horn & company

COMPETENCE CENTER: PAYMENTS

Vorstellung und einführende Marktperspektiven

2025

Payments sind ein zentraler Bestandteil des Finanzsystems und des täglichen Lebens

Übersicht: Payments Use Cases

Stationärer Point-of-Sale

Einzelhandel, Restaurant

Kontaktbehaftete/ -lose Transaktionen am stationären POS mit Bargeld, Karte, Mobile, Wearable etc.

Digitaler Handel (E-/M-Com)

Online-Handel, In-App Payments

Digitaler Handel via Browser („E-Com“) oder mobiler App („M-Com“)

Deep Dive auf nachfolgender Folie

Recurring Payments

Miete, Versicherung, Abos

Regelmäßige (i.d.R. monatliche) Trans-aktionen mit ident-ischer Summe

Person-to-Person (P2P / P2Pro)

Rechnungsteilung, Taschengeld

Geldtransfer zw. Privatpersonen (P2P) oder Rech-nungsbegleichung (P2Pro)

Machine-to-Machine (M2M)

Smart Home, Connected Car

Automatisierte Transaktionen durch Vernetzung von Geräten im Internet of Things

Geldautomaten (GAA)

Abhebungen am Geldautomaten mit physischer Karte, Smartphone, Wearable, etc.

Payments sind ein fester Bestandteil des Alltags – die gesamtgesellschaftliche Digitalisierung und das sich wandelnde Kundenverhalten verstärkt die Bedeutung digitaler (Payment) Use Cases

Legende: Häufigkeit Payment-Anwendungsfall im Alltag (heute) Zukünftig steigende/sinkende/gleichbleibende Relevanz im Alltag erwartet

Elektronische Payments werden immer wichtiger u. sind ein Rückenwind für die Branche

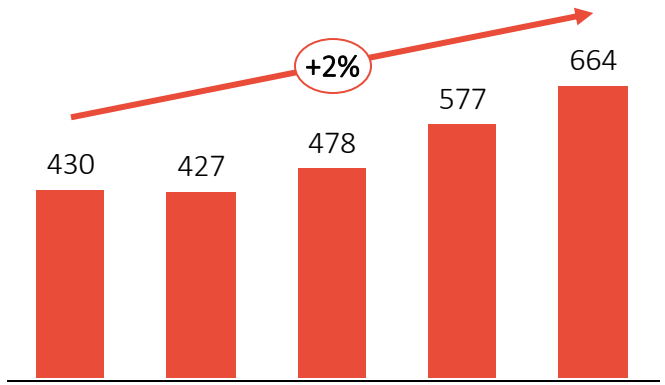
Entwicklung Einzelhandel und Payments (vereinfacht)

