



***Embedded Finance* und die "Fintechisierung" des Einzelhandes**

ARTIKEL

Sergio Albuquerque
Felipe Diniz

Oktober 2023

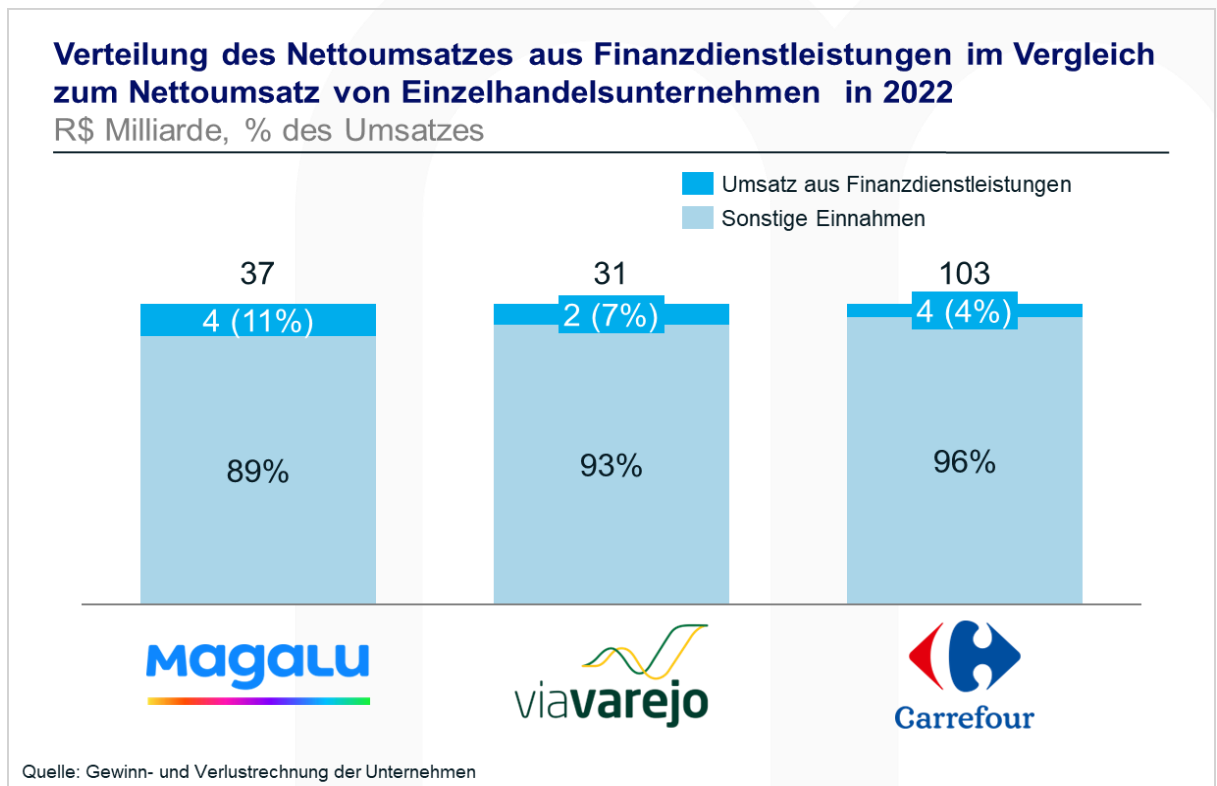
Eine nicht ganz so neue Neuigkeit.

Eine nicht ganz so neue Neuigkeit. Das Angebot von Finanzprodukten ist nichts Neues, es war schon immer ein zentraler Bestandteil des Wertversprechens des Einzelhandels in Brasilien. Beispiele für Produkte, die in Supermärkten oder Kaufhäusern angeboten werden, gibt es seit Jahren: Hipercard-Karten, Ratenzahlung bei Casas Bahia, unter anderem.

Obwohl BNPL, "buy now, pay later", und eingebettete Finanzdienstleistungen Begriffe sind, die neu erscheinen könnten, ist die Wahrheit, dass sich der brasilianische Einzelhandel schon immer erfolgreich auf das fortschrittliche nationale Finanzsystem gestützt hat, um sein Angebot zu dynamisieren. Wer braucht BNPL mit dem Ratenzahlungssystem von Casas Bahia?

