

# Bezahlösungen für digitale Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie

Klaus Schöpflin

Lukas Zühlke

Christina Schöpflin

Executive Consultant

Consultant

Student Employee

SHC Stolle & Heinz Consultants  
GmbH & Co. KG  
Konrad-Adenauer-Allee 15  
86150 Augsburg  
[k.schoepflin@stolleundheinz.com](mailto:k.schoepflin@stolleundheinz.com)

SHC Stolle & Heinz Consultants  
GmbH & Co. KG  
Konrad-Adenauer-Allee 15  
86150 Augsburg  
[l.zuehlke@stolleundheinz.com](mailto:l.zuehlke@stolleundheinz.com)

SHC Stolle & Heinz Consultants  
GmbH & Co. KG  
Konrad-Adenauer-Str. 15  
86150 Augsburg  
[c.schoepflin@stolleundheinz.com](mailto:c.schoepflin@stolleundheinz.com)

## Abstract

In einer vernetzten Welt mit umfangreichen, innovativen digitalen Dienstleistungen über alle Industriesektoren hinweg – vor allem aber im Bereich vernetzter Mobilität – wird die Frage nach adäquaten Bezahlösungen immer wichtiger.

Beispielhafte Anwendungsfälle sind:



Abbildung 1: typische Anwendungsfälle von Bezahlösungen rund um das Thema Mobilität

Hierzu passende Bezahlösungen müssen modern, hoch skalierbar und sicher sein sowie alle erforderlichen Customer Touchpoints (Auto, Online, Mobil, Automat, Shop) abdecken.

Solche Lösungen sind heute bereits am Markt zu finden – jedoch recht schwierig. Daher stellt sich die strategische Frage Build, Buy or Partner für wichtige Grundlagenanwendungen (z.B. Payment Gateway).

Offensichtlich scheinen echte Blind Spots in den Initiativen der Automobilhersteller und der großen Beratungsgesellschaften, die typischerweise die Automobilindustrie unterstützen, zu existieren. Hier herrscht noch die Sichtweise vor, dass Payment zu klein und zu komplex ist, um sich damit ernsthaft auseinander zu setzen.

Aus unserer Sicht sind jedoch skalierbare und nutzerfreundliche Paymentlösungen ein Missing Link in der Usability digitaler Mobilitätsdienste.

## Grundlagen

Digitale Bezahlösungen für Mobilitätsdienstleistungen müssen multikanal- oder multichannel-fähig sein, um alle Customer Touchpoints mit einer einheitlichen User Experience abdecken zu können.

Aus Sicht eines Payment Experten sind skalierbare und nutzerfreundliche Bezahlösungen nötig, um

- ID-Management
- Personalisierung
- Loyalty und Werbung

anstelle proprietärer Lösungen umzusetzen.

Die regulatorischen und marktspezifischen Hürden für den Erfolg herstellereigener Bezahlösungen sind allerdings sehr hoch. Am Markt erfolgreiche Bezahlösungen sind immer aus einer Kombination von Nutzermobilisierung, einfacher Handhabung und konkreter Mehrwerte für den Kaufprozess entstanden. Zudem verschärfen neue EU-Richtlinien ab 2018 die Anforderungen an den Schutz persönlicher Daten und die Haftung für die unerlaubte Weitergabe dieser Daten.

Ein erfolgversprechender Ansatz zur Bewältigung von Startschwierigkeiten beim Rollout von Bezahlösungen für digitale Angebote und Geschäftsmodelle kann eine herstellerübergreifende Herangehensweise sein. Diese erlaubt Automobilherstellern sich auf die individuelle Gestaltung der wichtigen Customer Front Ends (Online, Mobil, Auto, Shop) zu konzentrieren. Die eigentliche Bezahlösung – einschließlich der Anbindungen an diese Front Ends und aller Funktionalitäten – rückt dabei als skalierbare Lösung für alle in den Hintergrund.