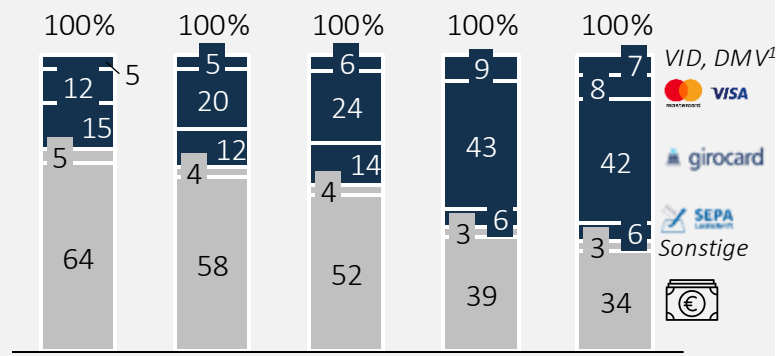
Umsatz, DE 2005-2024, in Mrd. EUR

Payment-Methoden, DE 2005-2024, in %

Kommentare

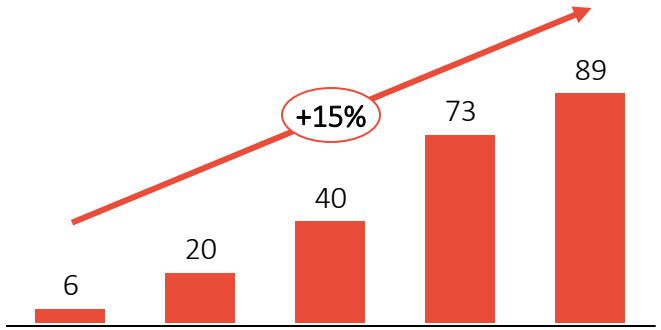
Stationärer Point-of-Sale

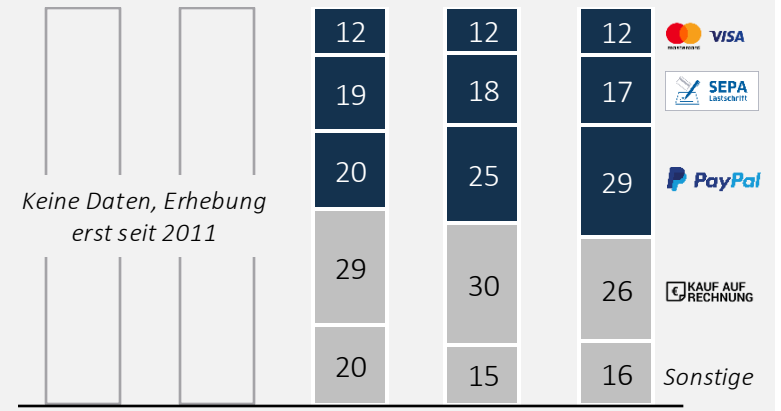




- Starker Rückgang der Bargeldverwendung im stationären Handel
- Girocard mit Abstand meistgenütztes Bezahlverfahren
- Zugewinn bei Karten in ´24 wegen der neuen Debitkarten (VID, DMV[1])

Digitaler Handel





- PayPal im e-com heute beliebtestes Bezahlverfahren
- Kauf auf Rechnung weiterhin stark, inkl. BNPL-Angeboten
- Kaum Veränderung in der Nutzungshäufigkeit von Lastschriften und Karten

1. Visa Debit, Debit Mastercard

Quellen: Umsätze gem. HDE 2025, Payments gem. EHI 2005-2025

Die Payments-Branche ist ein hochdynamisches Feld mit hoher Geschwindigkeit

Auszug relevanter Markttrends

	Trends und Impact im zweiseitigen Markt	Issuing	Akzeptanz
Geschäftsmodelle	**Sinkende Margen im traditionellen Kerngeschäft:** Grds. sinkende Margen im Kerngeschäft (insb. Processing, Issuing) – folglich verstärkter Fokus auf (zus. bepreiste) Value-added Services (VAS) im Markt	○	○
	Dis-Intermediation der Kundenschnittstelle: Verstärkte Besetzung der Kundenschnittstelle durch Wallet-Angebote von Nicht-Banken (bspw. Apple, Google, Paypal) – im Payment, aber auch Banking	○	
	Relevanz von Prozessen und datenbasierten Angeboten: Steigende Relevanz von Embedded Finance für Optimierung Kundenerlebnis, -bindung und Erträge – v.a. Finanzierungen und Versicherungen	○	○
Markt und Innovation	**Wettbewerbsstruktur:** Veränderung der Wettbewerbslandschaft durch große M&A-Transaktionen (bspw. Nexi, Global Payments, FIS) sowie den Markteintritt neuer Akteure wie BigTechs und Payment-Orchestratoren		○
	KI: Einfluss Künstlicher Intelligenz – von industrieübergreifenden Anwendungsfeldern wie Customer Service bis hin zu Payments-spezifischen Einsatzbereichen wie Fraud Detection und Transaktionsoptimierung	○	○
	Vielfalt: Wachsende Vielfalt an Payments mit notwendiger Abdeckung durch Provider – von Wallets über A2A-Transaktionen und IP bis hin zu Stablecoins – getrieben durch Endkunden- und Händlerpräferenzen	○	○
	Wero / Digitaler Euro: Roll-out von Wero und ggf. Digitalem Euro als neue paneuropäische Payments (Rails) mit Implikationen für Wettbewerb und Geschäftsmodelle	○	○
Regulatorik	**MIF Cap:** Verschiebung Ertragspools von 2:1 pro Issuing zu 1:1 durch Cap der MIF (4-Parteien, Consumer) – dadurch seigende Relevanz des Acquiring-Geschäfts zur Stabilisierung transaktionsbasierten Erträge	○	
	Weitere Vorhaben: Neue Anforderungen und Opportunitäten durch PSR, PSD3, FIDA sowie eIDAS 2.0 – mit Anpassungsbedarf für Geschäftsmodelle als auch Potenzial zur Entwicklung neuer Wertschöpfungsansätze	○	○