Das Anbieten von Produkten und Dienstleistungen wie Krediten und Versicherungen ist Teil des Alltags im Einzelhandel. Obwohl die Rentabilitätsstrategie von Unternehmen zu Unternehmen variieren kann, macht der Finanzerlös von Einzelhändlern immer noch einen signifikanten Teil ihres Gesamtertrags aus, wie aus der untenstehenden Tabelle hervorgeht, in der dieser Prozentsatz in ausgewählten Beispielen etwa 5% bis 10% beträgt.

Figur 1: Anteil des Finanzerlöses am Gesamtumsatz der Unternehmen



Was hat sich wirklich geändert?

Es ist unbestreitbar, dass die Auswahl an Finanzprodukten und das Volumen dieses Angebots in den letzten Jahren erheblich zugenommen haben. Drei Haupttrends helfen, dieses Phänomen zu erklären:

- Veränderung des Verbraucherverhaltens:
 - **Größere digitale Kompetenz:** Die steigende Anzahl von Menschen, die sich mit der Navigation durch Apps und der Nutzung digitaler Ressourcen auskennen, erleichtert die Nutzung digitaler Produkte und Dienstleistungen.
 - **Erfahrung:** Der heutige Verbraucher ist wesentlich anspruchsvoller; er ist es gewohnt, Apps zu nutzen, die sein Leben mit einem Klick deutlich erleichtern. Der Verbraucher ist nicht mehr bereit, eine Erfahrung zu akzeptieren, die nicht nahtlos und nahezu sofort ist.
 - **Anpassung:** Verbraucher sind zunehmend weniger tolerant gegenüber generischen Angeboten - Hypersegmentierung und Exklusivität sind Megatrends im Marketing:
- Technologien und neue Geschäftsmodelle:
 - **Technologischer Fortschritt:** Die natürliche Entwicklung der Technologie erweitert exponentiell die Möglichkeiten von Lösungen.
 - **Neue Modelle:** Die Schaffung neuer Geschäftsmodelle, die sich als erfolgreich erwiesen haben, wie zum Beispiel das Banking as a Service, trägt ebenfalls zur Erweiterung des Angebots der Einzelhändler bei.
- Deregulierung:
 - Die Deregulierung des Finanzsystems ist seit mindestens 10 Jahren Teil der Agenda der Zentralbank - und dies war in dieser Zeit eine Konstante, auch wenn sich die Verwaltung und die politische Ausrichtung der Regierung geändert haben. Es gab immer einen echten Versuch der Führung der Zentralbank von Brasilien, den Wettbewerb im Bankensektor und in anderen Bereichen des Finanzsystems zu erhöhen.

Banking as a Service – die große Transformation des Sektors

Vor der Einführung und Popularisierung von BaaS (Banking as a Service) mussten Einzelhändler praktisch von Grund auf Plattformen für die Bereitstellung von Finanzprodukten aufbauen. Dieser Prozess war teuer und beschränkte das Angebot auf eine ausgewählte Gruppe von Unternehmen.

Mit der Einführung des Banking-as-a-Service-Modells begannen Finanzinstitute, die bankregulatorische und technologische Infrastruktur für Unternehmen verschiedener Branchen bereitzustellen. Darüber hinaus begannen sie, bereits strukturierte Produkte (wie Konten, Zahlungen, Kredite usw.), sei es eigene oder von Dritten, für verschiedene Arten von Unternehmen bereitzustellen.

Der BaaS-Anbieter übernimmt alle Compliance-Kosten - die Ausgaben, die erforderlich sind, um eine Institution den Vorschriften der Zentralbank entsprechend zu halten -, während das beauftragte Unternehmen darauf abzielt, Finanzprodukte an seine Kunden anzubieten und seine Vertriebskanäle zu nutzen. Auf diese Weise ermöglicht das Banking-as-a-Service-Modell eine schnelle und kostengünstige Integration eines Angebots an Finanzprodukten für jedes Unternehmen.

