsstarken Tools zum Umgang mit Betrug, einer größeren Auswahl an Zahlungsmöglichkeiten für ihre Kunden und Features für datengestützte Entscheidungen ausstatten.

Einzelhändler planen, ihre geschäftlichen Aktivitäten in der Pandemie eher zu expandieren, als sich kleiner aufzustellen

Wenngleich die Pandemie für die meisten Branchen in vielerlei Hinsicht negative Auswirkungen hatte, verzeichnete ein höherer Prozentsatz der Befragten (35 %) insgesamt positive Effekte für sein Unternehmen. Lediglich 10 % verzeichneten negative Effekte. Die geschäftlichen Prioritäten der Einzelhändler in den nächsten 12 Monaten konzentrieren sich auf folgende Punkte (siehe Abbildung 1):



- › **Entwicklung proaktiver Wachstumsstrategien während der Pandemie:** Anstatt einfach nur auf ein Überstehen dieser Zeit hin zu arbeiten, versuchen Einzelhändler, den gestiegenen Online-Konsum für sich zu nutzen. In Europa konzentrieren sich die Einzelhändler nun auf die Implementierung neuer Zahlungsmethoden (36 %), die Diversifizierung der Zahlungsanbieter (29 %) und die Erfassung von mehr Kundendaten und Erkenntnissen aus Zahlungsvorgängen (27 %). Befeuert werden diese Anstrengungen durch die Pandemie und von technologischen Fortschritten. In der Vergangenheit standen dem häufig die Hürden Währung, Regulierung und Lokalisierung entgegen. Ohne diese Hindernisse sind Einzelhändler in der Lage, proaktive Wachstumsentscheidungen zu treffen.
- › **Verbesserung ihrer Fähigkeit, auf neue globale Märkte zu expandieren:** Für den Schutz der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und effizientes Wachstum von zentraler Bedeutung ist die Integration einer Plattform für den Zahlungsverkehr als Wegbereiter für Markteinstieg und -skalierung. Mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) gab an, ihre geografische Reichweite in den kommenden 12 Monaten ausbauen zu wollen. Infrastruktur für den Zahlungsverkehr kann Einzelhändler dabei unterstützen, mit möglichst wenig Reibungsverlusten zu expandieren und strategische Entscheidungen zu treffen, die minimalen Aufwand erfordern.



Abbildung 1

„Welche Dinge im Hinblick auf Zahlungen wird Ihr Unternehmen als Reaktion auf COVID-19 in den nächsten 18 Monaten priorisieren?“ (Bis zu drei Antworten auswählbar)

36% Implementierung neuer Zahlungsmethoden (z. B. „Heute kaufen, später bezahlen“, digitale Wallets)

29% Diversifizierung unserer Zahlungsanbieter

27% Erfassung von mehr Kundendaten und Erkenntnissen aus Zahlungsvorgängen

„Welche der folgenden Initiativen werden in Ihrem Unternehmen in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich die höchste geschäftliche Priorität haben?“ (Abbildung zeigt die drei wichtigsten Antworten der Kategorien „kritische Priorität“ und „hohe Priorität“)

57% Ausbau unserer geografischen Reichweite

56% Verbesserung unserer Kundenerfahrung

56% Beschleunigung unserer Reaktionsfähigkeit auf geschäftliche und marktspezifische Veränderungen

Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen
Quelle: Studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

- › **Hinzufügen neuer Einnahmequellen:** Die meisten Einzelhändler (51 %) planen, in den nächsten 18 Monaten neue Geschäftsmodelle einzusetzen. Diese Vorgänge dürfen dabei aber nicht von internen Produkt- und Entwicklungsressourcen abhängig sein, gilt es doch weiterhin, mit Geschäftsmodellen und Einnahmequellen Änderungen im Verbraucherverhalten zu antizipieren. Im Ergebnis dessen hat es die Mehrheit der Unternehmen (56 %) zu einer kritischen oder hohen Priorität gemacht, seine Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen zu optimieren.