Als Folge sind die verschiedenen Stakeholder mit diversen Fragestellungen konfrontiert

Strategische Fragestellungen entlang der vereinfachten Wertschöpfungskette

- Wie lässt sich eine **„Cutting-Edge UX“** sicherstellen und parallel das erforderliche Angebot an Payments effizient abdecken?
- Wie kann ein **friktionsloser Omnichannel-Ansatz** sichergestellt und Angebote von Drittparteien nahtlos integriert werden?
- Wie lassen sich **Payment-Kosten optimieren** und **zugleich zus. Ertragspotenziale** heben?

- Durch welche **Angebote** können sich Provider in einem hoch- kompetitiven Red Ocean Market **differenzieren**?
- Welches Maß an **vertikaler Integration und Funktionsbreite** ist strategisch sinnvoll?
- Wie können **Margen geschützt und zus. Ertragspotenziale** erschlossen werden?

- Wie kann **sinkenden Margen in der Transaktionsabwicklung** entgegnet werden?
- Wie sollten sich Akteure in einem kompetitiven Umfeld **positionieren**? Welche Angebote sind für Key Accounts und KMUs relevant?
- Welche **Rolle** sind zukünftig **im Acquiring-Geschäft strategisch sinnvoll** und operativ umsetzbar?

Händler » **POS-Kassensystemanbieter** » **Acquirer & PSPs**

Issuer « **International Card Schemes (ICS)**

Issuer

- Wie lassen sich **rückläufige Margen** (Wallet Fees, MIF Cap) **kompensieren**?
- Wie können sich Issuer **gegenüber neuen Wettbewerbern verteidigen**?
- Welche **Innovationen** (bspw. Wallets & Wero, Next-Gen-Karten) sollten priorisiert werden?

International Card Schemes (ICS)

- Wie lässt sich die **Disintermediation** (A2A / Wero, CBDC, Stablecoins) **adressieren**?
- Wie können wachsende **reg. Anforderungen proaktiv gemanagt** und als Chance genutzt werden?
- Wie kann die eigene **Value Proposition zukunftsfähig gestärkt** und Relevanz gesichert werden?

Vertiefende H&C Thesen zu den einzelnen Stakeholdern auf den Folgeseiten

Händler sollten Payments nicht als Kostenfaktor, sondern als Umsatztreiber betrachten

Thesen von Horn & Company zu Händlern

THESE 1

Händler sollten Payments nicht als Kostenfaktor, sondern als strategischen Hebel nutzen.