Der globale BaaS-Markt generierte 2022 Einnahmen in Höhe von rund 640 Milliarden US-Dollar. In Brasilien wird geschätzt, dass der Sektor im Jahr 2021 etwa 1,4 Milliarden US-Dollar erreicht hat. Laut einer Studie der Febraban wird die BaaS-Einnahme in Brasilien in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich um 30 % pro Jahr wachsen.

Neben BaaS haben Einzelhändler verschiedene Modelle zur Verfügung, um ihren Kunden Finanzprodukte und -dienstleistungen anzubieten. Sie können als Bankvertreter fungieren oder Joint Ventures mit Finanzinstituten eingehen. BaaS zeichnet sich durch seine einfache Implementierung und den geringen erforderlichen Investitionsaufwand aus. Diese Lösung bietet jedoch in der Regel eine begrenzte Anpassungsmöglichkeit, und ein Großteil des in dieser Kette generierten Werts wird vom Finanzinstitut erfasst.

Die folgende Abbildung veranschaulicht einige der verschiedenen Optionen, die heute für Finanzangebote zur Verfügung stehen, und stellt Vor- und Nachteile in Perspektive.

Tabelle 1: Optionen zur Implementierung von Finanzlösungen im Einzelhandel

		Durchschnittswert ● Hoch ○ Niedrig		
	Modellbeschreibung	Umsatzpotenzia	Investition	Implementierungszeit
Banking as a Service	Ein Modell für die personalisierte Bereitstellung von Finanzdienstleistungen in Branchen wie Einzelhandel und Technologie.			
Banking Correspondent	Eine vom Zentralbank autorisierte Institution zur Erbringung von Dientsleistungen in Finanzinstituten			
Joint venture	Strategische Vereinigung von Unternehmen zur Realisierung von Synergieeffekten wie Marktanteil-erweiterung, Technologieaustausch usw.			
Instituição Financeira	Ein Unternehmen, das für den Betrieb im Finanzsektor lizenziert ist und Bank- und Finanzdienstleistungen für Kunden anbietet.			

1. Reale Werte hängen vom Produkttyp, Partner usw. ab..

Neue Branchen und neue Produkte

"Every company will become a Fintech company."

Das Wachstum von BaaS, regulatorische Veränderungen und Verschiebungen im Verbraucherverhalten verändern den Finanzsektor. Diese Trends haben das Spektrum der Unternehmen, die Finanzprodukte anbieten, erweitert, die bedienten Marktsegmente diversifiziert, das Produktportfolio bereichert und die Vielfalt der angebotenen Lösungen erweitert:

- Als Ergebnis von Veränderungen im Verbraucherverhalten haben wir einen bemerkenswerten Übergang von der Offline- zur Online-Umgebung beobachtet, wobei Finanzprodukte nahtlos in digitale Erlebnisse integriert werden, beispielsweise während des Kaufvorgangs in Apps.
- Gleichzeitig ist die Palette der von Einzelhändlern und anderen Unternehmen angebotenen Finanzprodukte in den letzten Jahren exponentiell gewachsen. Früher auf Kredit- und Versicherungsoptionen beschränkt, können diese Unternehmen jetzt praktisch jedes auf dem Markt verfügbare Finanzprodukt oder -dienstleistung anbieten.
- Schließlich hat die Reduzierung der Marktzugangsbarrieren, vorangetrieben durch BaaS, zu einem Wachstum in der Anzahl und Vielfalt der Unternehmen geführt, die Finanzdienstleistungen anbieten. Selbst kleine Unternehmen sind in den Markt eingetreten, mit Produkten wie Private-Label-Karten. Darüber hinaus erstreckt sich das Angebot, das früher auf den Einzelhandel konzentriert war, nun auf eine breitere Palette von Sektoren, einschließlich Bildung, Konsumgüter und Industrie.

Im Folgenden listen wir eine kleine Auswahl von Unternehmen aus verschiedenen Segmenten (Lebensmitteleinzelhandel, Konsumgüter, Telekommunikation, Transport), die Embedded-Finance-Lösungen übernommen haben. Im wahrsten Sinne des Wortes verwandelt sich jedes bedeutende Unternehmen in eine Fintech.



Wer sind die potenziellen Gewinner?

Embedded Finance wird in verschiedenen Segmenten populär, aber einige Unternehmen werden mehr Wert aus diesen Lösungen ziehen als andere. Merkmale, die die Wertschöpfungspotenziale verstärken, sind:

- **Große Zielgruppe:** Unternehmen mit einer großen Anzahl von Kunden (und/oder vielen Lieferanten und Partnern) haben größere Chancen auf Angebot und erlangen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil, indem sie ihre Kanäle nutzen.
- **Zielgruppe mit wenig Zugang zu Finanzprodukten:** Zielgruppe mit wenig Zugang zu Finanzprodukten: Unternehmen, deren Kundenbasis (oder Lieferanten) wenig bankfähig ist und/oder eingeschränkten Zugang zu Finanzdienstleistungen hat, können erheblich von Embedded Finance profitieren. Typischerweise haben Kunden, die für Banken wenig attraktiv sind, einen unterdrückten Bedarf an Finanzdienstleistungen und können von innovativen Lösungen bedient werden.
- **Häufige Interaktionen mit der Zielgruppe:** Je häufiger und regelmäßiger die Interaktionen mit Kunden sind, desto besser sind die Chancen für ein Unternehmen, Finanzprodukte und -dienstleistungen zu verkaufen. Unternehmen mit einem hohen Engagement für ihre Kunden sind daher besonders geeignet, von der Integration dieser Angebote zu profitieren.

In diesem Sinne haben Unternehmen wie Einzelhändler, E-Commerce-Unternehmen, Marktplätze, soziale Netzwerke, Telekommunikationsunternehmen und Versorgungsunternehmen große Chancen, Wert aus der Bereitstellung von eingebetteten Finanzdienstleistungen zu schöpfen

Generierung von Wert für Unternehmen und ihre Kunden

Es ist entscheidend, dass das Angebot von Finanzprodukten durch nicht-finanzielle Unternehmen dazu beiträgt das Wertversprechen des core business zu stärken, indem es den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde erhöht, und die Kundenbindung fördert. Die Logik hinter diesem Angebot basiert auf einem attraktiven Wertversprechen für den Kunden, was der Firma wiederum Wettbewerbsvorteile verleiht und ihr Geschäftsmodell stärkt.

Kunden dieses Lösungstyps profitieren von mehreren Vorteilen:

- **Nahtlosere Erfahrung:** In einer zunehmend automatisierten Welt vereinfachen Finanzprodukte die Benutzerinteraktionen. Transaktionen werden in einer eigenen, schnellen, sicheren Umgebung durchgeführt und sind auf die Kundenreise abgestimmt, insbesondere im digitalen Bereich.
- **Kreditzugang und Finanzprodukten:** Viele Kunden haben Schwierigkeiten, Kredite zu erhalten oder sind nicht bankfähig. Dies trifft besonders auf Unternehmen zu, die eine wirtschaftlich vulnerablere Zielgruppe bedienen, wie zum Beispiel einige Lebensmitteleinzelhändler. Die Bereitstellung von Finanzprodukten kann diesen Kunden die Möglichkeit bieten, auf Dienstleistungen zuzugreifen, die sie normalerweise nicht bei Banken finden würden.
- **Zugang zu Vorteilen:** Viele dieser Produkte können so strukturiert werden, dass sie wie ein Treueprogramm funktionieren und progressive Vorteile je nach Nutzung bieten. Beispiele hierfür sind Cashback bei Einkäufen, Verlosungen oder Prämien und Boni bei der Inanspruchnahme von Kreditdienstleistungen.