Beim Versuch, neue Geschäftsmodelle und die eigene internationale Expansion voranzutreiben, sehen sich Einzelhändler mit Hindernissen im Zusammenhang mit Ressourcen und Expertise konfrontiert

Die während der Pandemie zu beobachtenden Veränderungen bei Verbraucherverhalten und -präferenzen werden nach der Rückkehr zu einer „neuen Normalität“ wahrscheinlich bestehen bleiben. Einzelhändler wissen, dass sie sich im Sinne weiteren Wachstums an diese Veränderungen anpassen müssen. Sie tun sich bei ihrer Neuausrichtung jedoch schwer mit bestehenden Ressourcen- und Kompetenzlücken.

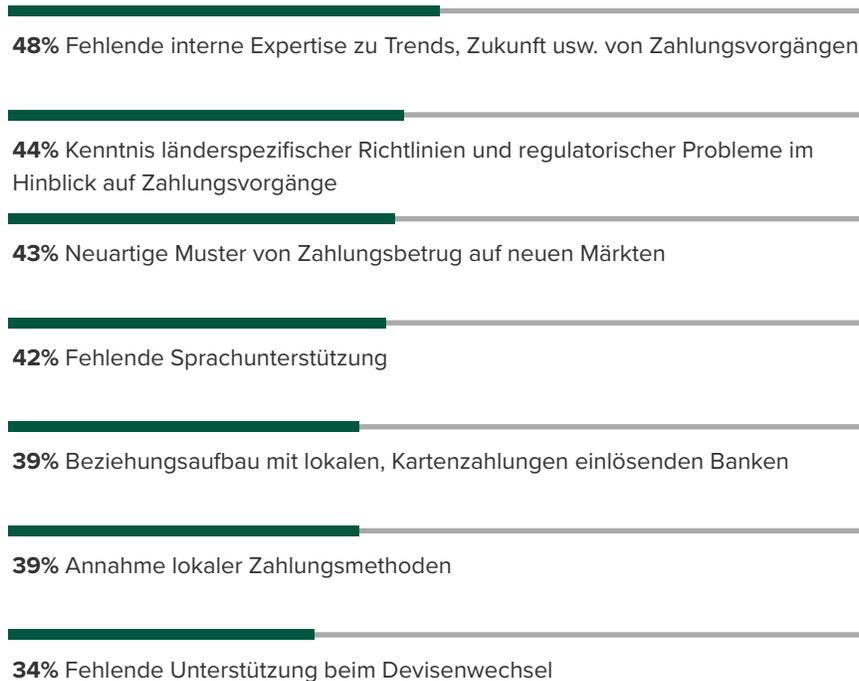
- › **Komplexität neuer globaler Märkte:** Die Mehrzahl der Einzelhändler empfindet eine internationale Expansion als Herausforderung. Beim Vorstoß auf neue globale Märkte haben es Einzelhändler mit für sie gänzlich neuen Präferenzen hinsichtlich Zahlungsmethoden, sprachlichen Besonderheiten und regulatorischen Hürden zu tun. Eine erste Herausforderung besteht bereits in der lokalen Adaption der Zahlungsmethoden. Doch für eine marktspezifische Kundenerfahrung ist umfassendere sprachliche Unterstützung erforderlich. Dennoch gaben 42 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen nicht über diese Kapazität verfügt. Um reibungslos auf unterschiedlichen Märkten und in verschiedenen Regionen agieren zu können, müssen sich die Unternehmen an die jeweils geltenden Regeln und Vorschriften anpassen. 44 % der Befragten gaben jedoch zu Protokoll, dass ihr Unternehmen nicht über die Fachkompetenz verfügt, die für ein Verständnis länderspezifischer Richtlinien und Vorschriften im Hinblick auf den Zahlungsverkehr erforderlich ist (siehe Abbildung 2).

52 % der Befragten empfinden eine Expansion in neue Regionen als herausfordernd oder sehr herausfordernd.