- Händler fokussieren einerseits auf **Kostenoptimierung** (bspw. Routing über günstige Schemes, Nutzung von Instant Payments), sodass Multi-Acquirer- und Multi-Scheme-Setups an Bedeutung gewinnen
- Andererseits können sie mit einem kundenbedarfsgerechten Payment-Mix und friktionslosen Prozessen **Umsätze im Kerngeschäft steigern** – „Seamless Payment“ wird verstärkt wettbewerbskritisch
- Durch einen bedarfsgerechten Mix können **Kaufabbruchraten** („Cart Abandonment“) minimiert und die Kundenconversion vergrößert werden

THESE 2

Payment und Embedded Finance müssen friktionslos in die Customer Journeys integriert werden.

- Ausgangspunkt ist das **bestmögliche Kundenerlebnis**: von der erstklassigen Kundenreise (Omnikanal als Standard) bis zu einem breiten Payment-Mix , mit **Wallets als das „New Normal“**
- Dank der Kassen- & Payment-Daten, können Händler zusätzlich ein breites **Embedded Finance-Angebot** anbieten
- Dieses kann von Embedded **Insurance** (bspw. Geräteschutz) zu Embedded **Lending** (bspw. BNPL), zu Embedded Banking (bspw. Konten) reichen
- Damit lassen sich **neue Ertragsquellen** erschließen mit teils hohen Margen, Kundenloyalität erhöhen und Kernumsätze steigern

THESE 3

Ein entsprechendes Setup erfordert einen hohen Provider Fit und Offenheit für innovative Ansätze.

- Um die umsatzstärkenden Elemente zu forcieren, benötigt es den/die **richtigen Payment Provider**
- Die Selektion und das Management von Providern muss auf Basis klar definierten **Anforderungen** erfolgen
- Große Händler müssen ggf. mit **mehreren Payment Providern** kooperieren, um die verschiedenen, lokalen Märkte abdecken zu können
- Zudem gibt es auch innovative Ansätze, wie z.B. **Payment Orchestration**, die insb. für Händler mit hohem Anteil im Digital Commerce relevant sein können

POS-Kassensystemanbieter müssen sich klar positionieren, mit Fokus auf einzelne Segmente

Thesen von Horn & Company zu POS-Kassensystemanbietern

THESE 1

Hardware-zentrierte Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz – Software entscheidet.

- Physische Kassensysteme werden durch **mobile Endgeräte & Software-basierte Lösungen** (sPOS, Cloud-POS) substituiert
- Hersteller müssen ihr Geschäftsmodell von Hardware-Verkauf hin zu **Service- und Plattformmodellen** erweitern
- Eine „One size fits all"-Lösung hat im heutigen Markt kaum Chancen – stattdessen ist **Fokussierung** auf die Bedürfnisse spezifischer Kundensegmente (Gastro, Einzelhandel etc.) sowie KMU vs. Key Accounts kritisch
- Akteure wie Toast, Lightspeed oder DISH sind mit **vertikalen Branchen-Komplettlösungen** erfolgreich

THESE 2

API-Technologie und Partnermanagement-Fähigkeiten sind kritische Erfolgsfaktoren.

- Händler erwarten **nahtlose Integration von Payment, Loyalty, ERP, Warenwirtschaft und Reporting**
- Um die erforderlichen One Stop-Lösungen liefern zu können, bietet sich eine **Kombination von eigenen Angeboten und Partnerangeboten** an
- Letztere bauen auf die Zusammenarbeit mit **spezialisierten Anbietern** (bspw. Payroll-Software, Accounting)
- Wichtig ist, dass sich die Partnerangebote **nahtlos und modular mit dem Kassensystem verknüpfen lassen**
- Dazu bedarf es einer modularen Architektur, **Partnermanagement-Skills** und der technologischen Basis (APIs)

THESE 3

Zudem sollten POS-Kassensystemanbieter ihr Angebot um Embedded Finance erweitern.