Dem erhöhten Aufwand bei Design und Implementierung einer solchen Lösung stehen hohe Vorteile hinsichtlich Skaleneffekten und Beherrschung regulatorischer Anforderungen gegenüber. Insbesondere bei der Entwicklung gesamtheitlicher

Mobilitätslösungen bietet eine solche Herangehensweise strategische Vorteile.

### Beobachtungen aus Nutzersicht

Im Vergleich zu typischen Angeboten aus dem Online oder Mobile Commerce gibt es in der automobilen Welt noch wenige multichannel-fähige Angebote und Dienstleistungen, die zudem im Vergleich zu anderen Branchen deutliche Schwächen in der Handhabung von Registrierungs- und Bezahlprozessen aufweisen.

Andererseits haben Automobilhersteller bereits viel Geld und Aufwand in die Entwicklung von eigenen Bezahlverfahren gesteckt - ohne sichtbaren Erfolg. Zudem stehen weitaus mehr technische Möglichkeiten zur Verfügung als heute genutzt werden. Warum?

Betrachtet man die am Markt verfügbaren Bezahlösungen von Automobilherstellern für die oben genannten Einsatzzwecke, so lassen sich generell deutliche Schwächen bei der Usability dieser Anwendungen feststellen, insbesondere:

- Umständliche Registrierungsprozesse
- Keine einheitliche Nutzeroberfläche
- Viele Medienbrüche
- Keine einheitlichen bzw. fehlende bargeldlose Bezahlmittel
- fehlende Funktionalitäten, beispielsweise einfache Zusatzbestellungen oft nicht möglich,

Typische Nutzeranforderungen lassen sich aus vergleichbaren Anwendungen in anderen Branchen, wie im Online Handel, leicht ableiten. Diese betreffen nicht nur die User Experience und Customer Journey bei der Abwicklung von Bezahlvorgängen, sondern ebenso

- einheitliche Nutzeroberflächen über alle Touchpoints hinweg (Mobil, Online, Automaten, Auto, Telefon),
- das Angebot an sofort nutzbaren multichannel-Angeboten,
- die Nutzung einheitlicher Identifizierungsmerkmale,
- Schutzmechanismen für persönliche Daten.

Aus diesen Grundanforderungen von Anwendern und den Erfahrungen mit digitalen Bezahlösungen in anderen Branchen lassen sich wichtige und für die grundlegende Architektur von Bezahlösungen für Mobility entscheidende Rückschlüsse ziehen.

Payment ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck. Der Konsum digitaler Dienstleistungen muss im Vordergrund stehen: niemand bezahlt gerne. Deshalb sollte eine für Nutzer attraktive Payment Infrastruktur über folgende Merkmale verfügen:

- ID-Management und Verknüpfung mit Bezahlarten und -funktionen,

- Anbindung aller Buchungs-, Bestell- und Bezahlprozesse an multichannel-fähige Bezahlmittel,
- Nutzung einer ID in der gesamten Mobilitätsumgebung,
- Starker Datenschutz entsprechend neuer EU-Richtlinie.



Abbildung 2: Typische Nutzeranforderungen und Anforderungen an eine Payment-Infrastruktur

Die technische Realisierung einer solchen Architektur ist heute bereits möglich, da die grundlegenden Teilanwendungen am Markt eingeführt sind. Bei der Beschaffung und der Integration solcher Teilanwendungen stellt sich die strategische Frage Build, Buy or Partner für wichtige Grundlagenlösungen (z.B. Payment Gateway).

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist jedoch weniger die IT-Architektur als vielmehr die Business Architektur einer hoch skalierbaren Bezahllösung. Hierfür ist die Suche nach erfolgreichen Vorbildern in der Payment-Industrie und das Verständnis der dort vorherrschenden Marktbedingungen und Erfolgsfaktoren von zentraler Bedeutung.

### Payment – eine eigene Welt

„Bezahlen“ ist eine eigene Welt mit eigenen Spielregeln und Erfolgsfaktoren. Die wichtigsten sind:

- User Experience,
- Nuttermobilisierung,
- Skalierung.