Gleichzeitig können nicht-finanzielle Unternehmen, die Embedded-Finance-Produkte anbieten, auf vielfältige Weise profitieren:

- **Neue Einnahmequellen:** Die Bereitstellung von Finanzprodukten kann eine zusätzliche Einnahmequelle für das Unternehmen sein. Dies kann besonders relevant sein, wenn der Anbieter niedrige Margen hat und zusätzliche Einnahmen das Ergebnis erheblich beeinflussen.
- **Höhere Kundenbindung:** Neben Umsatzsteigerungen dient Finanzprodukten vor allem, das Kerngeschäft zu stärken. Der größte Effekt ist gesteigerte Kundenloyalität, insbesondere im Einzelhandel durch erhöhte Wiederkehr und höheren durchschnittlichen Umsatz. Laut einer aktuellen Accenture-Studie waren 88 % der Unternehmen, die Embedded-Finance-Lösungen eingeführt haben, erfolgreich darin, das Kundenengagement zu erhöhen.,,
- **Kostensenkung:** Bei bestimmten Produkten, wie Zahlungen, kann die Verwendung von Embedded-Finance eine Kostensenkung bedeuten. Zum Beispiel kann ein Einzelhändler, der eine digitale Geldbörse erstellt, diese nutzen, um die Kartenzahlungen seiner Kunden durch eine digitale Geldbörse zu ersetzen und so die Transaktionsgebühren zu senken.

Wie baut man ein robustes und kohärentes Embedded-Finance-Angebot auf?

Generische Lösungen sind kostengünstig und leicht umsetzbar. Die Einrichtung eines Gehaltskontos für Mitarbeiter kann beispielsweise relativ günstig sein, nur einige tausend Reais kosten und innerhalb weniger Monate abgeschlossen werden.

Wenn das Angebot jedoch ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswertversprechens ist, werden Planung und Entscheidung über die Elemente dieses Angebots und des Geschäftsmodells entscheidend. Generische Angebote können das Markenimage beeinträchtigen und zu Umsatz- und Kundenbindungsverlusten führen.

Daher ist eine sorgfältige Planung für Unternehmen, die daran interessiert sind, Embedded-Finance-Produkte anzubieten, unerlässlich. Alles beginnt mit der Festlegung der Ziele für das Finanzproduktangebot. Ist das Hauptziel zusätzliche Einnahmen zu generieren oder Kundenbindung und Wiederholungskäufe zu erhöhen? Je nach angestrebtem Ziel können verschiedene Produktkonfigurationen bewertet werden.

Entscheidend ist die Identifikation der Zielgruppe und ihrer Erreichungsstrategie. Ein digitales Konto/Wallet für Mitarbeiter unterscheidet sich erheblich von einem kreditbezogenen Produkt für Lieferanten. Trade-offs müssen bewertet, und die effektivste Marktzugangsstrategie gewählt werden. Welche Strategie ist am rentabelsten? Diese Überlegungen beeinflussen das Geschäftsmodell und die technologischen Lösungen.

Die folgende Abbildung zeigt einige der Schlüsselfragen, die ein Unternehmen adressieren muss, um ein starkes Angebot für Embedded Finance zu definieren.

Figura 2: Hauptfragen für das Angebot von Embedded Finance

NON EXHAUSTIVE

				
Was sind meine Ziele?	Welche Zielgruppe möchte ich erreichen? Warum?	Welche Produkte machen Sinn für das Angebot? Wie kann ich sie rentabel machen?	Welche technologischen und geschäftlichen Lösungen kann ich anbieten?	Wie verhandle ich mit einem potenziellen Partner? Wie setze ich um?
- Zusätzliche Einnahmen generieren - Kundenbindung fördern - Die Kundenerfahrung verbessern - Die Kundenfrequenz im Geschäft erhöhen - Transaktionskosten senken	- Kunden - Lieferantes - Partner - Mitarbeiter - Andere	- Karten und Zahlungsmittel - Girokonto - Kredit - Versicherung - Treueprogramme	- Vertriebskanal - Banking as a Service (BaaS) - Bankpartner - Joint Venture (JV) - Bank werden	- Umsatzbeteiligung - Profit share - Feste Gebühr - Transaktionell

Es ist möglich, verschiedene Kombinationen für ein Finanzangebot zu nutzen (z. B.: Angebot von Krediten über BaaS für Mitarbeiter und Angebot von Private-Label-Karten für Kunden), je nach Bedarf und Profil der Zielgruppe.

Der Lösungsraum ist riesig, ebenso wie die potenziellen Chancen. Die Hauptaufgabe besteht darin, ein solides und kohärentes Angebot zu entwickeln. Welche ist die beste Strategie für Embedded Finance für Ihr Unternehmen?