Abbildung 2

„Wo sehen Sie die größten Herausforderungen bei einer internationalen Expansion und der Annahme grenzüberschreitender Zahlungen?“

(Die Teilnehmer konnten alle zutreffenden Herausforderungen auswählen.)



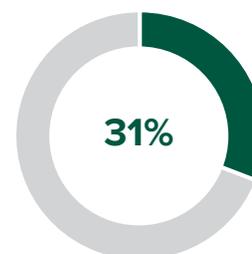
Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen

Quelle: Studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

- › **Veränderungen im Verbraucherverhalten:** Eine der größten Herausforderungen für Einzelhändler findet sich in der Zeit, die aufgewendet werden muss, um mit den Trends im Zahlungsverkehr Schritt zu halten, so etwa Verbraucherpräferenzen rund um bestimmte Zahlungsmethoden. Um ihren Umsatz zu sichern und weiteres Wachstum zu ermöglichen, müssen Einzelhändler neue Kundenerlebnisse erschaffen. Ebenso gilt es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die ihre Kunden auf eine Weise unterstützen, wie es zuvor weder notwendig oder überhaupt möglich gewesen wäre. So planen zum Beispiel 31 % der Einzelhändler die Implementierung von Funktionen für wiederkehrende Zahlungen. Damit zeigen sie ihr Bestreben, Kaufangebote für Abonnement-Produkte anzubieten, die eine größer werdende Kundennachfrage bedienen (siehe Abbildung 3).



Abbildung 3



planen die Implementierung von Funktionen für wiederkehrende Zahlungen.

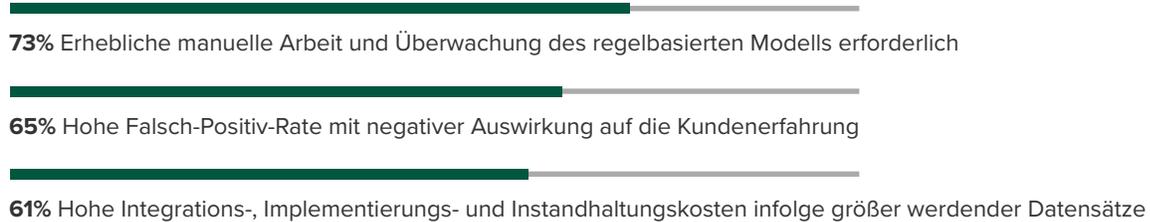
Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen.

Quelle: Studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

- › **Höheres Betrugsrisiko:** In stürmischen Zeiten finden Betrüger neue Möglichkeiten. Tatsächlich haben 38 % der Befragten während der Pandemie vermehrt Betrugsversuche verzeichnet, und 57 % räumen einer Verbesserung der Betrugserkennung über die nächsten 12 Monate eine hohe Priorität ein oder sehen in diesem Punkt eine kritisch wichtige Initiative. Einzelhändler, die über kein hochentwickeltes Betrugsmanagementsystem verfügen, müssen Hunderte von Stunden damit verbringen, Informationen manuell zu erfassen und zu kommunizieren. Nahezu ein Drittel der Befragten verwendet ein regelbasiertes Betrugsmanagementsystem, dessen Instandhaltung teuer sein kann und das nicht in der Lage ist, neue Betrugsmuster zu erkennen (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4

„Wo sehen Sie die drei größten Herausforderungen bei Ihrer aktuellen Lösung für Betrugsmanagement, wenn sie rein regelbasiert ist und nicht auf maschinellem Lernen basiert?“ (Die Teilnehmer konnten die drei größten Herausforderungen auswählen.)



Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen
Quelle: studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Fooester Consulting

Unternehmen, die in die richtige Technologie für den Zahlungsverkehr investieren, können Wachstumsstrategien rasch umsetzen

Die richtige Technologie für den Zahlungsverkehr bildet das zentrale Element für die Eroberung neuer globaler Märkte, ohne dass neue Zahlungsmethoden integriert und die Einhaltung lokaler Vorschriften separat sichergestellt werden müssen (siehe Abbildung 5):

- › **Integrierte Compliance und Zahlungsmethoden:** Einzelhändler, die ihre Expansionsstrategie rasch umsetzen können, ohne erst internen Entwicklungsaufwand betreiben zu müssen, haben gegenüber ihren Mitbewerbern einen wertvollen Vorsprung. Mit einer Investition in technologisch innovative Plattformen für den Zahlungsverkehr können Einzelhändler darauf vertrauen, dass ihr nächster strategischer Zug nicht von Ressourceneinschränkungen oder externen Faktoren blockiert wird.
- › **Lösungen für heute und die Zukunft:** Für Unternehmen gilt es, die erforderliche Infrastruktur aufzubauen, um auf künftiges Verbraucherverhalten angemessen reagieren zu können. Sich wandelnden Verbraucherpräferenzen müssen Einzelhändler mit zukunftssicheren Technologien für den Zahlungsverkehr begegnen, um mit den neuesten Trends mithalten zu können und für die Zukunft gewappnet zu sein. Um sich hierfür aufzustellen, erwarten anpassungsfähige Einzelhändler von ihren Zahlungsanbietern, dass sie ihnen erweiterte Funktionen bieten. Hierzu gehören beispielsweise Kundenbindungsprogramme (55 %), mit Karten verknüpfte Angebote (47 %) und Whitelabel-Softwareprodukte zur Kreditvergabe an Konsumenten (45 %).

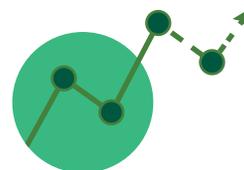


Abbildung 5

„Bei welchen Lösungen könnten sich Ihre Zahlungsanbieter verbessern?“ (Die Teilnehmer konnten die für sie wichtigsten fünf Punkte nach Priorität absteigend auswählen.)

55% Programme zur Kundenbindung (z. B. Loyalitätsprogramme mit mehreren Partnern, Whitelabel-Programme)

49% Mehr Einblicke zu Buchhaltung und Finanzen

47% Mit Karten verknüpfte Angebote

44% Verbesserung von Zahlungsautorisierungen und -ablehnungen

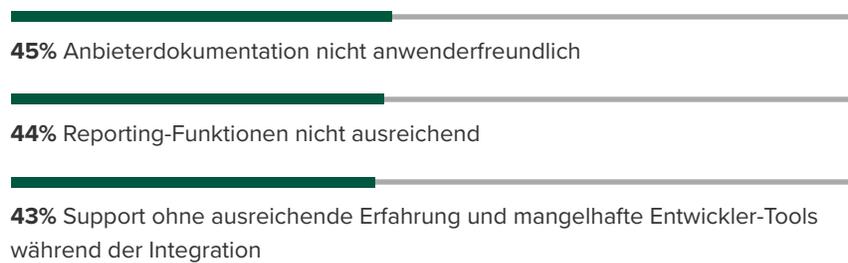
44% Whitelabel-Softwareprodukte zur Kreditvergabe an Konsumenten

Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsverkehrsfunktionen in ihrem Unternehmen
Quelle: studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

- › **Die Freiheit, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren:** Vielen Einzelhändlern ist es ein Dorn im Auge, Ressourcen zur Verwaltung von Zahlungsanbietern gebunden zu sehen. 45 % haben Probleme mit der Anbieterdokumentation und 43 % mit unzureichenden Entwickler-Tools (siehe Abbildung 6). Einzelhändler, die mit technisch fortschrittlichen Zahlungsanbietern zusammenarbeiten, können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, ohne Zeit und Geld mit dem Aufbau interner Technologien oder dem Micromanagement von Anbietern zu verschwenden. Dieser Fokus auf das Kerngeschäft bedeutet auch, sich nicht mit der Akzeptanz neuer Zahlungsmethoden herumschlagen oder alle Trends bei der Betrugserkennung genau verfolgen zu müssen.