- **Datenbasierte Services** (bspw. Analytics, Loyalty, BNPL-Integration) werden zum **Differenzierungsfaktor und wichtigem Umsatztreiber**
- Bspw. machen **Finanzdienstleistungen** (und nicht SaaS-Subscriptions) den Großteil der Erlöse diverser POS-Kassensystemanbieter aus
- POS-Kassensystemanbieter können sich auch **ideal in Richtung Payment-Dienstleister** erweitern – in Kooperations- oder PayFac-Modellen
- Dies ist aber nur der erste Schritt – das Anbieten von **Finanzierungen oder Versicherungen** stellt eine wichtige, logische Erweiterung da

Acquirer müssen ihr Omnikanalangebot und Value-added Services stärken

Thesen von Horn & Company zu Acquirern

THESE 1

Überzeugende, KI-gestützte Value-added Services werden zukünftig entscheidend sein.

- Acquirer stehen vor der Herausforderung, dass die **Margen** im Transaktionsgeschäft **rückläufig** sind und **wenig Differenzierung** möglich ist
- Das ist v. a. durch die **Konsolidierung und Skaleneffekte, Wettbewerbsdruck, technischen Fortschritt** und kostengünstigeren **alternative Payment-Lösungen** (bspw. A2A) getrieben
- Acquirer müssen ihr Commodity-Geschäft mithilfe von **Value-added Services** (VAS) zukunftssicher aufstellen
- Wesentliche VAS sind **Data Analytics oder Fraud Detection** – gestärkt durch die Einbindung von **KI** können Acquirer sich in einem Red Ocean Market ggü. dem Wettbewerb differenzieren

THESE 2

Plattformen werden immer wichtiger, fragmentierte Legacy-Strukturen müssen modernisiert werden.

- Der Acquiring-Markt ist durch **M&A-Transaktionen** sowie Neuausrichtung relevanter Provider geprägt
- Im Ergebnis ist der Markt insg. konsolidierter, insb. Incumbents aber in ihrer **System- und Portfolio-landschaft fragmentierter**
- Gleichzeitig werden **integrierte Omnikanal-Plattformen** gerade für ein ganzheitliches Akzeptanzangebot sowie VAS-Angebote wichtiger
- Die Incumbents müssen nun darauf fokussieren, ihre **Systemlandschaft zu integrieren,** um Händlern ein einfaches und zukunftsfähiges Omnikanal-Angebot offerieren zu können

THESE 3

Das Acquiring-Geschäft ist strategisch und monetär attraktiv – Banken müssen sich positionieren.

- Nach dem Rückzug vieler Banken aus dem **Acquiring** gewinnt das Geschäft seit den MIF Caps im Issuing sowie der steigenden **Relevanz** von zweiseitigen (datenbasierten) Angeboten wieder an Attraktivität
- H&C bewertet das **Acquiring als strategisch wichtiges Angebot** einer Bank an ihre Firmenkunden – insb. wg. den Kundenbindungsvorteilen integrierter (datenbasierter) Angebote entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Cross-Selling-Potenzialen
- Banken müssen entscheiden, wie sie in Zukunft **im Acquiring auftreten wollen** – als Vermittler, (JV-)Partner, oder vollwertiger Technologie-Anbieter

Europäische Initiativen setzen das Geschäftsmodelle der ICS verstärkt unter Druck

Thesen von Horn & Company zu International Card Schemes (ICS)

THESE 1

Regulatorische und geopolitische Faktoren verändern das Scheme-Ökosystem.

- **Regulatorische Vorgaben** (Scheme Fee Cap, Trennung Scheme und Processing, Open Data-Initiativen wie PSD2/3) beeinflussen die **Geschäftsmodelle** der Schemes – zusätzlich müssen Issuer eine **Balance zwischen Kostenoptimierung** (nationale Lösungen) **und Kundenerwartungen** (internationale und digitale Akzeptanz) finden
- Visa und Mastercard gewinnen Marktanteile insb. durch **Positionierung der neuen Debitkartengeneration** (Debit Mastercard und Visa Debit) – dank nahtloser Digital-Commerce- und Auslandsnutzung, standardisierter Prozesse (Onboarding, Processing, Fraud, CBs) und breitem Funktionsumfang (Tokenization, 3DS 2.0, Risk-Management)
- Parallel geraten **nationale Lösungen** wie die girocard (insb. aufgrund begrenzter Abbildung relevanter Use Cases) und ICS-Lösungen (insb. aufgrund Kostennachteilen sowie der Diskussion um die europäische Souveränität) unter Druck – v. a. durch **europäische Account-to-Account Payment-Lösungen** auf Basis von Instant Payments (bspw. EPI / Wero) an