Neueinsteiger in der Payment-Industrie sehen sich mit einer Vielzahl von Hindernissen und Herausforderungen beim Design, der Implementierung und dem erfolgreichen Rollout eigener, proprietärer Bezahlösungen konfrontiert:

- Regulierungs- und Lizenzierungsanforderungen für Anbieter, Verarbeiter, Bezahlverfahren und Akzeptanzlösungen stellen hohe Markteintrittsbarrieren dar (Zeit, Knowhow, Kosten)
- National unterschiedliche gesetzliche Anforderungen und eine Vielzahl an proprietären, nationalen Bezahlverfahren (z.B. girocard oder Carte Bleue)
- Wenige am Markt verfügbare Lösungen, die über alle Customer Touchpoints eine

Datenverarbeitung ermöglichen (Shop, Automat, Online, Mobil, Telefon).

Zudem ist festzustellen, dass der Markt an Bezahlverfahren gesättigt ist. Seitens der Nutzer besteht nur noch ein geringer Bedarf an gänzlich neuen Bezahlverfahren. Das Bedürfnis nach Bezahlösungen die die oben genannten Nutzeranforderungen erfüllen, ist dafür umso größer.

Bei einer Analyse der weltweit erfolgreichsten Bezahlverfahren kann man erkennen, dass sie durch eine Kombination folgender Erfolgsfaktoren entstanden sind:



Abbildung 3: Weltweit erfolgreiche Bezahlverfahren und grundlegende Erfolgsfaktoren

Die Ausbreitung bereits vorhandener Lösungen in der Automobilindustrie wird zusätzlich erschwert durch die Umsetzung neuer, für Bezahl- und Loyaltylösungen relevanter EU-Richtlinien.

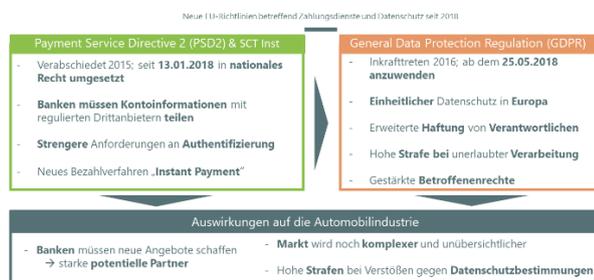


Abbildung 4: Neue EU-Richtlinien für Bezahlverfahren und Datenschutz in 2018

Mit diesen neuen Richtlinien, die 2018 in nationales Recht umgesetzt werden, erhöht sich die Komplexität und das Haftungsrisiko für Anbieter von eigenen Bezahlösungen beträchtlich.

### Von proprietären Lösungen zu hoch skalierbaren Mobilitäts-Plattformen

Aus den oben dargestellten Anwendungsfällen, den Nutzeranforderungen und den Merkmalen erfolgreicher Bezahlösungen lässt sich eine grundlegende Business Architektur für eine hoch skalierbare Payment-Lösung

für Automobilhersteller erstellen. Wichtigste Kriterien hierfür sind:

- Eine klare Aufgabentrennung zwischen Automobilherstellern (Design und Integration von Front Ends und digitalen Inhalten) und
- einer zentral betriebenen Paymentplattform (Backend und Integration von Bezahlverfahren bzw. ID-Verfahren, die allen Beteiligten zur Verfügung stehen).
- Die Integration beider Lösungselemente durch multichannel-fähige Schnittstellen (Payment Gateways), die in der Lage sind alle Arten von Transaktionen über alle Front Ends hinweg zu verarbeiten.

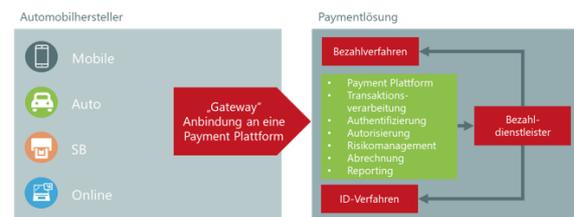


Abbildung 5: Grundarchitektur einer einheitlichen Payment Plattform in der Automobilindustrie

Auch wenn die Schaffung einer einheitlichen Payment-Plattform für mehrere Automobilhersteller auf den ersten Blick angesichts bereits vorhandener, herstellereinspezifischer Bezahlösungen nicht unbedingt sinnvoll erscheinen mag, bietet die gemeinsame Entwicklung und Nutzung einer zentralen Payment Plattform große mittel- und langfristige Synergie- und Skalierungseffekte.