Abbildung 6

„Was sind Ihrer Ansicht nach insgesamt die größten Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Ihrem Zahlungsanbieter?“ (Abbildung zeigt die drei größten Herausforderungen)



Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen
Quelle: Studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

Wichtige Empfehlungen



Während der Pandemie haben sich die Trends, die sich seit Langem im globalen Zahlungsverkehr abzeichnen, enorm beschleunigt. Immer mehr Transaktionen finden online statt. Dabei hat sich die Rolle der Infrastruktur für den Online-Zahlungsverkehr herausgebildet: Sie ist strategischer Hebel für eine Reihe neuer Geschäftschancen, von der Einführung eines neuen Geschäftsmodells bis zur Expansion auf neue Märkte. Die von Forrester durchgeführte umfassende Befragung von Entscheidungsträgern in Unternehmen zum Status von Zahlungsvorgängen im Einzelhandel und zur möglichen Zukunft bietet eine Reihe wichtiger Empfehlungen:



Zahlungsvorgänge sollten als Tool für mehr Wachstum verstanden werden.

Traditionell sehen viele Einzelhändler Zahlungsvorgänge als Kostenstelle, nicht als Gelegenheit zur Umsatzgenerierung. Einzelhändler, die ihre Zahlungslösungen als Chance für mehr Umsatz und größere Marktanteile erkennen, genießen einen Wettbewerbsvorteil. Zahlungsvorgänge sollten für Einzelhändler eine entscheidende strategische Überlegung sein, wenn sie ihre ambitionierten



Wachstumspläne in einem höchst volatilen und umkämpften Marktumfeld umsetzen möchten.



Abgelöst werden sollten dabei veraltete Zahlungsinfrastrukturen, die wichtigen geschäftliche Prioritäten wie einer internationalen Expansion oder neuen Einnahmequellen im Wege stehen.

Zahlungsvorgänge sind eines der Kernelemente jedes Geschäftsprozesses und somit auch entscheidend für die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens.



Einzelhändler können Zahlungslösungen nutzen, um neue Erkenntnisse aus Echtzeitdaten über Funktions- und Finanzbereiche hinweg zu gewinnen und so informiertere Entscheidungen zu treffen. Sie sollten in der Lage sein, ihr Geschäft auf Grundlage dieser Zahlungslösungen zu skalieren, Anforderungen zu antizipieren und Komplexität zu reduzieren.



Suchen Sie nach einem Partner – nicht nur einen Anbieter – für Zahlungslösungen, der Sie bei Ihrer Expansion und Ihrem Wachstum unterstützen kann.