THESE 2

Der Wettbewerb zwischen internationalen Schemes und nationalen Lösungen verschärft sich.

THESE 3

Schemes entwickeln sich von reinen Payment-Infrastrukturen zu Service-Plattformen.

- **Value Added Services** (Tokenization, Fraud Prevention, Loyalty) werden zunehmend von Schemes direkt angeboten und unterlaufen klassische Bank-Differenzierung
- Schemes positionieren sich stärker im **Digital Wallet- und Embedded Finance-Ökosystem**
- Banken riskieren **Abhängigkeiten**, wenn sie nicht eigene Value-added Services oder Kooperationsmodelle etablieren

Issuer müssen sich mit der kundenzentrierten Portfolioneuorchestrierung befassen

Thesen von Horn & Company zu Issuern

THESE 1

Die Bankkarte ist und bleibt der zentrale Anker des Girokontos, muss aber weiterentwickelt werden.

- Die Bankkarte ist zwar der „klassische" Produktanker für das Girokonto; aber erst mit einer kundenzentrierten Value Proposition wirkt sie als effektives **Differenzierungsmerkmal**
- Zu diesem Zweck müssen alle **kunden-relevanten Use Cases** (bspw. Digital Commerce, Wallets) adressiert werden
- Die nationale girocard verliert ohne Weiterentwicklung zunehmend an Relevanz; **Co-Badging der girocard oder additive Debit-/Kreditkarten** werden zunehmend notwendig, um zeitgemäße Use Cases friktionslos abzubilden

THESE 2

Das Kartenportfolio vieler Banken muss neu orchestriert werden, um Redundanzen zu minimieren.

- Für ein zeitgemäßes und wettbewerbsfähiges Produktangebot ist eine Anpassung des Portfolios um **zielgruppenspezifische Kartenangebote bzw. Produktdesigns** notwendig, um sich erfolgreich gegenüber Wettbewerbern zu positionieren
- Parallel ist eine stärkere **Positionierung von Debit- und Kreditkarten nach Use Cases und Zielgruppen** erforderlich, um eine Produktkannibalisierung im eigenen Kartenportfolio zu vermeiden und gleichzeitig unterschiedliche Bedürfnisse abzudecken (bspw. Alltagsnutzung vs. Reisen vs. Digital Commerce)
- **Premiumisierung und Value-Added Services wirken als signifikante Margentreiber** – die gezielte Vermarktung von Zusatz- und Premiumkarten (bspw. Goldkarten) sowie Funktionen wie „Buy Now, Pay Later" können genutzt werden, um die Kundenbindung zu stärken und die Profitabilität der Kartenprodukte zu erhöhen

THESE 3

Die Zwei-Karten-Strategie hat ihre Gültigkeit – wenn Debit- und Kredit-karte trennscharf positioniert werden.