Wendet man die für die Payment-Industrie üblichen Bewertungsmaßstäbe an, so erscheint eine intensive herstellerübergreifende Analyse dieses Konzepts notwendig.



Abbildung 6: Vorteile hersteller- bzw. industrieübergreifender Payment-Plattformen gegenüber proprietären Bezahlösungen.

Insbesondere industrieübergreifende Lösungen für Mobilitätsanwendungen über die gesamte Mobilitätskette hinweg führen zu beträchtlichen Synergieeffekten für alle beteiligten Anbieter, da über gemeinsame, standardisierte Registrierungs-, Identifizierungs- und Bezahlprozesse die meisten Nutzer mobilisiert werden können.



Abbildung 7: Aufbau und Wirkungsweise einer Paymentplattform für ganzheitliche Mobilitätslösungen

### Zusammenfassung

Digitale Bezahlösungen für Mobilitätsdienstleistungen müssen multichannel-fähig sein, um alle Customer Touchpoints mit einer einheitlichen User Experience abdecken zu können.

Aus Sicht eines Payment Experten sind skalierbare und nutzerfreundliche Bezahlösungen ein Missing Link in der Usability digitaler Mobilitätsdienste, die man für die Umsetzung von

- ID-Management
- Personalisierung
- Loyalty und Werbung

anstelle proprietärer Lösungen verwenden könnte.

Eine gemeinsame, unternehmensübergreifende Erarbeitung wichtiger Grundlagen und Standards für Bezahlvorgänge rund um das Auto verspricht strategische Vorteile und Sicherung künftiger Investitionen für die beteiligten Unternehmen, insbesondere geringere Entwicklungskosten und eine schnellere Time-to-Market.

Ein solches Netzwerk könnte Automobilhersteller, Parkraumbewirtschafter, Betreiber von Raststätten, Schienenverkehr, Flottenkartenbetreiber und Dienstleister für moderne Bezahlverfahren umfassen.

Der Nutzen solcher Lösungen für Endkunden ist hauptsächlich durch eine einfache Handhabung und die Vermeidung von Medienbrüchen bestimmt.

### Über SHC

Die SHC GmbH & Co. KG ([www.stolleundheinz.com](http://www.stolleundheinz.com)) mit Sitz in Augsburg ist ein unabhängiges, international tätiges Beratungsunternehmen mit einem europaweiten Partnernetzwerk.

Seit 2007 unterstützt SHC unter anderem Banken, Finanzdienstleister sowie Industrie- und Handelsunternehmen beim strategischen Aufbau, der Umsetzung und dem Betrieb innovativer Geschäftsfelder sowie bei der Optimierung ihres Bestandsgeschäftes. Unsere fachlichen Kompetenzschwerpunkte liegen dabei in den Segmenten Zahlungsverkehr und eHealth.

In den letzten fünf Jahren waren SHC Mitarbeiter erfolgreich an den wichtigsten europäischen Innovationsprojekten im Bereich Payment beteiligt.

SHC steht für Menschen, die sich exzellent mit Transaktionen und Vernetzungen in den Branchen Zahlungsverkehr und eHealth auskennen und individuelle Lösungen gemeinsam mit ihren Kunden erarbeiten und umsetzen.

SHC arbeitet seit mehreren Jahren erfolgreich mit Unternehmen zusammen, die Key Player in der Mobilitätskette in Deutschland sind, im beispielsweise in den Bereichen Schienenverkehr, Flottenkarten, Parkraumbewirtschaftung, Raststationen an Autobahnen, ÖPNV und erweitert ihre Wertschöpfungskette durch Konzentration auf Design und Implementierung von Speziallösungen, die sich nahtlos in strategische Initiativen oder komplexe Systemlandschaften einfügen.