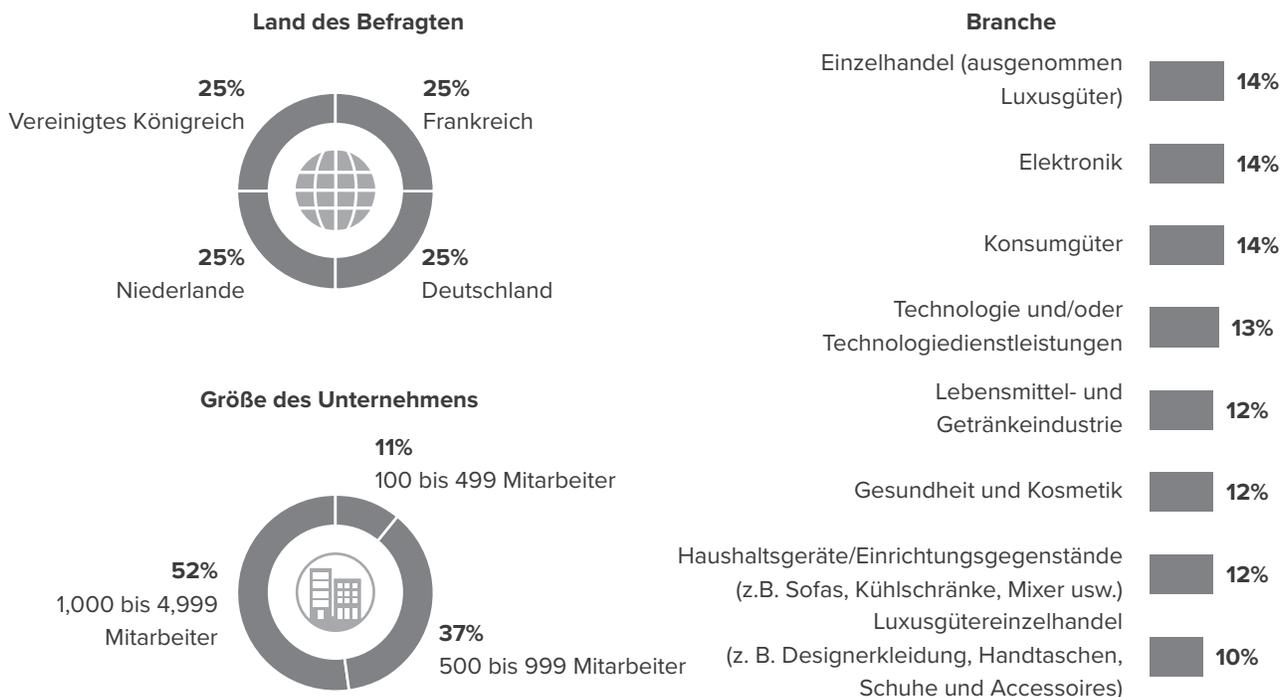
Der richtige Zahlungsanbieter kann Ihnen dabei helfen, neue oder lokale Zahlungsmethoden ohne Reibungsverluste auf einem neuen Markt umzusetzen und Ihre globale Expansion zu beschleunigen. Mit Lösungen basierend auf maschinellem Lernen kann er Ihnen auch helfen, sich gegen immer ausgefeiltere Betrugsangriffe zur Wehr zu setzen und so weitere Umsatzverluste zu vermeiden. Ihr Zahlungsanbieter sollte Ihnen die richtigen Einblicke vermitteln, mit denen Sie sich auf Ihre Geschäftsstrategie konzentrieren können, ohne sich um Investitionen Gedanken machen zu müssen, die für eine Expansion hin zu neuen Märkten, Geschäftsmodellen oder Kundenerfahrungen erforderlich sind.



Anhang A: Methodik

In dieser Studie befragte Forrester 495 Teilnehmer per Online-Umfrage, die für Zahlungsinitiativen in ihrem Unternehmen verantwortlich sind. 221 der Teilnehmer stammten aus dem europäischen Raum. Unter den Umfrageteilnehmern waren Entscheidungsträger; mit den vorgelegten Fragen sollte eruiert werden, welche Technologien und Strategien für den Zahlungsverkehr ihre Unternehmen einsetzen, um adaptiver zu werden.

Anhang B: Demografie



Basis: 221 Directors oder höhere Positionen mit Kenntnissen über und Zuständigkeit für die Zahlungsfunktionen in ihrem Unternehmen.
Quelle: Studie im Auftrag von Stripe, durchgeführt im September 2020 von Forrester Consulting

Project Director:
Tarun Avasthy
Senior Market Impact Consultant

ABOUT FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting provides independent and objective research-based consulting to help leaders succeed in their organizations. Ranging in scope from a short strategy session to custom projects, Forrester's Consulting services connect you directly with research analysts who apply expert insight to your specific business challenges. For more information, visit forrester.com/consulting.

© 2020, Forrester Research, Inc. All rights reserved. Unauthorized reproduction is strictly prohibited. Information is based on best available resources. Opinions reflect judgment at the time and are subject to change. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar, and Total Economic Impact are trademarks of Forrester Research, Inc. All other trademarks are the property of their respective companies. For additional information, go to forrester.com. [E-49388]