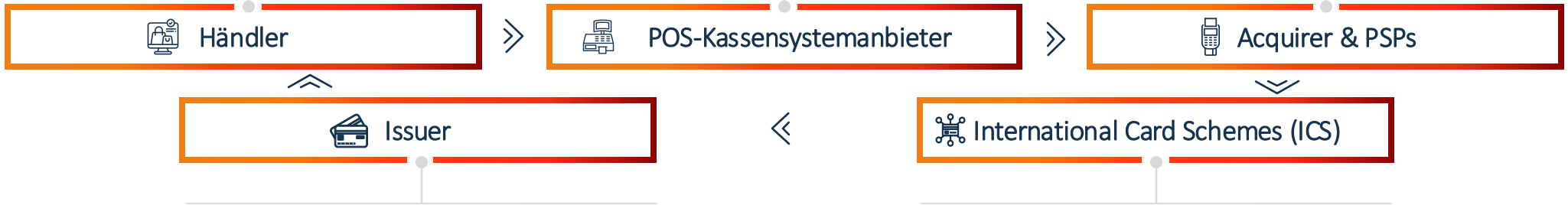
Das H&C Competence Center Payments greift auf Expertise bei allen Stakeholdern zurück

Auszug Projektreferenzen

- **Digitaleinheit eines Großhändlers:** Payments-Konzept und Payment Orchestration Review
- **Loyalty-Programm:** Konzeption und Umsetzung Mobile Payment-Lösung
- **Mobilitätsplattform:** Konzeption und Umsetzung händlereigener Wallet

- **Europäischer Anbieter:** Target Screening und Commercial Due Diligence
- **Europäischer Anbieter:** Erstellung des Synergie Business Case als PMI-Vorbereitung
- **Europäischer Anbieter:** PMI in die Digital-einheit eines Großhändlers, Fokus: Vertrieb

- **Europäischer Acquirer:** Prüfung und Weiter-entwicklung Acquiring-Produktportfolio
- **Globaler Payment Provider:** PMI eines großen Händlerportfolios
- **Globaler Payment Provider:** Definition der (Partner-)Vertriebsstrategie



- **Deutsche Bankenverbände:** Diverse Projekte, u. a. Weiter-entwicklung Payment-Angebot & Vertriebskonzept Karten
- **Diverse Issuer:** Optimierung Kartenportfolio und Produktdesign
- **Britische Universalbank:** Strategische Roadmap 2022 für den Issuing Bereich

- **Globales Kartennetzwerk:** diverse Projekte inkl. Strategie-papiere für Issuer (u. a. Next Gen-Kartenportfolio)
- **Globales Kartennetzwerk:** Wachstumsstrategie deutscher Markt
- **Deutscher Verband:** Diverse Projekte, u. a giropay^{NEU} (#dk) sowie Begleitung European Payments Initiative

Und steht Ihnen als erfahrener Partner bei Ihren Herausforderungen zur Seite

Übersicht Competence Center: Payments

Unser Angebot

Händler	Kassen-system-anbieter	Acquirer & PSPs	Schemes	Issuer

- Geschäftsmodell- und Value Proposition Design
- Wachstums-, Marketing- und G2M/Vertriebsstrategien
- Target Operating Model und Transformation
- Partnerschafts- und JV-Vereinbarungen sowie Governance
- Transaktionsunterstützung (CDD und PMI)
- KI-Transformation und Use Case-Implementierung

Unsere Experten

Alexander Katzenschläger
Co-Lead Competence Center Payments

- >12 J. in Financial Services
- Begleitet Händler, Kassenhersteller und Acquirer bei Payments und Embedded Finance-Themen
- Kernthemen: Wachstums- und Vertriebsstrategien, PMI und Partnerschaften, Commercial DD

Dr. David Schoppa
Co-Lead Competence Center Payments

- >10 J. in Financial Services
- Begleitet Acquirer, Schemes, Issuer und Verbände rund um alle Payments-Themen
- Kernthemen: Strategie, Geschäftsmodelle, Produkt- und Portfoliodesign, G2M

Heben wir gemeinsam das Potenzial von Payments

Alexander Katzenschläger

alexander.katzenschlaeger@horn-company.at

+43 664 780 111 02

Bösendorferstraße 4, 1010 Wien, Österreich

Dr. David Schoppa

david.schoppa@horn-company.de

+49 162 2726 017

Kaistraße 20, 40221 Düsseldorf, Deutschland

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH